



Estrategia de mercadeo para FDF Consulting

David Ricardo Vega Aguirre

Laura María Agudelo Giraldo

Luisa Fernanda Aristizábal Escobar

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Programa MBA – Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

29 Noviembre de 2023

Estrategia de mercadeo para FDF Consulting

David Ricardo Vega Aguirre

Laura María Agudelo Giraldo

Luisa Fernanda Aristizábal Escobar

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Administración de Empresas

Director:

Juan Carlos Rentería

Modalidad:

Trabajo Dirigido

Universidad EAN

Facultad de administración, finanzas y ciencias económicas

Programa MBA – Maestría en Administración

Bogotá, Colombia

29/11/2023

Nota de aceptación:

93.6/100.

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Bogotá, Colombia 29/11/2023

Resumen

La compañía FDF Consulting ha sido un líder en el sector de la consultoría en acreditación en salud durante las dos últimas décadas, destacando por su efectividad, procesos sencillos y estrecha relación con los clientes; su enfoque de comercialización se basa en el voz a voz, referenciación y contacto directo con su nicho de mercado, la participación en eventos relacionados con la calidad en salud, como foros y congresos es clave.

Una evaluación inicial de la empresa reveló que el área de mercadeo tiene un gran potencial de crecimiento, a pesar de su éxito en el mercado, FDF Consulting ha operado de manera orgánica, lo que ha dejado una oportunidad considerable para aumentar sus ingresos y reforzar su posición, el mercado es amplio, pero aún no tiene la necesidad del servicio generada, lo que respalda la necesidad de desarrollar una estrategia de mercadeo fundamentada y estructurada.

La estrategia de mercadeo se basa en una sólida base teórica y se realiza un diseño metodológico que marcó la ruta para el desarrollo de un posterior diagnóstico organizacional que abarcó un análisis externo donde se consulta una profesional de mercadeo, y se complementa utilizando herramientas como PESTEL y las cinco fuerzas de Porter, seguido de un análisis interno que incluyó mediciones de eficiencia en ventas de Kotler, una entrevista en profundidad con la dirección ejecutiva de FDF Consulting y entrevistas a clientes actuales.

Con una comprensión completa de la situación de la empresa y sus necesidades, se desarrolló un plan de intervención para estructurar la estrategia de marketing, se definió la promesa de valor, se identificó el público objetivo y se analizó el portafolio de servicios. Se diseñó una estrategia transversal centrada en el fortalecimiento del posicionamiento con herramientas digitales y se establecieron estrategias específicas para los tres segmentos definidos, se concluyó con una valoración financiera que respalda la viabilidad y rentabilidad del proyecto.

Palabras clave: Consultoría, Mercadeo, Posicionamiento, Calidad, Salud, Acreditación en Salud, Plan de intervención

Abstract

FDF Consulting has been a leader in the healthcare accreditation consulting sector for the past two decades, known for its effectiveness, streamlined processes, and strong client relationships. Their marketing approach is based on word of mouth, referrals, and direct contact with their target market. Participation in healthcare quality-related events such as forums and conferences are crucial.

An initial assessment of the company revealed that the marketing area holds significant growth potential. Despite their success in the market, FDF Consulting has operated organically, leaving a substantial opportunity to increase revenue and strengthen its position. The market is vast, but the demand for the service has not been fully generated yet, which supports the need for a well-founded and structured marketing strategy.

The marketing strategy is built on a solid theoretical foundation and a methodological design that outlined the path for a subsequent organizational diagnostic. This diagnostic encompassed an external analysis that involved consulting with a marketing professional and was complemented by tools like PESTEL and Porter's five forces. It was followed by an internal analysis that included Kotler's sales efficiency measurements, an in-depth interview with FDF Consulting's executive leadership, and interviews with current clients.

With a comprehensive understanding of the company's situation and needs, an intervention plan was developed to structure the marketing strategy. The value proposition was defined, the target audience identified, and the service portfolio analyzed. A cross-cutting strategy focused on strengthening digital positioning was designed, and specific strategies were established for the three defined segments. The project concluded with a financial assessment that supports the viability and profitability of the endeavor.

Keywords: Outsourcing, Market, Brand Position, Quality, Health, Accreditation in health services, Intervention plan

Tabla de contenido

Resumen	4
Abstract.....	5
Tabla de contenido	6
Lista de figuras	13
Lista de tablas.....	16
1. Introducción	18
<i>1.1. Tema de la intervención empresarial.....</i>	<i>18</i>
<i>1.2. Planteamiento del problema.....</i>	<i>18</i>
<i>1.3. Formulación de la pregunta de investigación</i>	<i>20</i>
<i>1.4. Estructura del documento</i>	<i>20</i>
2. Objetivos	21
<i>2.1. Objetivo general.....</i>	<i>21</i>
<i>2.2. Objetivos específicos</i>	<i>21</i>
3. Justificación	22
<i>3.1. Viabilidad del proyecto</i>	<i>25</i>
3.1.1. Estructura del proyecto	25
3.1.2. Condiciones de mercado	25
3.1.3. Ventaja competitiva de FDF Consulting.....	26
3.1.4. Riesgos del proyecto	26

4. Marco institucional	28
4.1. <i>Presentación de la empresa</i>	28
4.2. <i>Referentes estratégicos</i>	28
4.3. <i>Estructura organizacional</i>	29
4.4. <i>Productos o servicios ofertados</i>	30
4.5. <i>Análisis del sector</i>	30
4.6. <i>Competencia</i>	33
4.6.1. <i>Bausano</i>	34
4.6.2. <i>Organización para la excelencia de la salud (OES)</i>	34
4.6.3. <i>Praxxis</i>	35
5. Marco de referencia	36
5.1. <i>Antecedentes</i>	36
5.2. <i>Descripción del problema</i>	38
6. Marco teórico	39
6.1. <i>Mercadeo</i>	39
6.2. <i>Modelos de mercadeo</i>	40
6.3. <i>Marketing MIX</i>	41
6.3.1. <i>Producto</i>	42
6.3.2. <i>Precio</i>	42
6.3.3. <i>Plaza o distribución</i>	43

6.3.4. Promoción o comunicación.....	44
6.3.5. Personas.....	44
6.3.6. Procesos	44
6.3.7. Posicionamiento.....	45
6.4. <i>Tendencias de mercadeo</i>	46
6.4.1. Mercadeo interno	46
6.4.2. Mercadeo digital.....	47
6.4.3. Mercadeo directo.....	51
6.5. <i>Mercadeo para servicios</i>	53
6.5.1. Mercado objetivo.....	53
6.5.2. Diseño del servicio	56
6.5.3. Valor del servicio.....	56
6.5.4. Personal	56
6.5.5. Comunicación y promoción.....	57
6.5.6. Personalización	57
6.5.7. Experiencia única	57
6.5.8. Gestión de la calidad	57
6.6. <i>Componentes o estructura de un plan de mercadeo</i>	58
6.6.1. Resumen ejecutivo.....	58
6.6.2. Análisis de la situación.....	58
6.6.3. Objetivos	59
6.6.4. Estrategias de marketing	59

6.6.5. Tácticas de marketing.....	59
6.6.6. Presupuesto	59
6.6.7. Medición y evaluación.....	59
6.6.8. Cronograma.....	59
6.7. <i>Mercadeo para la consultoría empresarial</i>	62
6.8. <i>PESTEL</i>	65
6.9. <i>Matriz de las cinco fuerzas de Porter:</i>	66
6.9.1. El poder de negociación con los proveedores	66
6.9.2. La amenaza de los sustitutos	66
6.9.3. La rivalidad entre competidores.....	67
6.9.4. El poder de los compradores	67
6.9.5. La amenaza de nuevos participantes.....	67
6.10. <i>FODA</i>	67
6.10.1. Análisis interno.....	67
6.10.2. Análisis externo	68
6.11. <i>Matriz de Ansoff</i>	68
6.11.1. Estrategia de penetración de mercado	69
6.11.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados.....	69
6.11.3. Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios	70
6.11.4. Estrategia de diversificación	70
6.12. <i>Matriz BCG o matriz de crecimiento</i>	70

6.13.	<i>Círculo dorado de Simón Sinek</i>	73
6.14.	<i>Modelo de Kotler</i>	73
6.15.	<i>Entrevista a profundidad</i>	74
6.16.	<i>Gestión de la calidad en salud</i>	74
7.	Diseño metodológico	77
7.1.	<i>Tipo de investigación</i>	77
7.2.	<i>Análisis externo</i>	77
7.2.1.	Análisis PESTEL	77
7.2.2.	Matriz cinco fuerzas de Porter	78
7.2.3.	Entrevista a profundidad	78
7.3.	<i>Análisis interno</i>	78
7.3.1.	Cuestionario Kotler	78
7.3.2.	Entrevistas a profundidad	83
8.	Diagnóstico organizacional	84
8.1.	<i>Análisis externo</i>	84
8.1.1.	PESTEL	84
8.1.2.	Matriz cinco fuerzas de Porter	87
8.1.3.	Entrevista a profesional de mercadeo	88
8.1.4.	Resultados análisis externo	89
8.2.	<i>Análisis interno</i>	91
8.2.1.	Cuestionario Kotler	92

8.2.2. Entrevistas a profundidad	103
9. Plan de Intervención	109
9.1. <i>Promesa de valor</i>	110
9.2. <i>Público objetivo</i>	110
9.2.1. Buyer persona	110
9.2.2. TAM SAM SOM.....	112
9.3. <i>Portafolio de servicios</i>	116
9.3.1. <i>Círculo dorado de Simón Sinek</i>	117
9.3.2. Matriz ANSOFF	117
9.4. <i>Estrategia de mercadeo</i>	119
9.4.1. Estrategia transversal	119
9.4.2. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales actuales	
120	
9.4.3. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales nuevos	121
9.4.4. Estrategia segmento personas naturales del sector salud.....	123
9.5. <i>Viabilidad financiera</i>	124
9.5.1. Presupuesto	124
9.5.2. Análisis financiero	125
9.6. <i>Consolidación estrategias de mercadeo</i>	128
9.6.1. Estrategia transversal	128

9.6.2. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales actuales	
129	
9.6.3. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales nuevos	130
9.6.4. Estrategia segmento personas naturales del sector salud.....	131
10. Conclusiones y recomendaciones	132
<i>10.1. Conclusiones</i>	<i>132</i>
<i>10.2. Recomendaciones.....</i>	<i>132</i>
11. Referencias.....	134
12. Anexos	152
<i>12.1. Anexo 1. Esquema para la efectividad del mercadeo – Kotler</i>	<i>152</i>
<i>12.2. Anexo 2. Carta de autorización – FDF Consulting.....</i>	<i>156</i>
<i>12.3. Anexo 3 – Temas para entrevista no estructurada</i>	<i>157</i>
<i>12.4. Anexo 4- Entrevistas y conclusiones</i>	<i>159</i>
12.4.1. Entrevista 1 – Julio Méndez	159
12.4.2. Entrevista 2 – Mariana Vega	175
12.4.3. Entrevista 3 – Olga León	186
12.4.4. Entrevista 4 – Clara Cuadros.....	197
12.4.5. Entrevista 5 – Jaime Agudelo.....	207
12.4.6. Entrevista 6 – Carlos Hernández.....	229

Lista de figuras

Figura 1. Estructura Organizacional FDF Consulting	29
Figura 2. Mapa de procesos FDF Consulting	30
Figura 3: Guía para elaborar un White Paper	52
Figura 4. Metodología TAM SAM SOM	55
Figura 5. Matriz ANSOFF	69
Figura 6. Cuadrantes Matriz BCG	72
Figura 7. Circulo dorado - Simón Sinek	73
Figura 8. Respuestas pregunta: ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos? - Prueba Piloto	82
Figura 9. Respuestas Pregunta: ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores? - Prueba piloto.	82
Figura 10. Consolidado respuestas Kotler	93
Figura 11. Resultado respuesta A. ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos?	94
Figura 12. Resultado respuesta B. ¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes segmentos del mercado?	95
Figura 13. Resultado respuesta C. La gerencia tiene un sistema integrado de mercadeo (proveedores, canales, competidores, clientes, ¿entorno) en la planeación del negocio?	95
Figura 14. Resultado respuesta D. ¿Hay alguna integración a alto nivel del mercadeo y control de las principales funciones del mercadeo?	96

Figura 15. Resultado respuesta E. ¿La gerencia de mercadeo trabaja bien con la gerencia en la investigación, manufactura, compras, distribución y finanzas?	97
Figura 16. Resultado respuesta F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso del desarrollo de un nuevo servicio?	97
Figura 17. Resultado respuesta G. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores?	98
Figura 18. Resultado respuesta H ¿Qué tan bien la gerencia conoce el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales y volúmenes de compra?.....	99
Figura 19. Resultado respuesta I. ¿Cuáles son los esfuerzos dados en la medición de la eficiencia de los costos de los diferentes gastos del mercadeo?.....	99
Figura 20. Resultado respuesta J. ¿Qué tan extensa la planeación formal del mercadeo?	100
Figura 21. Resultado respuesta K. ¿Cuál es la calidad de la estrategia actual de mercadeo? ...	101
Figura 22. Resultado respuesta L. ¿Cuál extensa es la consideración y planeación de contingencias?.....	101
Figura 23. Resultado respuesta M. ¿Qué tan bien implementado está el pensamiento de mercadeo a niveles directivos y comunicado a los demás niveles?.....	102
Figura 24. Resultado respuesta N. ¿La gerencia está haciendo un trabajo efectivo con los recursos del mercadeo?.....	102
Figura 25. Resultado respuesta O. ¿La gerencia muestra una buena capacidad para reaccionar rápida y efectivamente a desarrollos en lugar?.....	102
Figura 26. Estructura plan de intervención.....	109
Figura 27. Buyer - Clínicas y hospitales.....	111

Figura 28. Buyer - grupos empresariales	111
Figura 29. Buyer – Personas naturales del sector salud.....	112
Figura 30. Distribución regional y por nivel de complejidad de IPS en Colombia.....	113
Figura 31. Distribución de IPS de 3 y 4 nivel de complejidad según el sector	114
Figura 32. Calculo TAM SAM SOM corporativo.....	115
Figura 33. Calculo TAM SAM SOM personal naturales	116
Figura 34. Matriz ANSOFF aplicada FDF CONSULTING.....	118
Figura 35. Formula ROI.....	125

Lista de tablas

Tabla 1. Planteamiento del problema.....	19
Tabla 2. IPS Acreditadas en Colombia Ago./23	22
Tabla 3. PIB real por sectores para el 2020	32
Tabla 4. Clasificación y división de las variantes del mercadeo	41
Tabla 5. Métodos para la fijación de precios	43
Tabla 6. Estrategias a largo plazo para la plaza o distribución	43
Tabla 7. Diferencias entre posicionamiento físico y posicionamiento perceptual.....	45
Tabla 8. Etapas de mercadeo digital	48
Tabla 9. Las prácticas de SEO	49
Tabla 10. Las prácticas de SEM.....	49
Tabla 11. Modelo de consumo de servicios.....	59
Tabla 12. Componentes de la matriz BCG	71
Tabla 13. Tres horizontes y conceptos.....	72
Tabla 14. Traducción - Calificación de la efectividad del mercadeo.....	79
Tabla 15. Ficha técnica - diseño metodológico.....	79
Tabla 16. Cinco variables de Kotler.....	80
Tabla 17. Cantidades respuestas por cargo del cuestionario de Kotler.....	92
Tabla 18. Personal de salud en Colombia	115
Tabla 19. Presupuesto estrategia de mercadeo.....	124
Tabla 20. Proyección relación de costos y gastos de la estrategia de mercadeo.....	127
Tabla 21. Consolidación estrategia transversal.....	128

Tabla 22. Consolidación estrategia empresarial actual.....	129
Tabla 23. Consolidación estrategia empresarial nuevo.....	130
Tabla 24. Consolidación estrategia personas naturales.....	131

1. Introducción

La Introducción pretende contextualizar sobre cuál es la empresa por intervenir, el tema principal a intervenir, el planteamiento del problema, la formulación de la pregunta de investigación y la estructura del documento.

FDF Consulting, es una empresa colombiana de consultoría para la calidad en salud, ubicada en la ciudad de Bogotá y prestando sus servicios a nivel nacional.

1.1. Tema de la intervención empresarial

Después de realizar un contacto inicial a FDF Consulting se identificó la necesidad de plantear una estrategia de mercadeo estructurado, esto debido a que actualmente no existe un acompañamiento profesional y no hay estandarización de procesos en esta área.

Se realizó un análisis de viabilidad donde se identificó la voluntad y necesidad por parte de FDF Consulting para la realización de esta estrategia; a través de la investigación teórica, se obtuvieron las bases y fundamentos para desarrollar un análisis adecuado, para el análisis externo se realizó una entrevista a profundidad de un profesional de mercadeo y se complementó con las herramientas del análisis PESTEL y la matriz de las cinco fuerzas de Porter; para la realización del análisis interno se aplicó el cuestionario de ventas eficaces de Kotler al equipo interno de FDF Consulting y se complementó con entrevistas realizadas a profundidad con clientes actuales y potenciales de esto con el fin de elaborar una estrategia de mercadeo ajustado a las necesidades de la organización y su mercado objetivo.

1.2. Planteamiento del problema

FDF Consulting es una compañía con 19 años de experiencia, en los cuales ha manejado el mercadeo de manera empírica por parte de su director ejecutivo, sin contar con un soporte teórico o acompañamiento de profesionales en el tema. Al realizar un diagnóstico general de la operación de la compañía, se logró identificar su funcionamiento y la percepción interna de su posición actual en el mercado, contando con las necesidades y aspiraciones manifestadas, las cuales están alineadas al plan estratégico 2020-2025 elaborado por parte de la dirección ejecutiva.

Se logró identificar una necesidad de estructuración y formalización del proceso de mercadeo que permita abarcar un mayor volumen del mercado, incluir nuevos nichos de mercado que no han sido explotados de manera adecuada y suplir necesidades de los mercados actuales con nuevos productos; actualmente el servicio de mayor cobertura es la consultoría para la acreditación

en salud, la cual, no es un requisito o una necesidad básica de los potenciales clientes, puesto que económicamente hablando no genera un retorno financiero inmediato y si implica una considerable inversión de recursos, aquí es donde se plantea el desarrollo de una estrategia de mercadeo ajustado a la necesidades planteadas que le permita a la compañía poder comercializar sus servicios de manera amplia y suficiente.

Tabla 1. Planteamiento del problema

Programa de maestría:	MBA – MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
Información del estudiante 1	Nombre: LAURA MARIA AGUDELO GIRALDO
	Cédula de Ciudadanía: 1053821797
	Correo institucional: lagudel21797@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3227479387
	Correo electrónico alternativo: lagudelo@fdf.la
Información del estudiante 2	Nombre: LUISA FERNANDA ARISTIZABAL ESCOBAR
	Cédula de Ciudadanía: 1018492965
	Correo institucional: laristi92965@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3196388282
	Correo electrónico alternativo: luisa.fernandaaa@hotmail.com
Información del estudiante 3	Nombre: DAVID RICARDO VEGA AGUIRRE
	Cédula de Ciudadanía: 1020749205
	Correo institucional: dvegaag49205@universidadean.edu.co
	Teléfonos de contacto: 3108820959
	Correo electrónico alternativo: david_vega14@hotmail.com
Grupo de investigación:	G3PYMES (UNIVERSIDAD EAN , S.F.)
Línea de investigación:	MARKETING EN LAS ORGANIZACIONES
Empresa: Nombre, sector, datos de contacto.	FDF SAS, CONSULTORÍA DE CALIDAD EN SALUD. Jaime Alfredo Agudelo – director ejecutivo – 3187754960 – 7043997 Calle 140 # 11-45 Torre HHC Oficina. 811
Título tentativo del proyecto:	ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA FDF CONSULTING

Fuente. Elaboración propia

1.3. Formulación de la pregunta de investigación

¿Cómo establecer una estrategia de mercadeo para FDF Consulting que le permita incrementar sus ventas?

1.4. Estructura del documento

El presente documento presenta como estructura de elaboración un punto de partida de objetivos tanto general como específicos, la justificación del trabajo presentando el marco institucional y presentación de la empresa, el marco de referencia y teórico que brinda bases teóricas sólidas, el diseño metodológico que muestra el paso a paso para el posterior diagnóstico organizacional compuesto por un análisis externo e interno de FDF Consulting, para así llegar a la construcción de un plan de intervención centrado en la estrategia de mercadeo y finalizando con las conclusiones y recomendaciones generales del trabajo.

2. Objetivos

2.1. Objetivo general

Diseñar una estrategia de mercadeo para la empresa FDF Consulting.

2.2. Objetivos específicos

1. Identificar en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar una estrategia de mercadeo para las empresas del sector servicios.
2. Realizar un análisis situacional al proceso de mercadeo actual de FDF Consulting que le permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
3. Proponer una estrategia de mercadeo para la empresa FDF Consulting
4. Formular un plan de implementación para la estrategia de mercadeo diseñada.

3. Justificación

La justificación pretende dar un marco general del entorno en el cual se desenvuelve FDF Consulting y su elementos diferenciadores, adicionalmente brinda claridad de la viabilidad del proyecto, su estructura, las condiciones del mercado, cual es la ventaja competitiva y los riesgos.

Al incrementar las ventas de servicios de consultoría de salud, FDF Consulting reafirmará su liderazgo en la industria siendo pionera en la prestación e innovación de los servicios de consultoría para la acreditación en salud, esto no solo repercute en la generación de mayores rentabilidades para la empresa, sino que aporta a la prestación de los servicios de salud en el país teniendo un impacto directo en la sociedad.

Para el 2021, en el mercado existían más de 17.812 IPS registradas en la base de datos del ministerio de salud de las cuales solo 57 se han acreditado y estando en proceso otras más, este escenario es ideal ya que se cuenta con un gran mercado potencial para la captación de clientes, esto sumado a una oferta limitada de los servicios de consultoría en acreditación en salud en el país brinda un panorama favorable, sin dejar a un lado que la demanda actual por estos servicios no es tan alta como debería, la baja cuota de acreditación en el país se debe a que no es un requisito establecido o reglamentado y se considera un servicio prescindible; quienes se interesan en el están enfocados en mejorar la calidad de la prestación del servicio o no perder beneficios económicos que puede tener en algunos casos tener esta certificación (ICONTEC Y MINISTERIO DE SALUD, 2021); otro factor limitante que ha generado que este nicho de mercado sea tan reducido es el gran valor de la inversión para la obtención de esta, comparado con otras necesidades y con el nivel de retorno a largo plazo, el costo monetario, de oportunidad y de tiempo para las IPS.

Para entender en que posición se encuentra la compañía en el mercado y su poder de negociación con sus potenciales clientes se debe desglosar el mercado e identificar de estas 57 IPS acreditadas cual ha sido la participación de la compañía y las características de estas instituciones, por lo cual se realiza una tabla en la cual se enlista el número de instituciones acreditadas en salud a Agosto de 2023 e identificando en cuales de ellas el equipo consultor para acompañar el proceso ha sido FDF Consulting.

Tabla 2. IPS Acreditadas en Colombia Ago./23

Año	IPS Acreditada	Ubicación	Nº	FDF
-----	----------------	-----------	----	-----

2020	Fundación Cardiovascular de Colombia- Instituto del Corazón de Floridablanca	Floridablanca	1	
2022	Hospital Pablo Tobón Uribe	Medellín	2	
2022	Centro Policlínico del Olaya	Bogotá	3	
2018	Centro Médico Imbanaco de Cali S.A.S	Cali	4	
2019	Clínica del Occidente S. A	Bogotá	5	
2019	Hospital Universitario Fundación Santa Fe de Bogotá	Bogotá	6	X
2019	Fundación Valle del Lili	Cali	7	
2022	Centro Dermatológico Federico Lleras Acosta ESE	Bogotá	8	
2021	Laboratorio Clínico Continental S.A.S.	Barranquilla	9	
2022	Fundación Cardio infantil -Instituto de Cardiología	Bogotá	10	
2022	Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl – Medellín	Medellín	11	
2022	Fundación Oftalmológica de Santander Clínica Carlos Ardila Lülle FOSCAL	Bucaramanga	12	
2018	Hospital Universitario Departamental de Nariño ESE	Pasto	13	
2019	Instituto de Ortopedia Infantil Roosevelt	Bogotá	14	X
2019	Clínica Reina Sofía	Bogotá	15	
2020	Hospital Civil de Ipiales ESE	Ipiales	16	
2020	Virrey Solís IPS S. A.	Bogotá	17	
2021	Clínica del Country	Bogotá	18	X
2022	Fundación Hospital Infantil Universitario de San José	Bogotá	19	X
2022	Fundación Clínica Shaio	Bogotá	20	X
2022	Clínica Universidad de la Sabana	Chía	21	
2022	JAVESALUD IPS	Bogotá	22	X
2022	Hospital de San José - Sociedad de Cirugía de Bogotá	Bogotá	23	X
2023	Hospital Infantil los Ángeles	Pasto	24	
2023	Hospital Susana López de Valencia ESE	Popayán	25	
2019	Clínica Chía S. A	Cundinamarca	26	X
2019	Clínica Juan N. Corpas Ltda.	Bogotá	27	X
2019	Hospital Universitario San Ignacio	Bogotá	28	X
2020	Servicios Especiales de Salud S.E.S. - HOSPITAL DE CALDAS	Manizales	29	
2020	Medicina Intensiva del Tolima S. A	Honda	30	
2021	Fundación Hospitalaria San Vicente de Paúl Rionegro	Rionegro	31	

2022	Clínica Universitaria Bolivariana	Medellín	32	
2023	Hospital Universitario de la Samaritana ESE	Bogotá	33	X
2023	Fundación Hospital de la Misericordia HOMI	Bogotá	34	X
2022	ESE Hospital Primitivo Iglesias	Cali	35	
2022	Clínica Universitaria Colombia	Bogotá	36	
2022	Clínica los Nogales	Bogotá	37	
2023	Clínica DIME	Cali	38	
2022	Laboratorio Higuera Escalante	Bucaramanga	39	
2023	Subred integrada de servicios de salud sur	Bogotá	40	
2023	Hospital General de Medellín - Luz Castro de Gutiérrez ESE	Medellín	41	
2020	Organización Clínica Bonnadona - Prevenir SAS	Barranquilla	42	
2019	Hospital Universitario Mayor Mederi	Bogotá	43	X
2019	Empresa Social del Estado Salud del Tundama	Boyacá	44	
2020	Clínica de la Mujer SAS	Bogotá	45	
2020	Hospital Departamental Psiquiátrico Universitario del Valle ESE	Cali	46	
2020	Hospital San Vicente de Paul de Nemocón ESE	Cundinamarca	47	
2020	Fundación Hospital San Pedro	Pasto	48	
2021	Hospital Departamental San Juan de Dios ESE	Armenia	49	X
2021	Instituto Nacional de Cancerología ESE	Bogotá	50	X
2021	Fundación Cardiovascular - Hospital Internacional de Colombia	Piedecuesta	51	
2022	Los Comuneros Hospital Bucaramanga	Bucaramanga	52	
2022	Sociedad Medica Rionegro S.A. SOMER S. A	Rionegro	53	
2022	Subred integrada de servicios de salud Centro Oriente ESE	Bogotá	54	
2022	Instituto Colombiano del Sistema Nervioso – Clínica Montserrat	Bogotá	55	X
2022	Subred integrada de servicios de salud Suroccidente ESE	Bogotá	56	
2023	Instituto Cancerológico de Nariño LTDA	Pasto	57	

Fuente. Elaboración propia según datos de (INCOTEC, 2023)

Del análisis realizado, se logró identificar que del total de instituciones acreditadas FDF Consulting ha contado con una participación cercana al 30% del mercado, es decir una de cada tres instituciones han optado por los servicios de esta compañía posicionándola como el principal proveedor del servicio de consultoría para acreditación en salud de la industria.

Como se puede evidenciar, el mercado que demanda los servicios de consultoría podría clasificarse entre los hospitales e instituciones de tercer y cuarto nivel, en su mayoría privados y

que tienen una posición alta en cuanto a la calidad de los servicios prestados, las demás instituciones que son de un tamaño medio o pequeño es un población que no ha demandado estos servicios, pero aun así el enfoque de mercadeo está en poder sensibilizar al sector en establecer este proceso como una prioridad y los beneficios que esto genera y así mismo lograr que el mercado comprenda y valore los servicios de consultoría para así poder llegar a acreditarse, entendiendo que la inversión inicial obedece a un costo único que podrá potencializar y generar un valor agregado en los servicios de salud prestados, disminuyendo errores médicos, aumentando la satisfacción del cliente interno y externo; de lograr este nivel de sensibilización se podrá llegar a abarcar un mayor mercado y desarrollar nuevos servicios pensados en la necesidad de este nicho de mercado.

FDF Consulting estableció un plan estratégico en 2020 para los próximos cinco años donde uno de los principales objetivos y temas en discusión es el crecimiento y la apertura a nuevos servicios buscando un mejor posicionamiento en el mercado captando nuevos clientes por lo cual al discutir el proyecto planteado con los directivos de la compañía se manifestó una aceptación al estar en línea con los proyectos internos y valorarlo como un trabajo estratégico que beneficiara y acelerara la consecución de las metas de la compañía.

3.1. Viabilidad del proyecto

Para la viabilidad del proyecto se consideró necesario tener un análisis preliminar con el objetivo de determinar si el proyecto tenía viabilidad tanto técnica como de tiempo y presupuesto enmarcada en las necesidades de la compañía, en donde se establece una estructura del proyecto, se analizan las condiciones del mercado, la ventaja competitiva y los riesgos posibles:

3.1.1. Estructura del proyecto

Se determinó que el objetivo principal estaba en la creación de una estrategia de mercadeo enfocada en el aumento de las ventas por parte de FDF Consulting y la fidelización de los clientes actuales.

3.1.2. Condiciones de mercado

Actualmente FDF Consulting cuenta con casi un 30% del mercado actual, y se identifica un mercado potencial que ha demostrado interés en los servicios, se considera que no existen barreras significativamente importantes que impidan la actividad comercial de la empresa, FDF Consulting es un referente de calidad en salud en Colombia que cuenta con el conocimiento y las

relaciones que le permiten identificar las necesidades y condiciones específicas del mercado y así, poder desarrollar productos y servicios atractivos. (FDF CONSULTING, 2021)

3.1.3. Ventaja competitiva de FDF Consulting

La compañía cuenta con una mayor cuota en el mercado actual, en casos de éxito, desde el punto de vista de Instituciones que han logrado certificarse en calidad de salud teniendo una cobertura cercana a una tercera parte, así mismo ha interactuado con diferentes tipos de clientes en diversas regiones del país brindando un servicio de calidad con una gran trayectoria y amplio reconocimiento. (Dini & Stumpo, 2020)

3.1.4. Riesgos del proyecto

Los potenciales riesgos identificados son que los consumidores no estén lo suficientemente sensibilizados con la necesidad de integrar la calidad a la prestación de los servicios de salud, además que los precios y tiempos establecidos no logren encajar en los presupuestos de las instituciones.

Al analizar las diferentes variables a considerar desde el punto de vista de viabilidad se llegó a la conclusión de que los riesgos asociados no son significativos y tiene potencial a ser abordados de un punto de vista estratégico para mitigarlos en la mayor proporción posible, así mismo se identificó un potencial considerable, tanto en el nicho de mercado actual como en la posición de la compañía en el mercado.

Desde el punto de vista financiero, la compañía cuenta con un sano balance en sus cuentas, se han venido generando en los últimos años utilidades netas promedio de 200 millones de pesos y aun así en época de pandemia donde se presentó una recesión económica importante, la compañía no generó pérdidas significativas, además por el tipo de negocio no se requieren altas inversiones en infraestructura para el desarrollo de nuevos servicios, estando en el conocimiento técnico el principal activo base para el desarrollo del negocio.

En un primer acercamiento se considera que la estrategia de mercadeo puede tener un presupuesto asignado entre el 3% y 5% de los ingresos anuales, que para el 2022 ascendieron a una cifra cercana a 1,300 millones de pesos colombianos. Esta cifra ha sido considerada por la alta gerencia y es viable de manejarse en el desarrollo del proyecto. (FDF CONSULTING, 2022)

Para finalizar el análisis de viabilidad se considera que el escenario actual que ha sido ampliamente analizado con la situación del sector propio de consultoría y el sector salud en el país,

presenta las condiciones y oportunidades adecuadas para poder incursionar en el mercado potencial donde no existen competidores considerables, siendo FDF Consulting líder en trayectoria y conocimiento, esto junto con una crisis marcada en la calidad de la prestación de los servicios de salud en el país brinda un escenario con bastante potencial dándole un plus considerable en la viabilidad y potencial de éxito del proyecto planteado.

4. Marco institucional

El marco institucional pretende identificar a profundidad la empresa a intervenir, identificando su historia e inicios, los referentes estratégicos, como está compuesta su estructura organizacional, el portafolio de servicios, un análisis global del sector y la identificación de los principales competidores.

FDF Consulting nace como una fundación sin ánimo de lucro en el año 2004 brindando servicios de formación y consultoría para el sector salud, esto debido a una necesidad evidenciada en el mercado por la escasa educación administrativa y de calidad que se ofrecía en programas de educación superior de salud; para 2016 se crea FDF SAS, existiendo así dos razones sociales prestando el mismo servicio; la compañía está afiliada al ICONTEC y se rige bajo la vigilancia de la secretaria general de la Alcaldía Mayor de Bogotá (FDF CONSULTING, 2021).

4.1. Presentación de la empresa

FDF Consulting tiene como actividad principal la consultoría de gestión, enfocada en calidad en salud; actualmente cuenta con 19 años de experiencia acompañando a clínicas y hospitales en el proceso de acreditación en salud; cuenta con unos ingresos promedios anuales de \$2.000.000.000 COP (Dos mil Millones de pesos colombianos), su oficina se encuentra ubicada en la ciudad de Bogotá, sus clientes actuales son IPS ubicadas a nivel nacional en ciudades como Cúcuta, Popayán, Barranquilla, Armenia, Cali, Pereira, Bogotá entre otras.

FDF Consulting enfoca su valor agregado en la diferenciación en su metodología haciéndola sencilla y comprensible en cualquier nivel de la organización, su nicho de mercado son Clínicas y hospitales de alta complejidad, manejando una relación precio-beneficio aceptado y valoradora para una consultoría de calidad en salud de ese nivel.

4.2. Referentes estratégicos

En el direccionamiento estratégico formulado se puede identificar como **visión**: “Para 2025, en FDF Consulting desarrollaremos para Colombia y Latinoamérica, nuevas estrategias para el mejoramiento y la evaluación de la calidad superior en Salud. Seremos más efectivos y garantizaremos una mejor rentabilidad.” Y como **misión**: “En FDF Consulting generamos calidad superior en la prestación de servicios de salud soportada en nuestros resultados, modelo sencillo y talento humano experto.” Dentro de los **valores** empresariales se encuentran “el carisma: empresarial y personal expresado en: recursividad, credibilidad y reserva; el respeto: a todos los

clientes expresado en: cumplimiento y buen trato; la comunicación: al interior y con el cliente expresado en: construir sobre lo construido, escuchar, analizar y explicar” (FDF CONSULTING, 2020).

4.3. Estructura organizacional

FDF Consulting actualmente está organizado de manera jerárquica encabezado por una junta directiva, la dirección ejecutiva a cargo del socio mayoritario, seguido por la gerencia; continuando con dos grandes áreas: administrativa y de consultoría. La administrativa compuesta por el área contable, la dirección de mercadeo (actualmente vacante), el líder de proyectos y la asistencia administrativa; por otro lado, en el área de consultoría se encuentra encabezada por la dirección de consultoría, teniendo a su cargo la coordinación de planeación, los consultores y docentes; teniendo proveedores para servicios técnicos de mantenimiento de equipos de cómputo, mensajería entre otros como se puede identificar en la siguiente figura.

Figura 1. Estructura Organizacional FDF Consulting

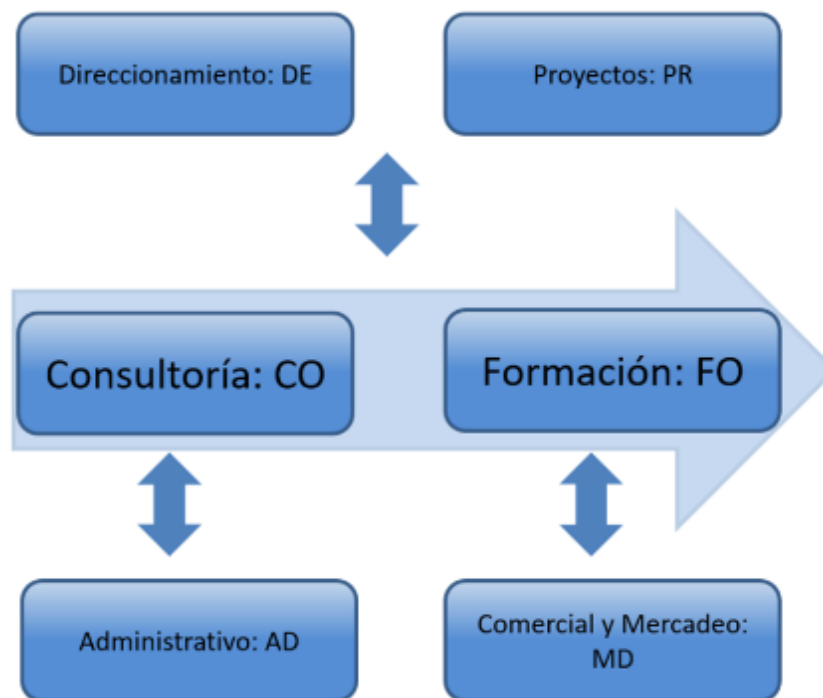


Fuente. Tomado de (FDF CONSULTING, 2021)

FDF Consulting en cuanto a su mapa de procesos establece seis grandes procesos para el desarrollo de sus actividades como lo son el proceso de planeación estratégica compuesto por el proceso de direccionamiento estratégico acompañado del proceso de proyectos estratégicos; el proceso operativo compuesto por el proceso de formación y el de consultoría y finalmente los

procesos administrativos compuestos por el proceso netamente administrativo, el comercial y mercadeo (FDF CONSULTING, 2021).

Figura 2. Mapa de procesos FDF Consulting



Fuente. Tomado de (FDF CONSULTING, 2021).

4.4. Productos o servicios ofertados

FDF Consulting presta servicios de consultoría y educación en temas relacionados con la calidad en salud para IPS en Colombia, utilizando metodología de coaching y entrenamiento a los equipos de sus clientes, iniciando su proceso de consultoría a través de un diagnóstico del estado de la acreditación de la institución, posteriormente se realiza según los resultados obtenidos un plan de consultoría adecuado a las necesidades y particularidades de cada proyecto específico, definiendo que ofrecer en términos de consultoría o formación en cada uno.

4.5. Análisis del sector

FDF Consulting enmarca sus operaciones en el sector de servicios profesionales específicamente en los servicios científicos y técnicos especializados brindando sus servicios a las instituciones prestadoras de salud IPS dentro del territorio colombiano por lo cual el análisis del

sector se centrará en el mercado de servicios de consultoría, su impacto crecimiento y entorno dentro de la economía.

La industria de la consultoría es relativamente nueva a comparación de diferentes sectores económicos; sus inicios se pueden datar de finales del siglo XIX cuando las primeras grandes compañías fueron fundadas prestando servicios principalmente de ingeniería y finanzas, pero fue hasta los años 30's que las firmas de consultoría empezaron a ganar terreno en el mercado a consecuencia de las diferentes circunstancias y crisis económicas que se presentaron en las primeras décadas del siglo 20 creciendo principalmente en conocimientos científicos, operación de las compañías y la teoría organizacional, de esta manera el número de firmas consultoras se expandió rápidamente en las próximas décadas. (Kippyng & Puig, 2003)

La industria de la consultoría tuvo su desarrollo más significativo en Norte América y posteriormente en Europa durante los 60's, donde las firmas americanas se expandieron a este sector posicionándose como uno de los principales servicios dentro del mercado de servicios profesionales generando así en las últimas dos décadas entre \$ 100 y \$ 300 billones en ingresos (Consultancy.Org, 2020).

El mercado de servicios profesionales es uno de los sectores que más aportan al crecimiento económico de las sociedades y a la generación de empleos, de acuerdo con el último estudio realizado por el laboratorio de crecimiento de la Universidad de Harvard se observa cómo se distribuye el empleo por sectores en doce ciudades de Colombia, estas son: Bogotá, Yopal, Medellín, Bucaramanga, Neiva, Pasto, Pereira, Villavicencio, Zipaquirá, Chía, Cartagena y Montería. En este estudio se evidencio que el sector de servicios profesionales científicos y técnicos es el sector que más trabajadores tiene generando alrededor de 801.000 empleos seguido por los servicios administrativos 667.100 empleos (La República , 2021).

La prevalencia del sector de servicios es una consecuencia de las tendencias económicas que se han venido dando en la economía nacional debido a las automatizaciones en las labores y tercerización de procesos, además este sector ha sido de los que mejor se adaptó y sobrellevo la crisis económica generada por la pandemia adaptando su operación al teletrabajo (Hewitt & Monge-González, 2018).

Al realizar un análisis económico hoy en día se tiene que tener en cuenta el impacto de la pandemia y como ha sido la recuperación de cada sector económico en su etapa postpandemia,

entendiendo así como se han venido marcando nuevas tendencias en el mercado y la adaptabilidad de las industrias en este contexto, sin duda la crisis económica generada en el 2020 por la crisis sanitaria afecto negativamente a todas las industrias en todas las regiones del mundo siendo impactados en mayor medida los sectores de comercio, transporte, turismo y actividades de recreación y cultura, en Colombia el crecimiento del 2020 fue de un 6.8% negativo en general. Para el sector específico de actividades profesionales científicas y técnicas, el efecto fue menor a la media general de la económica siendo del 4.3% negativo teniendo una participación del 7.8% en el PIB general del país (Universidad EAFIT, 2021).

Tabla 3. PIB real por sectores para el 2020

Sector	Total	% PIB	% Crecimiento
Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca	55,662	7.5%	2.6%
Explotación de minas y canteras	36,616	4.9%	16.0%
Industrias manufactureras	95,820	12.9%	-7.7%
Electricidad, gas y agua	25,923	3.5%	-2.6%
Construcción	42,342	5.7%	-25.8%
Comercio, reparación, transporte y alojamiento	127,983	17.2%	-15.2%
Información y comunicaciones	24,215	3.2%	-2.6%
Actividades financieras y de seguros	42,397	5.7%	2.1%
Actividades inmobiliarias	81,555	10.9%	1.9%
Actividades profesionales, científicas y técnicas	58,465	7.8%	-4.3%
Administración pública y defensa	133,294	17.9%	0.7%
Actividades artísticas y entretenimiento	20,920	2.8%	-11.5%

Fuente. Tomado del (DANE, 2021).

En los últimos tiempos el sector de servicios de consultoría ha incrementado su demanda debido a nuevas tecnologías y el aumento de crecimiento e incremento de productividad de nuevas empresas; las entidades públicas han utilizado este servicio en el desarrollo de sus actividades en las que identifican no tener el equipo o personas con la experiencia para supervisar, la consultoría se vuelve un elemento fundamental para el desarrollo de proyectos o investigaciones que realiza una empresa (CEPAL, 2022).

Uno de los principales factores en el crecimiento y desarrollo del sector ha sido la tercerización de procesos conocida en el mercadeo como BPO (Business Process Outsourcing), de esta tendencia económica ha estado ligada en gran manera el desarrollo de diferentes áreas y oportunidades donde las compañías buscan ahorrar recursos y tiempo en su operación, delegando algunas tareas y procesos a terceros que cuentan con una estructura y profesionales adecuados para cubrir las necesidades de las industrias, esto junto con el crecimiento de las tecnologías de la información (TIC) ha potencializado la industria de servicios profesionales por medio de la tercerización como medio vinculante con los clientes (Saldarriaga & Giraldo, 2010).

Un acontecimiento como la pandemia que en general ha afectado a todos los sectores económicos ha acelerado procesos relacionados con la tecnología donde los distintos sectores económicos se han visto obligados a transformar la estrategia de negocios siendo las BPO los aliados estratégicos claves en este proceso de transformación (Portafolio, 2021).

El servicio de prestación de servicios de consultoría en el país cuenta con una amplia oferta, la Cámara de Comercio de Bogotá (2016) realizó un estudio logrando identificar la existencia de más de 10.000 empresas de consultoría presentes en Colombia, incluyendo organizaciones nacionales o internacionales. En estas 10.000 empresas, el 0,5% son empresas de gran tamaño, el 13% PYMES (pequeñas y medianas empresas) y en su gran mayoría con más del 85% son microempresas (Alvarez & Ruiz, 2021).

Dentro del sector de la consultoría otro grupo que tiene una gran influencia es el sector de educación superior, contando con diferentes programas y facultades que capacitan y apoyan la educación en un amplio portafolio en temáticas relacionadas a la consultoría; el amplio campo de acción y la gran cantidad de temas abordados actualmente por las diferentes empresas de consultoría, su amplio conocimiento y su nivel de especialización en cada uno de ellos permiten que su nivel de penetración sea contundente e impacte todos los demás sectores que requieren el servicio (Cámara de Comercio, 2016).

4.6. Competencia

En el sector de consultoría de calidad en salud, FDF Consulting ha podido evidenciar diferentes consultores independientes que prestan el servicio a un menor valor, enfocados en IPS de menor tamaño y complejidad, y cuatro competencias directas en calidad en salud:

4.6.1. Bausano

Bausano es una firma consultora que tiene solo una sede en Bogotá, están desde el 2002, tienen un modelo consultoría estandarizada basado en la filosofía Kaizen, hacen consultorías en salud dándoles un acompañamiento específico a las necesidades para incrementar oportunidades en calidad de servicio y mejoras continuas. Bausano cuenta con tres alianzas: con el Instituto Colombiano de Normas Técnicas y Certificación ICONTEC, Organización para la Excelencia en Salud OES y TQ- Tiqal Ltda., en este momento cuentan con alrededor de catorce clientes en Colombia: la clínica de la mujer, la clínica del Occidente, Colsanitas, DIME clínica cardiovascular, sociedad de cirugía ocular, Hospital Benjamín, clínica Carriazo, clínica Versalles, clínica oftalmología en Cali, Hospital la Buena Esperanza de Yumbo (Bausano, 2020).

Es posible identificar que Bausano es una firma que tiene un gran impacto en el sector occidente del país con un número significativo de clientes del Valle.

4.6.2. Organización para la excelencia de la salud (OES)

La OES es una organización privada, sin ánimo de lucro, la cual lleva 29 años de experiencia, fundada en 1991 para lograr fomentar la gestión de calidad en la atención en salud, dando como resultado que muchas empresas prestadoras de salud, universidades, fundaciones e industrias del sector quieran en mejorar la atención y la calidad de salud. Tienen sedes en Ecuador, Perú, Venezuela y Colombia. La empresa cuenta con asistencia técnica que ofrece a las instituciones y profesionales de la salud tener los conocimientos, métodos y herramientas vigentes para el mejoramiento de la gestión de calidad de la atención en salud y tiene un equipo de expertos que cuenta con metodologías que involucra el diagnóstico, la planeación, la ejecución y la medición de los resultados (OES, 2022).

OES ha trabajado con más de cincuenta y siete entidades diferentes enfocándose a cumplir la misión de proporcionar una excelente calidad, han trabajado con esta empresa ocho IPS las cuales son Hospital General de Medellín, Hospital Simón Bolívar, Hospital San Vicente Fundación, Hospital Pablo Tobón Uribe, Hospital Departamental de Nariño, Fundación Santa Fe de Bogotá y Fundación Cardio infantil (OES, 2022).

El OES es actualmente un competidor fuerte, dado a su nivel de reconocimiento y trayectoria, pero quienes tienen sus esfuerzos enfocados en servicios complementarios, no directamente relacionados con la consultoría para el acompañamiento de la acreditación en salud.

4.6.3. Praxxis

Es una firma que tiene una sede en Bogotá en el barrio Puente Largo, esta empresa presta servicios de consultoría especializada, interventoría, auditoría y formación a las organizaciones que tienen como objetivo liderar su mercado. Apoyados en implementar y desarrollar modelos de mejoramiento continuo y sistemas de gestión que se adapten a las necesidades del cliente y a la legislación requerida, procurando un beneficio a los diferentes miembros del entorno; en este momento cuentan con veintiocho clientes de diferentes sectores: Hospital Simón Bolívar, Nueva EPS, Kawak, Grupo Incco, Alcaldía de Acacias, Cenipalma, Fedepalma, Gobernación Guaviare, Fiduprevisora, Asso Salud, Gmovil, Impocoma, Gimnasio Campestre Cristiano, Beth Shalom, Organización Luis Carlos, Supersalud, Compensar, AHF Colombia, Clínica Partenon, Ucolbus, R.S carga S.A.S (PRAXXIS, 2022).

Praxxis es una empresa que maneja el sector salud, pero tiene dentro de su enfoque el acompañamiento a clientes de otros sectores económicos.

5. Marco de referencia

El marco de referencia pretende obedecer el primer objetivo donde se identificó en la literatura los referentes teóricos necesarios para diseñar una estrategia de mercadeo para las empresas del sector servicios, para establecer la descripción del problema de manera acertada.

5.1. Antecedentes

Antes del año 1991, el sistema de salud colombiano fue diseñado con el objetivo de generar poder asegurar la fuerza laboral del país y permitir que las organizaciones contaran con un permiso especial para la prestación del servicio de salud a sus propios equipos; quienes no hicieran parte de estos grupos, eran atendidos en hospitales públicos; el sistema de salud cambió con la implementación de la ley 100 de 1993, enfocado en un sistema asegurador privado que buscó dar total cobertura a la población colombiana, obteniendo los recursos de la fuerza laboral activa quienes a través de sus propios aportes acceden al servicio y cubren el servicio de algunos miembros de sus familias, además con un plan solidario apoyan con un porcentaje de sus aportes a las personas del régimen subsidiado (Ossa & Avendaño, 2012).

Sin embargo, luego de 30 años, la ley 100 de 1993 sigue teniendo detractores, la cobertura del servicio de salud aumentó según el ministerio de salud y protección social, pasando de un alcance del 31% en 1993, a superar el 98% de cobertura en 2022 (UNIDAD SALUD EL TIEMPO, 2022), resaltando no ser del todo competente para asegurar alta calidad en el servicio de salud, posibilitando el convertir la salud en fin lucrativo y dejando de lado los diferentes problemas estructurales y de calidad, en la prestación de los servicios (Bonet & Guzmán, 2015).

Desde la nueva constitución política de 1991 se aprecian tres pilares basados en la mejora del servicio de salud, los cuales son: la salud pública, los seguros sociales y el subsistema privado de servicios, regulado por la ley 100 de 1993. En relación con esto, un grupo de organizaciones dedicadas al bienestar de las personas y el Ministerio de Salud lograron a inicio de los años 90 desarrollar un “Manual de Acreditación en Salud Ambulatoria y Hospitalario de Colombia”, que tiene por función ser una guía para las instituciones dedicadas a prestar servicios asociados a la salud; Como medida complementaria al Manual de Acreditación, el Ministerio de salud ejecutó un proyecto donde estableció evaluar los sistemas de calidad de las IPS, con la finalidad de medir los procesos de acreditación, dando como resultado elementos básicos que hacen parte de los sistemas

de calidad actuales, donde se promueven servicios que garanticen un alto nivel profesional que conlleva a una calidad superior en la salud (ICONTEC, 2021).

Actualmente, las consultorías en salud contribuyen en el asesoramiento para la implementación de sistemas de gestión a las entidades de salud, en procesos de cumplimiento con las normas mínimas establecidas por los entes reguladores como la habilitación, siendo un requisito mínimo para la prestación del servicio; otro tipo de consultoría que se presta enfocada a la prestación de servicios del sector es en acompañamiento para la mejora de la calidad en salud, a través de brindar herramientas y acompañamientos necesarios para complementar el servicio y hacerlo de calidad, con el fin de brindar un mejor servicio de salud, en esta industria es indispensable que el equipo de especialistas promueva altos estándares de calidad que se enfoquen en el paciente, donde el servicio sea consistente y pueda ser evaluado en los plazos establecidos (Mondragon & Camargo, 2021).

Para 2018, Colombia se ubica en el primer lugar en cuanto a cobertura a nivel Latinoamérica alcanzado un valor superior al 98% de la población, pero los estudios arrojan que esta prestación cuenta con un nivel del 70% de insatisfacción por parte de los usuarios; permitiendo identificar que aunque se llega a una gran población no se logra prestar un servicio óptimo y satisfactorio de los servicios de salud, una cosa es tener el derecho de acceder y otra distinta es que el servicio sea otorgado o que sea prestado con suficiente calidad. Esto evidencia la mala experiencia del usuario cuando recibe el servicio de salud, ubicándolo en el último lugar a nivel Latinoamérica, para contrarrestar este efecto se plantea intensificar el nivel de exigencias en la implementación de la acreditación para las IPS y para las organizaciones territoriales de salud; desarrollando un grupo de estándares específicos para la atención primaria en salud (Banco Interamericano de Desarrollo, 2018).

En la ciudad de Bogotá está en auge el acompañamiento a través de la prestación del servicio de consultoría para implementar y fortalecer a los prestadores de salud con programas de garantías y asesoría para el cumplimiento de las normas vigentes e implementación exponencial de estas prácticas, podría generar un gran impacto con la insatisfacción en la recepción del servicio, pudiendo obtener un servicio de salud de calidad, humanizado, enfocado en el paciente y mejorando las prácticas asistenciales para obtener tener altos estándares del servicio dentro del Sistema Obligatorio de Garantía de Calidad (SOGCS) (Lozado,S; et al, 2017).

Según el gobierno nacional, para 2021 en Colombia hay aproximadamente 17.812 IPS de las cuales 9.598 son privadas, 8.139 públicas y el resto de naturaleza mixta (GOV.CO, 2021); de las cuales únicamente 57 acreditadas al 31 de diciembre de 2022, de las cuales FDF Consulting ha sido el equipo consultor de 16 de ellas; siendo 38 de ellas privadas con un porcentaje correspondiente al 70% del total acreditadas, se podría decir que si se hubiese una continuidad en esta tendencia el mercado potencial creciente sería de al menos 9.598 entidades privadas con interés de acreditarse en salud, por lo cual el generar conciencia en Calidad en salud es fundamental para mejorar las cifras de casi un 70% de insatisfacción con el servicio actual mencionado en párrafos anteriores (ICONTEC Y MINISTERIO DE SALUD, 2021).

5.2. Descripción del problema

A partir de los antecedentes anteriormente descritos, se puede observar que FDF Consulting presenta una baja cuota del mercado potencial, a pesar de ser líder en el porcentaje de éxito en el acompañamiento, lo cual la lleva a repensar su estrategia para ganar participación en el mercado, centrándose en aspectos como concientización de las empresas cliente frente a la importancia de la calidad, segmentación del mercado y diferenciación.

6. Marco teórico

El marco teórico pretende evidenciar investigación y fuentes teóricas que permitan entender desde varios tipos de vista de diferentes autores, los conceptos y las teorías de mercadeo que sirvan para sentar las bases en el posterior desarrollo y construcción de una estrategia de mercadeo lo suficientemente sólida y acorde a la realidad de la empresa, identificando el comportamiento del mercado para el sector servicios, cuales serían los componentes de un plan de marketing, específicamente de consultorías, complementando con diferentes herramientas metodológicas que permitan identificar cual sería la ajustada para poder realizar un análisis interno y externo de la empresa, finalizando con una investigación específica del marco general de la gestión de la calidad en salud, ya que es fundamental estar enfocado bajo las diversas regulaciones y teorías donde la empresa brinda sus servicios.

6.1. Mercadeo

Para comenzar es necesario realizar una conceptualización de lo que es mercadeo, su relevancia y contribución en la historia, evidenciado sus beneficios y aplicaciones. El mercadeo se define como un proceso por el cual se integran diversas instituciones que desean elaborar un producto que ofrezca e intercambie una propuesta relevante para los socios o para la comunidad (American Marketing Association(AMA), 2017).

Históricamente el mercadeo nace en el siglo XIX específicamente en los años de 1880 a 1930, durante este periodo se obtiene un importante discernimiento, puesto que se identifica que el consumidor es el que establece los requerimientos del producto, ya que se basan en las necesidades conjuntas de una población para elaborar un medio que las solucione. (Pallares & Melo, 2022)

En el año de 1950 se realizan diversos estudios que enriquecieron y evaluaron el mercado, demostrando su importancia en la comercialización de los productos, antiguamente el mercadeo se asociaba como una actividad en la que simplemente se vendían los productos, sin embargo, hoy en día el mercadeo se entiende como una cadena de procesos en la que se da un intercambio mercantil, en el cual las empresas crean estrategias para mejorar las necesidades de los clientes (Barón, 2017).

Acorde a lo anterior, el mercadeo es un medio por el cual las empresas pueden promocionar un producto o un servicio, estos buscan solucionar un problema del posible

consumidor, de tal manera que obtiene un papel competitivo dentro de la sociedad, para que una estrategia de mercadeo funcione deben realizarse diferentes análisis para identificar las demandas competitivas que tiene una empresa y de esta manera instaurar nuevos servicios que logren dar un mayor crecimiento económico, por medio de estrategias innovadoras que atraigan la atención del cliente; es importante resaltar que se debe brindar una adecuada calidad y servicio al consumidor, por otro lado, estas organizaciones deben velar por los componentes humanos que integran las áreas comerciales para que se mantenga el ciclo económico y de servicios, los cuales son el fundamento de las instituciones (Izquierdo, A; et al, 2020).

Según Armstrong & Kotler, (2013), el mercadeo o marketing está enfocado en atender las necesidades de los clientes más que nada, no obstante busca atraer nuevas empresas y conservar las que tienen actualmente, lo cual es logrado mediante la satisfacción, siendo que es muy importante captar el valor de vida de las organizaciones, lo que llevara a un aumento participativo de los consumidores en las empresas y así poder ofrecer variedad en los productos o servicios creando programas de crecimiento en las ventas para alcanzar nuevas metas y nuevos presupuestos de gasto en cada usuario.

6.2. Modelos de mercadeo

Partiendo de esta conceptualización de lo que es el mercadeo, se considera relevante, complementarlo con la contextualización de que son los modelos de mercadeo; existen diversos modelos de mercadeo, esto varía en función de las necesidades de las organizaciones, de tal forma que dependiendo del objetivo y metas que se planteen la entidad será el tipo de mercadeo. Al interiorizar aún más en el significado del mercadeo y sus diversos modelos se identificará que estos tienden a ser muy amplios pues poseen múltiples raíces teóricas que a su vez se dividirán en otros aspectos, identificando que una de la variables fundamentales resulta siendo el área geográfica, en la cual, se identifica el marco de cobertura a impactar y se busca identificar variantes del producto a nivel geográfico, en este proceso se identifican vendedores y compradores que ayudan a orientar sobre el valor del producto, es así como se logran identificar los factores relevantes del producto o servicio, a través de este proceso se consolida un intercambio de información mediada por los equipos comerciales y los clientes, una vez culminado este proceso se logra establecer un precio apto para el público estudiado (Lolin, 2011).

Tabla 4. Clasificación y división de las variantes del mercadeo

Área geográfica	Locales: Puntos geográficos focalizados
	Regionales: Diversas localidades, puntos geográficos más extensos.
	Nacionales: Todos los espacios geográficos comerciales del país
	Mundiales: Todos los espacios geográficos internacionales
Tipo de producto ofrecido	Servicio: No se ofrece un objeto como tal sino un servicio que no es palpable, como un servicio medico
	Mercancías: Se brinda un producto que resuelve un problema, como la ropa, los zapatos, etc.
Tiempo de formación del precio	Oferta instantánea: El precio se instaure rápidamente y se basa en el último precio al que se le vende al cliente.
	Oferta de corto plazo: No se establece un precio fácilmente y dependerá siempre de los costos de producción.
	Oferta de largo plazo: El costo se fija lentamente, esta también depende de los costos de producción.

Fuente. Elaboración propia con datos de (Lolin, 2011).

Después de identificar la relevancia del marco geográfico de cobertura para establecimiento de necesidades y precios, es necesario establecer estrategias que incluyan diferentes variables y tengan una capacidad de incorporar elementos adicionales que contribuyan al establecimiento de una estrategia integral, durante esta búsqueda se identificó que la mezcla de mercadeo es una estrategia que reconoce los diversos componentes que influyen para el establecimiento del plan de mercadeo de una organización, incluyendo los recursos materiales a los laborales, a partir de la unión de todos los componentes presentes en la empresa se logra desglosar los cuatro componentes que son la base del Marketing Mix. Este concepto Marketing Mix fue desarrollado por Neil Borden, quien relaciono las siete P: Producto, Precio, Plaza, Promoción, Personas, Procesos y Posicionamiento, en los elementos empresariales inicialmente estos elementos eran parte de una lista de doce características, una vez se concretó la visión de Borden se establecieron las cuatro P, McCarthy en 1960 continuo con esta idea la perfecciono (Arriaga et al, 2012).

6.3. Marketing MIX

El Marketing Mix o también conocida como la mezcla de mercadeo es la unión de cuatro variables que se enfocan en realizar la combinación perfecta, que permita alcanzar de manera efectiva una estrategia de mercadeo, la función principal de este es muy importante puesto que concentra sus esfuerzos en identificar productos o servicios acordes a las necesidades de los

consumidores acorde al nivel de precio del mercado, identificando los canales de distribución adecuados y certeros y con una promoción contundente y unificando todos en la misma estrategia de manera armónica. El marketing Mix está compuesto fundamentalmente con dos modelos, el tradicional y el ampliado; dando paso a la planificación centrada en el mercado objetivo y sus características, también se debe tener en cuenta que todos los elementos están relacionados unos con otros, esto quiere decir que debe tener coherencia entre los siete elementos (Fernandez, 2015), por lo cual, se profundizó un poco en la definición y conceptualización de cada uno de estos elementos:

6.3.1. Producto

Según Staton, W; et al , (2007), define el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea, de manera general un conjunto de atributos que pueden ser tangibles e intangibles; una característica que tiene el mercadeo es el destinatario, ya que cambia de la organización a los consumidores, el servicio está diseñado para satisfacer los deseos y las necesidades, para finalmente convertirse en una propuesta de valor la cual se materializa en una oferta de productos físicos, servicios, información, entre otros; el producto o servicio en su conceptualización está basado en satisfacer las necesidades con sus componentes principales y así sus clientes pueden elegir las cualidades. Un producto está conformado por diferentes partes que lo caracterizan dependiendo de los nueve elementos: núcleo, calidad, precio, envase, diseño, forma y tamaño, marca, nombres y expresiones gráficas, servicio, imagen del producto, imagen de la empresa, el mercadeo se enfrenta a todos estos atributos tratando que estén todo por el mismo camino (Pérez et al , 2006).

6.3.2. Precio

Considerando que todos los bienes o servicios tienen un precio y un valor, las empresas fijan los precios como representación a los intercambios del mercado, de forma que se asuman los costos en los cuales se ha incurrido y adicional se logre tener una ganancia. Las empresas se centran en la fijación del precio ya que este es un gran problema ya que tiene muchos factores aficiónales para poder darle al producto el precio que se debe y que no sea una dificultad mayor en un futuro (Bolívar, 2009).

El precio es un valor asignado por el vendedor y al cual están dispuestos a pagar los consumidores por tenerlo, pero se tienen variables que afectan la decisión de compra del cliente como se muestra en la Tabla 5. Métodos para la fijación de precios, en esta se exponen las variables

que permiten establecer los precios de los productos, es importante resaltar que se relacionan algunos aspectos de demanda, costo y producción. (Monferrer, 2013).

Tabla 5. Métodos para la fijación de precios

En función de los costos de producción	Inicia, calculando el costo para producir el bien o el servicio y posterior añadirle un margen de venta. Este es muy utilizado en las pequeñas empresas. $PVP = COSTO + (\% \text{ margen} * \text{Costo de producción})$
En función de la demanda	Lo define en el nivel de sensibilidad del consumidor cuando hay una variación de precios Cuando el consumidor valora el bien o servicio no es sensible al precio y se podrá poner precios más altos.
En función de la competencia	Precio menor: asociado a menor calidad o mayor volumen de venta Precio igual: productos características similares Precio mayor: productos de mayor calidad

Fuente. Elaboración propia con base datos (Monferrer, 2013).

6.3.3. Plaza o distribución

Destaca las características o elementos fundamentales para tener en cuenta cuando se establece una estrategia de distribución del producto hasta el consumidor final, para poder lograr esto se debe tener en cuenta el tiempo de entrega, la utilidad que tiene en el lugar de compra que si logren tener las cantidades adecuadas y que tengan suficientes puntos de ventas. Además, se une una serie de información y la forma de presentar el producto para poder que sea atractivo al consumidor, dado que la distribución es una estrategia a largo plazo las cuales no son fáciles de cambiar por eso se debe planificar con mucho cuidado y con la colaboración externa (Peñaloza, 2005); para esto se considera relevante identificar algunas estrategias de largo plazo que permitan dar contexto sobre las generalidades de su implementación, como se ve en la tabla a continuación.

Tabla 6. Estrategias a largo plazo para la plaza o distribución

Plan y elección del canal de distribución:	Generalidades del diseño del plan de distribución
Ubicación y espacio de los puntos de venta	Claridad en el número, la ubicación y características
Logística de la distribución física	Procesos de pedidos, almacenamiento y gestión de existencias y transporte
Dirección de las relaciones internas del canal de distribución	Se establecen y mejoran la cooperación de las relaciones de los miembros

Fuente. Elaboración propia con datos de (Peñaloza, 2005).

Las estrategias a largo plazo incluyen decisiones relacionadas al diseño, selección, control del canal, las características del mercado, del producto y de la empresa, también los objetivos que pretenden alcanzar con la distribución; todas estas decisiones tienen que estar evaluadas con los criterios económicos, de control y adaptativos, ya que todos estos canales considerando niveles de rigidez y flexibilidad, que pueden generar retrasos o incrementos de costos (Kotler, F, 2001). Sin duda la calidad de un bien o servicio depende en gran parte de cómo llega al consumidor final, ya que implica un proceso óptimo para hacer llegar el bien o servicio al comprador, todas las decisiones van a partir de las necesidades de los clientes y presentar un servicio de calidad, comodidad y satisfacción (Bassa, 2011)

6.3.4. Promoción o comunicación

Se fundamenta en conocer o informar la existencia del producto a los consumidores, tanto como motivar la compra del producto; para eso se dan diferentes estrategias como adquirir dos productos por el precio de uno, ofrecerle un segundo producto a mitad de precio, dar vales de descuentos, brindar sorteos o concursos, dar regalos, colocar publicidad entre otras (Esucomex, 2017). La promoción es llamativa para las organizaciones porque les facilita conocer nuevos productos e incrementa las ventas, debe tener en cuenta los riesgos que se utiliza en las promociones puede interferir en la imagen de la marca ya que puede dañarse cuando es muy frecuente (Martínez et al, n.d.).

6.3.5. Personas

Se puede evidenciar que cada persona que tenga contacto directo con los clientes deberá causar una gran impresión, esto puede ser fundamental para la satisfacción del cliente ya que muchas veces los productos o servicios son catalogados dependiendo del trato que reciben los clientes y así mismo puede tener la marca buena o mala reputación. El personal debe estar capacitado, con una actitud buena y motivos de realizar el trabajo, se debe validar que los empleados si tengan las capacidades para tratar con los clientes y esto se puede evaluar con la opinión de un sitio de revisiones que tenga asesoramiento y soporte para agregar valor a la organización (The Chartered Institute of Marketing, 2006).

6.3.6. Procesos

Cuando se habla de un proceso de ventas se trata de comunicar el proceso comercial que tiene para dar oferta de valor en el mercado objetivo, identifican los clientes potenciales. las estrategias están presentes en el tipo de mercado que se va a direccionar las promociones, se

verifica el perfil de las personas y las motivaciones del mercado. Se debe tener en cuenta que los procesos de venta a medida que van creciendo los recursos se vuelven costosos, materiales o personas con altas capacidades son necesarios para estar en el área de compras (Toro & Villanueva, 2017).

6.3.7. Posicionamiento

Define la oferta e imagen de la organización con el fin de dar una posición diferente al consumidor, este implica crear una imagen clara sobre el producto o servicio el cual le aporta valor al consumidor objetivo y así tener un diferenciador de otras marcas que compiten en el mercado y de esta manera validar que el producto o servicio seguirá en el mercado, el posicionamiento su principal función es comunicar con el objetivo de dar claridad, centrándose en los elementos operativos del marketing (Ibáñez & Manzano, 2008).

Según Mullins et al, (2005), hay una diferenciación del posicionamiento físico y el posicionamiento perceptual. En el cual el posicionamiento físico se consideran características del aspecto del producto o servicio para compararlo, en cuanto al posicionamiento perceptual es más de aspecto subjetivo como una experiencia u opinión de las personas, campañas promocionales entre otros. Es por esto en la siguiente tabla se presentan las diferencias entre ambos:

Tabla 7. Diferencias entre posicionamiento físico y posicionamiento perceptual

Posicionamiento físico	• Posicionamiento perceptual
<ul style="list-style-type: none"> • Orientación técnica • Características físicas • Medidas objetivas • Datos fácilmente disponibles • Propiedades físicas de la marca • Dimensiones de gran número • Representaciones del impacto de especificaciones del producto y precios. • Implicaciones directas de la Investigación y desarrollo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación del consumidor <ul style="list-style-type: none"> • Atributos perceptuales • Medidas perceptuales • Necesidad de estudios de mercado • Posición perceptual de la marca e intensidad del posicionamiento • Número limitado de dimensiones • Representa el impacto de especificaciones de producto y comunicación. • Las implicaciones de R&D necesitan ser interpretad.

Fuente. Adaptado de (Mullins et al, 2005).

Después de tener claridad de las variables que componen una estrategia de mercadeo, se considera relevante y enriquecedor profundizar en algunas tendencias de mercadeo, que se consideran aportante al desarrollo de este marco teórico

6.4. Tendencias de mercadeo

El mercadeo interno, en el cual, las organizaciones presentan una estrategia interna de mercadeo, logran un grupo de trabajo motivado y con alta calidad laboral, puesto que al fomentar un reconocimiento positivo se instauran mejores objetivos y resultados, permitiendo que los integrantes de las organizaciones se sientan parte de estas y tengan motivo para crear una oferta de valor para los clientes. Facilitar los procesos de comercialización es de suma importancia para esto se debe brindar capacitaciones, puesto que por medio de estas se logra compartir y unificar el conocimiento necesario para llevar a cabo estos procesos, sin embargo, es importante que desde las primeras fases del reclutamiento se busquen sujetos con las capacidades y valores que necesita la organización. Con relación a esto se considera que el servicio al cliente es un factor vital que permite brindar un servicio no solo de calidad sino también uno de empatía y bienestar (Parra et al, 2020).

6.4.1. Mercadeo interno

Según Hurtado, et al , (2018), el mercadeo interno se puede definir como el grupo de técnicas que plasman a través de la comunicación, los objetivos, las estrategias, la estructura, la concepción o idea que tiene una organización, al mercado compuesto por el cliente interno, el equipo que desarrolla su actividad en ella, buscando motivar e incrementar indirectamente su productividad. Para Bravo,S et al , (2017) ,las estrategias en los últimos tiempos son muy importantes ya que se reconoce la necesidad de mantener satisfechos a los colaboradores, dado que puede afectar el servicio de calidad que se le brinda a los clientes, todo esto se puede lograr cambiando el pensamiento cultural que se tiene en el desarrollo de las estructuras organizacionales, es aquí cuando surge el mercadeo interno que se centra en cambiar el ambiente y el pensamiento para satisfacer las necesidades del colaborador.

A lo largo de la evolución comercial las entidades públicas han presentado diversos problemas para mantener estable la económica interna del país, debido a esto surgen las empresas privadas, las cuales aportan algunos bienes sociales, por lo que las empresas son indispensables para subsanar estas falencias, puesto que por medio de las oportunidades laborales se mantiene el equilibrio de las comunidades. Es así que el mercadeo posee un papel importante en el desarrollo social, dado que su función lleva al cumplimiento cotidiano de las actividades económicas, no obstante, debido a esto las organizaciones presentan una constante rivalidad por posicionarse en la cúspide de los requerimientos monetarios obligatorios para la región, sin embargo, esta intención

lleva a la implementación de malas estrategias que dan como resultado la pérdida de estos medios económicos, de tal manera que solo unas pocas entidades logran sobrevivir y mantenerse en el tiempo (Prieto & Villa, 2011).

6.4.2. Mercadeo digital

Otra tendencia que está muy presente es el mercadeo digital en el cual se emplea múltiples medio tecnológicos que permiten exponer de forma dinámica las propuestas y estrategias que posee la institución, de tal manera que el acceso a la información es cómodo para gran parte de la sociedad, puesto que esta se encontrará visible en redes sociales y otros medios audiovisuales (Dave, 2014)

Según Rodríguez, (2020), hoy en día el mercadeo digital es utilizado como herramienta que facilita los proceso para la globalización en términos de comercio, logrando crear estrategias para detectar oportunidades en las organizaciones en la cuales desarrollan formas de comunicación que interfieren un plan de mercadeo, con la finalidad de segmentar los mercados y conocer los medios sociales que utilizan cada país, es muy importante resaltar que si un producto o servicio no se encuentra en internet simplemente no existe.

En la década de los 90, el mercadeo digital fue utilizado por primera vez solo para hacer publicidad, sin embargo, fue evolucionando a nuevas herramientas sociales y móviles, en los años 2000 y 2010 se fue creando la idea de una experiencia que involucre a los usuarios. La web1.0 es conceptualmente el internet clásico, basado en protocolos iniciales de ingreso a una página web, contenidos simples, sin interacción con los usuarios; posteriormente llegó la web 2.0, donde se inicia el uso de redes sociales, el uso de videos, interacción entre personas y con las marcas, haciendo uso de plataformas de apoyo, con la llegada de la web 3.0, se incorporar nuevos conceptos de bases de datos, relevancia de la web semántica, creación de usuarios, desarrollo de software, generando un avance exponencial del mercadeo digital (Fuentes & Vera, 2015).

Según Kotler P,(2005), en una conferencia de un Foro Mundial, explico cómo ha cambiado el mercadeo, pasando del producto al cliente y por ende a la persona, en la cual existe una conexión directa. Sin embargo, la forma de comunicarse con el consumidor varia, dándole una diferenciación a las tres etapas del mercadeo como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 8. Etapas de mercadeo digital

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	Se centra en el producto	Orientado hacia el cliente	Dirigido a los valores
Objetivo	Productos de ventas	Satisfacer y mantener los consumidores	Hacer el mundo un lugar mejor.
Fuerzas que posibilitan	Revolución industrial	Información tecnológica	Tecnología New Wave
¿Cómo ven el mercado las compañías?	Compradores masivos con necesidades	Consumidor inteligente con mente y corazón	Un ser humano completo con corazón y espíritu
Concepto clave de mercadeo	Desarrollo del producto	Diferenciación	Valores
Directivos del mercadeo de la compañía	Especificación del producto	Posicionamiento corporativo y del producto	Corporativo, visión y valores
Propuesta de valor	Funcional	Funcional y emocional	Funcional, emocional y espiritual
Interacciones con el consumidor	Relación de uno a muchos	Relaciones uno a uno	Colaboración de muchos a muchos

Fuente. Elaboración propia con datos de (Fuentes & Vera, 2015).

6.4.2.1. Optimización - SEO SEM

La optimización SEO y el SEM son dos enfoques diferentes para mejorar la visibilidad de un sitio web en los motores de búsqueda, y a menudo se utilizan juntos en una estrategia de marketing digital.

Optimización SEO (Search Engine Optimization):

El SEO es el proceso de optimizar un sitio web y su contenido para que aparezca de manera orgánica (no pagada) en los resultados de búsqueda de motores como Google, Bing y otros, el objetivo principal del SEO es mejorar la clasificación del sitio web en las páginas de resultados de búsqueda (SERP) para palabras clave específicas relacionadas con el contenido o los servicios ofrecidos en el sitio (Sabate,F et al , 2009).

Tabla 9. Las prácticas de SEO

Investigación de palabras clave	Identificar las palabras y frases que las personas utilizan comúnmente en las búsquedas relacionadas con tu negocio.
Optimización en la página	Asegurarse de que el contenido del sitio web esté estructurado y formateado de manera que sea fácilmente comprensible por los motores de búsqueda.
Creación de contenido de calidad	Desarrollar contenido útil y valioso que responda a las preguntas y necesidades de los usuarios.
Construcción de enlaces	Obtener enlaces de calidad de otros sitios web relevantes para aumentar la autoridad del sitio.

Fuente. Elaboración propia con datos de (E-commerce, 2017).

El SEO es una estrategia a largo plazo y sus resultados suelen requerir tiempo para manifestarse. Sin embargo, cuando se realiza correctamente, puede generar tráfico de alta calidad y sostenible hacia el sitio web, además se enfoca en mejorar la visibilidad orgánica a largo plazo en los motores de búsqueda (Gómez, 2018).

SEM (Search Engine Marketing)

El SEM es un enfoque de marketing que implica el uso de publicidad pagada en los motores de búsqueda para promocionar un sitio web, la forma más común de SEM es el PPC (Pago Por Clic), donde los anunciantes crean anuncios que se muestran en la parte superior de los resultados de búsqueda y pagan cuando los usuarios hacen clic en ellos (Sustaeta, 2014).

Tabla 10. Las prácticas de SEM

Publicidad PPC	Configuración y gestión de campañas de anuncios en plataformas como Google Ads (anteriormente conocida como Google AdWords).
Selección de palabras clave	Elegir palabras clave relevantes para dirigir los anuncios a un público específico.
Control del presupuesto	Definir un presupuesto diario o mensual para la inversión en publicidad y ajustarlo según sea necesario.
Seguimiento y análisis	Evaluar el rendimiento de las campañas y realizar ajustes para mejorar el retorno de la inversión (ROI).

Fuente. Elaboración propia con datos de (Hermel, 2017) (Hermel, 2017).

El SEM ofrece resultados rápidos y permite a los anunciantes llegar a su audiencia de manera efectiva. Sin embargo, implica un gasto continuo en publicidad, el SEM se centra en la promoción a través de anuncios pagados para obtener resultados más inmediatos. Para concluir, ambos enfoques son importantes en una estrategia de marketing digital, y la combinación de ambos puede ser efectiva para maximizar la visibilidad en línea y alcanzar los objetivos comerciales (Sustaeta, 2014).

6.4.2.2. KPI's

Las KPIs, o Indicadores Clave de Desempeño, son medidas cuantitativas que se utilizan para evaluar y medir el rendimiento de una organización, un proyecto, un proceso o una estrategia. Estas métricas se seleccionan cuidadosamente para reflejar los objetivos y metas específicas de la entidad en cuestión. En esencia, las KPIs son como brújulas que ayudan a las empresas a comprender si están avanzando en la dirección correcta y si están logrando sus metas (Ortiz, 2021).

Cada industria y empresa puede tener sus propias KPIs, pero en general, se centran en áreas clave como ingresos, rentabilidad, eficiencia operativa, satisfacción del cliente, retención de clientes y otros factores críticos para el éxito. Las KPIs se utilizan en la toma de decisiones estratégicas, permitiendo a las organizaciones identificar áreas de mejora, tomar medidas correctivas cuando sea necesario y seguir un camino hacia el crecimiento y la excelencia. Al monitorear y analizar regularmente las KPIs, las organizaciones pueden tomar decisiones más informadas y orientadas a los datos para alcanzar sus objetivos y maximizar su rendimiento (Centro innovación y emprendimiento, 2022).

6.4.2.3. Landing page

Una landing page, o página de destino, es una página web diseñada específicamente para recibir a los visitantes que llegan a través de una fuente de tráfico particular, como un anuncio publicitario, una campaña de marketing por correo electrónico o una promoción en redes sociales. Su objetivo principal es convertir a esos visitantes en clientes potenciales o clientes finales al guiarlos hacia una acción específica, como completar un formulario de contacto, suscribirse a una lista de correo, descargar un recurso, comprar un producto o registrarse en un evento (Proyecto CECARM , 2017).

Las landing pages suelen ser altamente especializadas y se centran en un solo objetivo o llamada a la acción (CTA). Para lograr esto, están diseñadas de manera que la información sea clara y concisa, evitando distracciones innecesarias. A menudo incluyen elementos persuasivos, como

testimonios, beneficios destacados y pruebas sociales, para convencer a los visitantes de tomar la acción deseada (Song & Mui, 2011).

Además, las landing pages se pueden medir y analizar fácilmente, lo que permite a los profesionales de marketing evaluar la efectividad de sus campañas y realizar ajustes para mejorar las tasas de conversión. En resumen, las landing pages son herramientas esenciales en el marketing digital, ya que ayudan a dirigir y convertir el tráfico de manera efectiva, lo que puede conducir al crecimiento y al éxito en línea de una empresa o proyecto (Proyecto CECARM , 2017).

6.4.3. Mercadeo directo

Según Bena & Moreno, (2010), el mercadeo directo se diferencia de los sistemas tradicionales de promoción y ventas en la cual permite a la empresa beneficiarse, esta herramienta es medible y se obtiene una resultados inmediatos, además es una técnica que facilita la toma de contacto de forma directa para el público objetivo, es por esto que la recolección de información facilita la elaboración de las necesidades del cliente, el mercadeo directo también ayuda a crear bases de datos, siempre busca que el cliente no tenga que desplazarse si no que desde la comodidad del hogar pueda realizar la compra, ofreciendo una alternativa a los vendedores para llegar a los mercados de bajo costo, el mercadeo directo ha crecido con rapidez y este implica una fuerza de ventas.

El mercadeo directo consta de canales que llevan directamente al consumidor con el fin de entregar bienes y servicios, incluyen el correo directo, los catálogos, el telemarketing, la televisión interactiva, las terminales de venta, los sitios Web y otros dispositivos móviles, este modelo experimenta una gran expansión (Keller, 2006). El mercadeo directo se puede visualizar de dos maneras: distribución directa en el cual no hay intermediarios y como un elemento de mezcla de comunicaciones que se utiliza para comunicarse directamente los consumidores (Thompson et al, 2012).

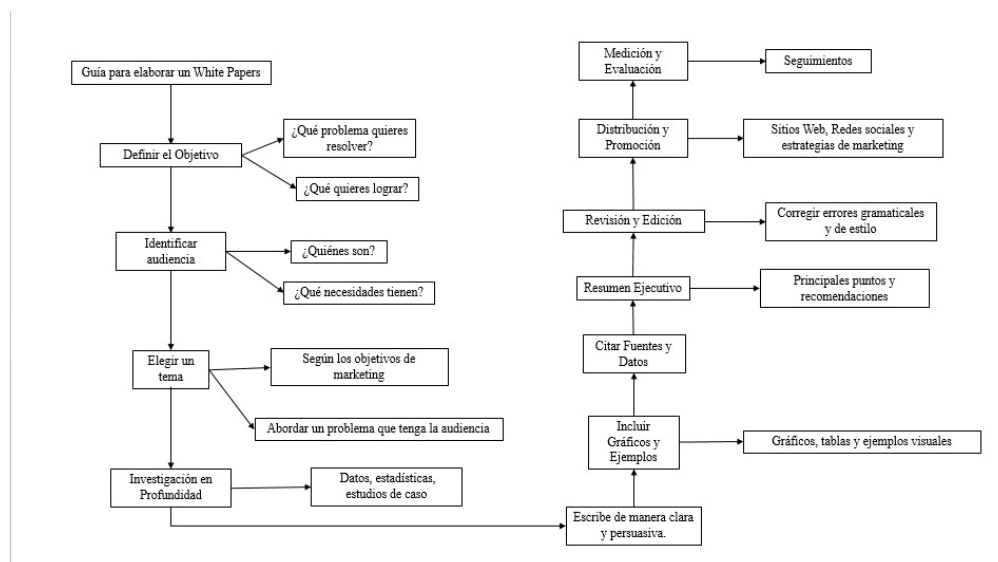
Por último, el mercadeo directo permite a los oferentes una herramienta eficiente y de costo reducido para llegar a su target, el mercadeo directo con su crecimiento histórico, permite un contacto directo entre dos organizaciones, por medio de quien conoce el producto o servicio y quien toma las decisiones de compra, a pesar de su reducido costo en comparación a otros canales y estrategias, el costo o personalización de este mercadeo directo genera que al realizar una visita por parte del oferente se realice en momentos finales, cuando hay una prospección definida y sea un cliente de alto potencial de compra (Vasquez, 2014).

6.4.3.1. White paper

Un white paper se define como un tipo de documento informativo y persuasivo que se emplea en el ámbito del marketing y la comunicación empresarial con el propósito de suministrar información detallada y respaldada sobre un tema específico. Estos documentos suelen mantener un enfoque imparcial y se diseñan con la finalidad de instruir a la audiencia, abordar problemas o desafíos, y establecer la credibilidad de la empresa en un campo de conocimiento particular (Robert, 2018).

Es importante aclarar que el white paper sirve para presentar información minuciosa y respaldada por datos acerca de un tema pertinente, proporciona soluciones a problemas o desafíos identificados, establece la autoridad y experiencia de la empresa en el ámbito tratado, persuade a la audiencia sobre la validez de un enfoque, producto o servicio, de esta manera se resalta su importancia como una herramienta estratégica para atraer a la audiencia, generar oportunidades de negocio y establecer relaciones con posibles clientes. (Robert, 2018)

Figura 3: Guía para elaborar un White Paper



Fuente. Elaboración propia con datos de (Woods, 2013)

Como se evidencia en el esquema anterior sobre la elaboración de un White Paper, este logra brindar un mayor acercamiento y conocimiento de los posibles clientes, pues aporta un elemento innovador al distribuir de forma didáctica la información de tal manera que sea de fácil comprensión generando así un interés del lector. Por medio de este se desarrolla un proceso de digitalización de marca en el cual se exponen las bases comerciales y económicas de la empresa,

es así como el White Paper es un elemento que enriquece las estrategias distribución de la marca, generando resultados que permitirán una adecuada proyección de las estrategias (HABITANT, 2021).

6.5. Mercadeo para servicios

Para tener un mayor insumo en términos teóricos se considera necesario, investigar específicamente sobre el desarrollo del mercadeo de servicios, debido a que se encuentra actualmente en una fase de desarrollo, resulta extremadamente difícil establecer un concepto preciso, las múltiples perspectivas, necesidades y percepciones únicas de cada individuo hacen que resulte complicado definir un concepto ideal del marketing de servicios, ya que intentar identificar las características propias de cada individuo llevaría a un universo infinito de posibilidades (Kotler P, 2007).

El marketing de servicios se refiere a la planificación, diseño y promoción de servicios intangibles, como la consultoría, el asesoramiento y la atención al cliente, entre otros. A diferencia del marketing de productos, el marketing de servicios se enfoca en la satisfacción de las necesidades y deseos de los clientes a través de la experiencia que obtienen al utilizar los servicios (Corea, 2014).

El marketing de servicios se enfoca en la promoción y venta de servicios, y se diferencia del marketing de productos por la intangibilidad del servicio, se enfoca en desarrollar una estrategia que permita comunicar de manera efectiva los beneficios del servicio y establecer una relación cercana con los clientes para lograr su satisfacción. A continuación, se describen algunos aspectos clave del marketing de servicios (Leal A. M., 2011).

En resumen, el marketing de servicios se enfoca en la promoción y venta de servicios intangibles, mediante la identificación del mercado objetivo, el diseño del servicio, la promoción y comunicación de los servicios, la gestión de la calidad del servicio, el desarrollo de relaciones con los clientes y la gestión de la experiencia del cliente. Todo ello con el objetivo de crear valor para el cliente y establecer relaciones a largo plazo con ellos.

6.5.1. Mercado objetivo

El marketing de servicios involucra la identificación del mercado objetivo, el diseño del servicio, la promoción y comunicación de los servicios, la gestión de la calidad del servicio, el desarrollo de relaciones con los clientes y la gestión de la experiencia del cliente. Todas estas actividades están enfocadas en crear valor para el cliente y establecer relaciones a largo plazo con

ellos. En el marketing de servicios, la experiencia del cliente es un elemento crítico, ya que los clientes no sólo están comprando un servicio en sí mismo, sino también una experiencia única y diferenciada. Por lo tanto, el marketing de servicios se enfoca en diseñar experiencias del cliente que superen las expectativas de los clientes y que generen lealtad y recomendaciones (LOVELOCK, 2009).

6.5.1.1. Buyer persona

El "buyer persona" es una herramienta esencial en el marketing que representa un perfil detallado y semi ficticio del cliente ideal de una empresa, este concepto se basa en una profunda comprensión de las características demográficas, comportamientos, necesidades y deseos de un grupo específico de clientes. Al crear un buyer persona, las empresas pueden afinar sus estrategias de marketing y comunicación para dirigirse de manera más efectiva a su audiencia objetivo (Servei d'Emprenedoria - Xarxa Emprèn, 2022).

Una de las herramientas más utilizadas para el perfilamiento efectivo de los segmentos es el buyer persona el cual es la base para el desarrollo de cualquier estrategia de mercadeo la cual consiste en realizar el perfilamiento del cliente ideal mediante el uso de una ficha prototipo destacando aspectos tales como datos personales, comportamiento de compra, objetivos, preocupación, características sociales, demográficas económicas, política entre otras (Beltrán, M et al, 2019).

Cada buyer persona se desarrolla mediante la recopilación de datos y la investigación de mercado, lo que permite a las empresas personalizar sus mensajes, productos y servicios para satisfacer las demandas y expectativas de clientes específicos. Estos perfiles ayudan a las empresas a tomar decisiones más informadas sobre dónde invertir sus recursos y cómo abordar sus esfuerzos de marketing. En resumen, el buyer persona es una herramienta valiosa para comprender y conectar con precisión con el público objetivo, lo que puede aumentar la eficacia de las estrategias de marketing y mejorar la satisfacción del cliente (Servei d'Emprenedoria - Xarxa Emprèn, 2022).

6.5.1.2. TAM SAM SOM

El TAM SAM SOM es una herramienta que se utiliza para realizar una evaluación preliminar de la viabilidad de mercado de tu producto o servicio, ya que, al emprender un análisis de mercado, resulta fundamental comprender la naturaleza del mercado objetivo y dimensionar la potencialidad que ofrece, una vez que hayas comprendido el perfil del mercado al que te diriges,

es esencial dedicar tiempo a calcular su magnitud. Este trabajo se efectúa al inicio del proceso de exploración de la empresa emergente, mientras se establecen las principales suposiciones del modelo de negocio, y se adapta de manera gradual a medida que el producto se lanza y se perfecciona el proceso de adquisición de clientes (Blank & Dorf, 2012).

Esta herramienta tiene tres mediciones los cuales son clave en cualquier negocio, el primero es Mercado Total o Total Addressable Market (TAM), el segundo es mercado disponible o Serviceable Available Market (SAM) y el tercero es el mercado objetivo o Serviceable Obtainable Market (SOM), como se visualiza en la siguiente figura:

Figura 4. Metodología TAM SAM SOM



Fuente. Tomada de (Gonzalez, 2019).

TAM (Total Addressable Market): El TAM representa el tamaño del mercado total en el que opera un producto o servicio, sin restricciones geográficas ni limitaciones. En otras palabras, es el número total de personas o empresas que podrían ser clientes potenciales si no hubiera barreras ni limitaciones en la distribución o adopción del producto. El TAM es la cifra más grande y a menudo se utiliza como una representación teórica del mercado total (Reeyes, 2022).

SAM (Serviceable Addressable Market): El SAM es una parte más específica del mercado total. Representa el subconjunto del TAM que una empresa puede atender de manera realista y efectiva con su producto o servicio. En otras palabras, el SAM se refiere al mercado

disponible, el número de personas o empresas que son accesibles y adecuadas para la oferta de una empresa, teniendo en cuenta factores como la ubicación, la capacidad de producción y otros recursos (Rio,J et al , 2019).

SOM (Serviceable Obtainable Market): El SOM es el segmento aún más específico del mercado objetivo que una empresa puede captar y adquirir como clientes reales. Refleja el número de personas o empresas que la empresa tiene la capacidad de alcanzar y persuadir para que adquieran su producto o servicio. El SOM tiene en cuenta no solo la accesibilidad, sino también la competencia y la estrategia de mercado de la empresa (Blank & Dorft, 2012).

6.5.2. Diseño del servicio

Los servicios son intangibles y no se pueden probar antes de la compra, por lo que es fundamental diseñar el servicio para que cumpla con las expectativas de los clientes. Se debe definir claramente qué servicios se ofrecen, cómo se entregan, qué beneficios aportan al cliente y cómo se diferencian de los servicios de la competencia. Además, se debe diseñar un proceso de entrega del servicio que sea eficiente y que garantice la calidad del servicio (Insituto Tecnológico de Sonora, 2006).

6.5.3. Valor del servicio

Uno de los aspectos más importantes del marketing de servicios es la comprensión del valor del servicio para el cliente, el valor del servicio se refiere a la percepción del cliente sobre la calidad del servicio con relación al precio que se paga, para crear valor para el cliente, es fundamental entender cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes (Hoffman, 2002). Por ejemplo, un hotel puede ofrecer servicios adicionales como una piscina, un spa o una sala de conferencias, pero si los clientes no valoran estos servicios, no estarán dispuestos a pagar por ellos.

6.5.4. Personal

Otro aspecto crucial del marketing de servicios es la importancia del personal, en el marketing de servicios, el personal es una parte integral del servicio que se ofrece, el personal es el que tiene el contacto directo con los clientes, y su actitud, habilidades y conocimientos pueden influir significativamente en la experiencia del cliente; es importante, por lo tanto, capacitar al personal y motivarlos para que ofrezcan un servicio de alta calidad. El personal que presta el servicio debe ser amables, empáticos, expertos en el servicio que prestan y estar comprometidos con la satisfacción del cliente, es fundamental invertir en la formación y capacitación del personal, así como en su motivación y compromiso (Aguilar, 2012).

6.5.5. Comunicación y promoción

La comunicación efectiva es otro aspecto clave del marketing de servicios, la comunicación debe ser clara, precisa y oportuna, y debe estar enfocada en las necesidades y deseos de los clientes, es importante que la comunicación sea coherente en todos los canales, desde la publicidad hasta el personal de atención al cliente, para crear una imagen coherente de la marca (Cardozo, 2007), y promocionar los servicios. Es importante destacar los beneficios del servicio, la calidad del servicio, la experiencia del cliente y la diferenciación de los servicios de la competencia.

6.5.6. Personalización

La personalización es otro aspecto importante del marketing de servicios. Los clientes esperan cada vez más servicios personalizados y adaptados a sus necesidades individuales. Por lo tanto, las empresas deben ofrecer opciones y flexibilidad en sus servicios para poder satisfacer las necesidades de los clientes. La personalización puede ser desde la elección de una habitación de hotel con una vista específica, hasta la opción de personalizar un menú en un restaurante (Beckwith, 1998).

6.5.7. Experiencia única

El marketing de servicios también implica la creación de una experiencia única para el cliente, la experiencia del cliente es un aspecto clave en la creación de una ventaja competitiva en el marketing de servicios, las empresas deben crear experiencias memorables y positivas para los clientes para generar lealtad y recomendaciones. Por ejemplo, un restaurante puede ofrecer una botella de vino de bienvenida o una entrada de cortesía para crear una experiencia inolvidable para los clientes (Moya, 1999).

La experiencia del cliente es un aspecto crítico del marketing de servicios. La experiencia del cliente se refiere a la percepción del cliente sobre el servicio recibido. Los clientes esperan una experiencia positiva, memorable y diferenciada. Por lo tanto, es fundamental diseñar una experiencia del cliente que supere las expectativas de los clientes, que sea consistente con la marca y que genere lealtad y recomendaciones (Leal & Quero, 2011).

6.5.8. Gestión de la calidad

La gestión de la calidad es otro aspecto importante del marketing de servicios. Los clientes esperan una alta calidad en los servicios que reciben, y la falta de calidad puede generar insatisfacción y pérdida de clientes. Por lo tanto, las empresas deben implementar sistemas de

control de calidad y medición de la satisfacción del cliente para asegurarse de que los servicios que se ofrecen cumplen con los estándares de calidad (Mora, 2011).

La calidad del servicio es un aspecto crítico del marketing de servicios. La calidad se refiere a la satisfacción del cliente con el servicio recibido. Los clientes esperan un servicio de alta calidad que cumpla con sus expectativas y necesidades. Para garantizar la calidad del servicio, se deben establecer estándares de calidad, medir la satisfacción del cliente y mejorar continuamente el servicio (Duque, 2005).

6.6. Componentes o estructura de un plan de mercadeo

Para la realización adecuada de un plan de mercadeo, se considera fundamental tener claridad de su estructura y componentes; una estrategia de mercadeo es un registro por escrito que resume el conocimiento existente sobre el mercado y detalla cómo la empresa tiene previsto alcanzar sus objetivos de marketing. Este plan engloba pautas tácticas para los programas de mercadeo, así como asignaciones financieras para el período correspondiente. Es un componente clave en el proceso de marketing (Jimenez & Quero, 2011).

El plan de marketing se produce a raíz del proceso de planificación comercial, y consiste en un registro escrito que condensa las estrategias y planes de acción que una empresa tiene previsto adoptar para cumplir sus objetivos tras analizar su situación y el contexto en el que se desenvuelve. El plan incluye también medidas y procedimientos para supervisar y controlar la ejecución de este. Aunque no existe un modelo de plan de marketing único, todos ellos siguen un esquema parecido que se describe de manera breve y sencilla para que sea útil y apropiado para todo tipo de empresas, especialmente las más pequeñas (Mediano, 2015).

La estructura de un plan de marketing puede variar según la empresa o la situación específica, pero por lo general, un plan de marketing suele incluir los siguientes componentes:

6.6.1. Resumen ejecutivo

Un resumen conciso del plan de marketing que se presenta al principio del documento y que describe los objetivos, estrategias y tácticas clave.

6.6.2. Análisis de la situación

Un análisis detallado del mercado, la competencia, los clientes y otros factores que afectan al éxito del plan de marketing. Esto incluye el análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) y la identificación de los segmentos de mercado.

6.6.3. Objetivos

Establecer objetivos claros y medibles que se quieren lograr con el plan de marketing. Estos objetivos deben ser específicos, alcanzables, relevantes y temporales (SMART)

6.6.4. Estrategias de marketing

Una descripción detallada de las estrategias de marketing que se utilizarán para alcanzar los objetivos. Esto puede incluir la segmentación del mercado, la selección del mercado objetivo y la propuesta de valor única de la empresa.

6.6.5. Tácticas de marketing

Las tácticas específicas que se utilizarán para implementar las estrategias de marketing. Esto puede incluir la publicidad, las promociones de ventas, las relaciones públicas, la gestión de eventos y otras actividades de marketing.

6.6.6. Presupuesto

Una descripción detallada de los costos asociados con el plan de marketing. Esto incluye los costos de producción, los gastos de publicidad y promoción, el costo de investigación de mercado, el costo de personal, entre otros.

6.6.7. Medición y evaluación

Una descripción de cómo se medirán y evaluarán los resultados del plan de marketing. Esto incluye el seguimiento del retorno de inversión, la medición de la satisfacción del cliente y otros indicadores de desempeño.

6.6.8. Cronograma

Un calendario detallado que muestra cuándo se llevarán a cabo cada una de las tácticas de marketing, estos son los componentes clave de un plan de marketing efectivo; es importante destacar que cada uno de estos componentes debe estar bien desarrollado y documentado para que el plan de marketing sea efectivo (Mediano, 2015).

Una vez entendido los aspectos claves del mercado de servicios y con la idea de diseñar un plan de mercadeo específico para el sector de la consultoría en este caso, se debe entender el comportamiento del consumidor en el contexto de los servicios; el consumo de servicios se divide en 3 etapas: previa a la compra, encuentro con el servicio y posterior al servicio.

Tabla 11. Modelo de consumo de servicios

Características

Etapa previa al servicio	<p>Su entendimiento se da desde la perspectiva de 4 etapas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Conciencia de una necesidad específica del consumidor 2) Recolección de información asociada a la necesidad específica del consumidor 3) Evaluación de las diversas alternativas que logren satisfacer al consumidor 4) Evaluación de la decisión de compra del consumidor es decir la valoración de los diversos factores que logran afectar al consumidor en la decisión de adquirir o no el servicio.
Encuentro con el servicio	<p>Durante esta etapa el consumidor realiza 3 actividades: inicia la relación con el servicio, experimenta el servicio y finalmente lo consume, de esta manera el consumidor evalúa la veracidad o eficiencia el servicio dándole una valoración al mismo</p>
Posterior al servicio	<p>Finalmente se da una evaluación posterior al consumo del servicio donde se da una retroalimentación y manifestara la satisfacción o descontento con la experiencia vivida, esta al tratarse de un servicio cuya principal característica es se intangible estará permeado por un grado de subjetividad de cuerdo a las expectativas del consumidor, también es clave la posterior comunicación de la experiencia tanto con el prestador del servicio como con terceros potenciales que puedan tomar o no es servicio.</p>

Fuente. Adaptado de (LOVELOCK, 2009).

Previa a la adquisición de un bien o de un servicio se genera la activación de una necesidad y la posterior conciencia de esta en los potenciales clientes de manera tal que se implanta el pensamiento de una idea que necesita ser atendida; esta activación es la clave de que exista o no una posterior comercialización de un servicio. La conciencia de una necesidad desencadena un proceso de búsqueda de información y de evaluación de diversas alternativas antes de decidir la compra de un determinado servicio, la adquisición del mismo puede surgir debido a varios factores como lo son el pensamiento inconsciente, condiciones físicas o necesidades reales que por lo general se asocian con una dolencia o factores tangibles que vive una persona o sociedad (por ejemplo la necesidad de información lleva a la comercialización de servicios audio visuales), también pueden surgir fuentes externas las cuales no necesariamente se asocian con un requerimiento específico, en este caso un tercero mediante actividades de mercadeo crea la idea de la necesidad de un servicio que en primer lugar no estaba en consideración, de esta manera se crean una conciencia o se inculca una idea a partir de la divulgación y sugestión de la misma (Insituto Tecnológico de Sonora, 2006).

Una vez creada la necesidad se inicia una etapa de evaluación de las condiciones y de la información disponible lo cual llevara a la elaboración de potenciales alternativas que cubran la

necesidad presente, acá se deberá sopesar los pro y contras y los factores externos que pueden alterar el pensamiento del consumidor, como ya se ha mencionado con anterioridad los servicios están permeados por un alto grado de subjetividad al ser intangibles, por esta razón es probable que los clientes evalúen varias alternativas así como la valoración del beneficio costo y diversas opciones del mercado, para esto los clientes evaluarán sus opciones o alternativas enmarcadas en dos atributos, el primero el atributo de búsqueda el cual se asocia a las características tangibles las cuales lo ayudaran a tomar una decisión, en este atributo se da una asociación tangible (gusto, tacto, sabor sonido) que lo lleven a optar por una decisión, por ejemplo una persona antes de adquirir un servicio de educación valorara aspectos como lo son las instalaciones donde se presta el servicio, la imagen de la publicidad, condiciones de las aulas, personal, entre otros, entre más atractivos sean estos atributos en la búsqueda mayor será el grado de aceptación; el otro atributo a evaluar será el de la experiencia, este vendrá posterior al consumo del servicio y se desarrollara en la etapa de encuentro con el mismo, en este atributo a diferencia del de la búsqueda se evaluarán aspectos más intangibles y subjetivos como lo son la confiabilidad, asertividad, facilidad de uso, accesibilidad entre otros, de acuerdo a este se valorara la calidad del servicio y se dará la posterior retroalimentación del mismo (LOVELOCK, 2009).

El principal objetivo en el desarrollo de una estrategia de posicionamiento de un producto o servicio es el establecer una posición producto-precio que llegue a ser lo suficientemente atractiva en el mercado objetivo permitiéndole así lograr un lugar en la empresa en el mercado generándole un adecuado flujo de caja a la empresa acorde a las expectativas trazadas, la consecución de una cuota de mercado adecuada es clave para el éxito o fracaso de la estrategia de marketing, se puede decir que esta cuota determinara o será la herramienta de evaluación del marketing establecido por la empresa, esta cuota de mercado depende de la fuerza de posicionamiento empresarial y el esfuerzo de mercadeo de la empresa, estos dos factores deben de ir de la mano, no sirve de nada lograr un posicionamiento importante en el mercado sino se complementa con un plan de marketing adecuado que sostenga y le de visibilidad a la empresa y así mismo no servirá de nada un gran plan de mercadeo si no se logra un posicionamiento de la compañía adecuado que permita potencializar los beneficios de un buen posicionamiento. Refiriéndose a un trabajo sincronizado entre la fuerza de ventas y la fuerza de mercadeo, desde la estrategia organizacional debe existir una adecuada sincronía entre estas dos áreas que trabajen de la mano con perspectivas similares que permitan avanzar de manera adecuada (Best, 2007).

En el diseño de la estrategia de posicionamiento la primera tarea será el diseño de una estrategia en torno a las necesidades del mercado objetivo, para esto se deberá entender cuál es el mercado objetivo, cual es la adecuada estrategia de posicionamiento y si esta lograra satisfacer las necesidades de los potenciales clientes y si la estrategia creara un valor agregado con los clientes, la estrategia también será afectada por la fijación del precio el cual dictara la mejor alternativa, si se decide por precios bajos con el objetivo de lograr mayor cuota de mercado o si se optara por precios superiores que brinden una selectividad o diferenciación en el mercado. Otros factores para considerar serán la elección del nombre de la marca, el mensaje que lo acompañara, así mismo se deberá determinar la amplitud o extensión del portafolio dentro del mercado, cual deberá ser la imagen más adecuada que sea consistente con la promesa de venta, cual es la identidad buscada y la gestión de los puntos débiles y fuertes para aumentar el valor de mercado (Best, 2007)

6.7. Mercadeo para la consultoría empresarial

La consultoría comercializa uno de los intangibles más importantes y valiosos de la economía el cual es el conocimiento, este factor no menor debe ser entendido claramente al comercializar este tipo de servicios, de esta manera hay que lograr entender como los gerentes y líderes de las empresas perciben la intangibilidad de esta manera podrá ser mejor entendida la estrategia para llegar a captar la atención de estos. Recientemente este tema ha venido tomando importancia y a medida que las empresas se industrializan cada vez más y el factor producción u operación se estandariza ha venido tomando más relevancia los factores intangibles pero así mismo existen grandes vacíos en la orientación de los gerentes hacia este tipo de temas, de aquí surge la oportunidad del cómo realizar el abordaje de esta necesidad y aprovechar las oportunidades creadas por productos intangibles, el marketing debe adaptar las herramientas existentes aportando nuevos conceptos para explicar y gestionar correctamente la intangibilidad (Ruston & Carson, 1985).

El sector de la consultoría que será en específico el ámbito a desarrollar en este proyecto y basados en la teoría anteriormente descrita se deberá proceder a la customización de una estrategia de mercadeo para el sector de la consultoría. La consultoría se concibe como una actividad profesional la cual se orienta a poner al servicio de terceros una experticia y una serie de recursos que se enfocan en la identificación y definición de problemas para crear así y definir una serie de soluciones y ejecución de procesos para abordar un tema en específico, el objetivo principal al brindar una consultoría será el de generar una mayor competencia y conocimiento específico en

las organizaciones que le permitan el mejoramiento continuo y crecimiento organizacional, la promesa de venta es la creación de valor para la empresa (Ramírez de López & Hurtado, 2018).

Las compañías cada vez más han visto la necesidad y se han volcado a adquirir servicios de consultoría, una encuesta de Forrester Research encontró que en una encuesta de 650 ejecutivos de marketing B2B encontró que de estos el 53% pretendía subcontratar sus servicios por medio de consultorías, esto se puede dar a dos factores fundamentales, primero para ahorrar dinero y mejorar la calidad del servicio considerando que al subcontratar servicios se cuenta con un aliado estratégico experto en el área de conocimiento específico y segundo se puede adquirir una gran cantidad de conocimiento del que se carece como lo son bases de datos y análisis (Vizan, 2021).

Durante la realización del mercadeo de los servicios de consultoría es indispensable tener priorizar el valor agregado que se le brinda a un posible cliente, de modo que identifique por qué un potencial cliente debería adquirir este tipo de servicios y como la compañía puede mejorar las necesidades de este mismo, hoy en día se considera que el mercado de consultoría es relativamente maduro y con la madurez viene de la mano el conocimiento (Leal & Quero, 2011).

Las compañías no solo justifican adquirir estos servicios para optimizar costos, sino que el valor que se ofrece mediante la consultoría de las compañías adquieren una ventaja competitiva, pues el valor está en el conocimiento, así mismo al ser esta la promesa de valor y pilar que funciona como núcleo a comercializar se debe tener un gran cuidado y responsabilidad considerable en la forma de vender estos servicios y más aún en el manejo de la información confidencial o privilegiada de los potenciales clientes. Una compañía debe estar segura de que no será expuesta la información o de que por alguna razón perderá su autonomía, al fin al cabo al contratar estos servicios se le está otorgando el poder basado en la confianza, experiencia y conocimiento, a un tercero de que trabaje con información propia de la empresa (Andone, 2010).

El reto para las empresas que comercializan los servicios de consultoría está en como vender la importancia de un servicio intangible al nivel o quizá por encima de los bienes (intangible sobre tangible), para esto una de las mejores estrategias es la lógica del servicio dominante, esta lógica rechaza el pensamiento tradicional de distinción de bienes y servicios, en vez de esto se considera una relación entre los dos, de esta manera se cambia el enfoque dominante donde priman los recursos tangibles y estáticos, estos requieren otros recursos dinámicos para actuar sobre ellos darle valores y que en verdad sean útiles, es decir el aspecto intangible el servicio crea el valor del bien tangible, esta misma estrategia o dinámica aplica para comercializar servicios como la

consultoría, en la medida que se logre mostrar la relación o relevancia de los servicios intangibles de la mano de los tangibles será más fácil acceder a nuevos mercados (Lusch, Vargo, & Malter, 2006).

Existe un gran reto en la comercialización de los servicios de consultoría, partiendo del hecho de que las personas que históricamente han desarrollado este tipo de actividad se han caracterizado por tener grandes conocimientos técnicos y específicos en determinada área de conocimiento, pero pocas veces esta ha estado relacionada a actividades de mercadeo, por lo general esta actividad se ha difundido por la voz a voz donde se crean redes de apoyo y de referidos con alcance limitado y grandes altibajos en las actividades de promoción las cuales no responden a una estrategia de comercialización, ahora bien a medida que los consultores se han unido se han creado firmas que generan una mayor estructura empresarial y organización con planes estrategias más sólidos (Ramírez de López & Hurtado, 2018).

Otra manera por la cual la consultoría se ha promovido ha sido por la elaboración y publicación de artículos o libros que permitan ser la carta de presentación a cualquier tercero interesado, en este sector aumentar el prestigio y reconocimiento educativo y de conocimiento específico es fundamental ya que dará más o menos visibilidad en el mercado, la participación activa en eventos, conferencias, simposios, eventos gremiales y ferias empresariales se ha convertido en la mejor manera de exposición ante el mercado (Ramírez de López & Hurtado, 2018).

El gran reto del consultor está en vender su capacidad técnica para la resolución de problemas partiendo de la necesidad existente de problemas técnicos los cuales son innumerables en una sociedad cada vez más compleja y regulada, de acá es que ha surgido una necesidad y un aptito de este tipo de servicios, a pesar de esto es poco usual que la empresas publiquen abiertamente sus problemas o necesidades de conocimiento específico lo cual hace que se dificulte aún más el entendimiento del mercado potencial por lo cual la comercialización deberá estar enfocada más a la búsqueda o promoción pública de sus servicios, estos pueden ser por ejemplo ampliamente comunicados por medio de conferencias o exposiciones abiertas al público donde se deje sentada claramente la experticia que se tiene para que posteriormente los potenciales clientes con una certeza razonable y credibilidad de las capacidades técnicas contacten a estas firmas o consultores (minciencias, 2020).

Al tener claridad sobre los elementos que componen el mercadeo desde lo general hasta lo específico, resulta fundamental identificar los diferentes modelos que puedan contribuir a realizar un diagnóstico, además permite identificar el entorno el cual se ve afectado por la utilidad, se encuentra una estructura del sector que debería ser importante para la posición de las organizaciones, en el cual se investiga del sector para crear estrategias y poder moldearlas para obtener un beneficio y se basa en la sensación de que una estrategia organizacional debe encontrar las oportunidades y amenazas en el entorno externo de la organización (Apaolaza, 2015).

6.8. PESTEL

El PESTEL es un instrumento de investigación que se utiliza para el análisis e identificación de las fuerzas que, a nivel macroeconómico, pueden influir sobre una empresa, el análisis PESTEL es un **acrónimo** y su significado es la suma de los significados de las palabras que lo componen:

Político-legal: Las diferentes regulaciones políticas marcan el que y el cómo se puede operar en una economía, se debe considerar todas las regulaciones existentes que marquen el espectro de operación así como todas las implicaciones tributarias derivadas de la operación, para este punto una adecuada planeación tributaria se hace necesaria ya que la alta carga impositiva que existen en los mercados es un gasto importante que la compañía debe considerar; otro factor importante a considerar es la estabilidad política y de las entidades gubernamentales, en entornos inciertos y de cambios en rumbos políticos (como lo es las elecciones presidenciales) las compañías deben ajustar sus operaciones para mitigar y aprovechar las nuevas realidades políticas que se deriven en el tiempo (Wheelen & Hunger, 2013).

Económico: Al momento de desarrollar cualquier plan o negocio de cualquier área de la empresa se debe considerar el entorno económico donde opera, no es lo mismo operar por ejemplo en un mercado con restricciones en la accesibilidad a créditos o accesibilidad a la comercialización de los bienes y servicios a operar en mercados con todas las condiciones necesarias para operar, para este caso se debe analizar variables como tasa de crecimiento del PIB, tasas de interés, inflación, desempleo, devaluación o revaluación de la moneda, sistema financiero, entre otros (Wheelen & Hunger, 2013).

Social: La cantidad de variables en un entorno social es muy elevado y esta dependerá mucho al entender que cada país, cada comunidad contiene su propia estructura y fuerza social

que afectara de manera única a las compañías que interactúan en este entorno, para entender este factor se debe lograr identificar los estilos de vida y cambios de estos a través del tiempo, las expectativas y comportamientos del consumidor las tasas de formación familiar y crecimiento de la población, su distribución a lo largo del territorio, por edades, por cultura, entre otros y puntualmente para el sector de salud donde se enfoca este trabajo será clave entender factores tales como tasas de mortalidad y natalidad, esperanza de vida, nivel educativo, atención médica, planes de pensión, nivel de compensación salarial entre otros factores que afectan la accesibilidad y calidad de los sistemas y prestación de salud (Wheelen & Hunger, 2013).

Tecnológico: Los cambios y nuevos desarrollos en el ámbito tecnológico producen efectos a gran escala en las industrias, las nuevas tecnologías de la información están marcando la pauta en las economías y aprovechar estos nuevos desarrollos pueden determinar la obsolescencia o innovación en la prestación de los servicios de la compañía (Cohen, 2014).

Ambiental: En el ámbito ambiental hoy en día se debe considerar este factor en el ordenamiento de las actividades, mitigar efectos ambientales aporta a la sostenibilidad que genera un mayor valor a la sociedad y una mejor confianza para inversionistas clientes y proveedores (Hill, 2019).

6.9. Matriz de las cinco fuerzas de Porter:

Las cinco fuerzas de Porter es un modelo analítico que ayuda a los profesionales del marketing y directores comerciales a observar el «equilibrio de poder» en un mercado entre diferentes empresas y a analizar el atractivo y la rentabilidad potencial de un sector empresarial.

6.9.1. El poder de negociación con los proveedores

Los proveedores logran tener un mayor valor de sí mismos cuando cobran precios más altos, es importante poder manejar una relación empresa proveedor de la manera más justa para así lograr negociar mejores precios que generen eficiencia de costos y gastos garantizando la disponibilidad de servicios e insumos de la mejor calidad y oportunidad posible (Porter, Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia, 2018).

6.9.2. La amenaza de los sustitutos

La relevancia y vigencia de los servicios y productos y servicios ofrecidos por la empresa logra garantizar que se mantenga la competitividad en el mercado, si no se logra garantizar esto y a medida que productos sustitutos irrumpen en el mercado surgen riesgos importantes que hagan peligrar la operación comercial de las compañías (Solange,L et al, 2014).

6.9.3. La rivalidad entre competidores

En cualquier mercado existirá siempre una competencia entre varios competidores que brindan productos o servicios similares al mercado, la diferenciación entre estas garantizando niveles de rentabilidad saludables es el objetivo una vez se logra el entendimiento de la competencia (Baena, 2003).

6.9.4. El poder de los compradores

Las empresas logran entender las necesidades, preocupaciones, exigencias y derechos de los clientes y esto permite tomar decisiones estratégicas y así generar una ventaja competitiva en el mercado, pero sin afectar el producto o servicio; logrando transformar al consumidor y agregar un valor agregado a las organizaciones (Donawa, 2018).

6.9.5. La amenaza de nuevos participantes

En la economía siempre existen nuevas oportunidades de desarrollo o innovación que se ajustan a las necesidades y facilidades que brinda una economía, esto hace que existan constantemente nuevos participantes que compitan con los actores actuales, nuevos competidores que pueden llegar con innovación o eficiencia de costos estresando así la competencia (Porter, 2008).

6.10. FODA

Otro de los modelos identificados para el análisis interno y externo es el FODA, el cual, según Thompson et al, (2012), establece las estrategias que se deben lograr para tener equilibrio en la parte interna y externa de las organizaciones, es por esto que el análisis FODA consiste en realizar una evaluación de los factores internos en los que se da un diagnóstico de las fortalezas y las debilidades en las organizaciones y en se ven los factores externos que son las amenazas y oportunidades, la cual es una herramienta sencilla y que sirve para ser más objetivo en la situación estratégica de una organización.

Para tener una idea más clara de cada parte de este análisis se darán los conceptos de cada parte tanto interna como externa:

6.10.1. Análisis interno

Debilidades y Fortalezas. Las fortalezas son maneras adecuadas con ciertas capacidades y habilidades que favorece a las organizaciones brindando recursos importantes para brindar seguridad y compromiso, es importante destacar que los aspectos fuertes son los activos competitivos, mantienen una un nivel de calidad superior, se generan ventajas o beneficios para el

futuro; en cuanto a las debilidades son el lado vulnerable o deficiente que tiene una organización, en este se miran los aspectos pasivos competitivos, sufre deficiencias en los niveles de desempeño creando obstáculos para generar estrategias de mejora para poder identificar los aspectos débiles y fuertes es importante generar una evaluación de ambos (Ponce, 2007)

6.10.2. Análisis externo

Amenazas y oportunidades. Las oportunidades son situaciones favorables para las organizaciones y estas se pueden ver en cambios positivos con objetivos novedosos para el futuro, las oportunidades se pueden presentar en cualquier ámbito ya sea político, económico, social, tecnológico entre otros, pero siempre depende de las empresas, es importante tener en cuenta que para adaptar las estrategias se debe evaluar cual va a hacer el crecimiento y la utilidad de cada una de las oportunidades; en cuanto a las amenazas son aspectos que ponen en riesgo los objetivos, los cambios o nuevas tendencias dependiendo de la organización puede ser una amenaza ya que crean incertidumbre de cómo usarlas, estas pueden afectar diferentes sectores como productos nuevos, tecnologías, impuestos entre otros, es importante que se detecten a tiempo y poder contratar para que no pongan en riesgo la rentabilidad o la posición de la empresa en un futuro (Rojas, 2009).

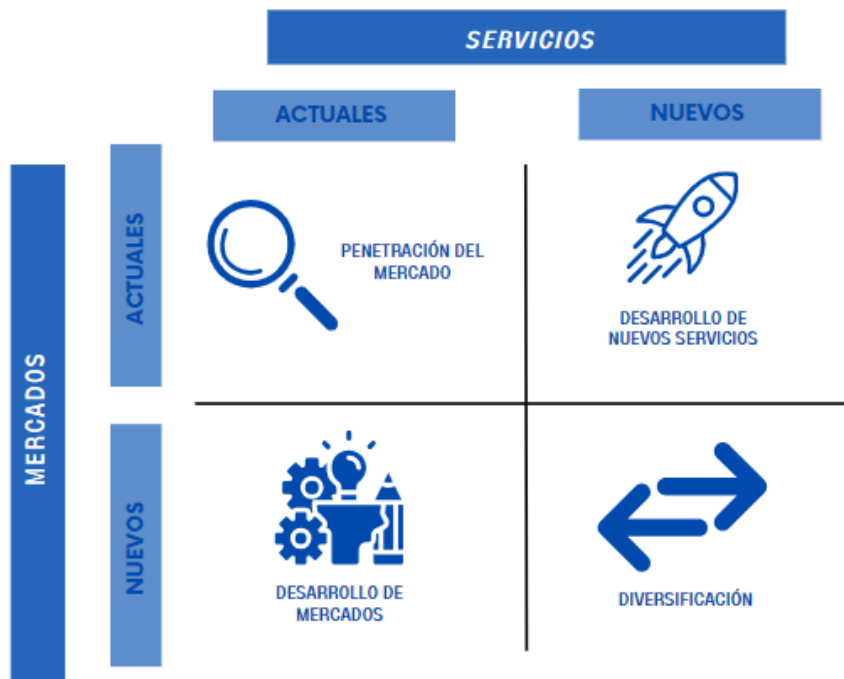
La matriz FODA es una valiosa herramienta para crear un proceso de planeación estratégica y que puede generar una evaluación para determinar los juntos que se deben mejorar o seguir mejorando en la parte interna y externa de las organizaciones y así crear un diagnóstico para dar resultados a estas variables ya que son únicas de cada empresa, se debe tener en cuenta que este análisis debe ser claro, conciso, flexible para cambios y para reforzar en las áreas a mejorar, por ultimo deben incrementando la competitividad de la empresa y posterior al análisis se establecen estrategias y acciones que deben estar siempre alineadas al direccionamiento estratégico, objetivos, misión y visión de la empresa (Román, 2010).

6.11. Matriz de Ansoff

Dentro de las herramientas identificadas también se identifica la matriz de Ansoff, la cual, es conocida como matriz Producto/Mercado o Vector de crecimiento, el principal objetivo es servir como una guía a las organizaciones que buscan oportunidades de crecer, esto puede ser en mercados que ya existen o que apenas están saliendo hacer al mercado. Teniendo en cuenta esta información se crean diferentes opciones para graficar el objetivo de crecimiento de ventas a través de las variables de producto y mercado; teniendo en el eje horizontal los productos o servicios

(nuevos y actuales) y en el eje vertical los mercados (nuevos y actuales); estableciendo diferentes estrategias según el cruce de variables mencionadas previamente (Ansoff, 1965).

Figura 5. Matriz ANSOFF



Fuente. Elaboración propia con datos de (Ansoff, 1965).

La interrelación entre estas variables genera diferentes estrategias:

6.11.1. Estrategia de penetración de mercado

Se utiliza esta estrategia cuando la intención está en ingresar a un mercado con productos o servicios actuales, para esto se aumenta el consumo de los clientes y se atraen clientes potenciales con publicidad o promociones, también se atrae clientes de la competencia. En esta estrategia se ofrece seguridad y menos errores en la operación de los productos que se conocen, se dan descuentos a los clientes actuales (Espinosa, 2015).

6.11.2. Estrategia de desarrollo de nuevos mercados

Se utiliza esta estrategia cuando las organizaciones pretenden participar en nuevos mercados mezclando los productos actuales con nuevos productos, se busca identificar nuevos mercados en los cuales son más valorados e incluyen nuevos consumidores, otros tipos de mercados tanto nacionales como internacionales (Armijos et al , 2019).

6.11.3. Estrategia de desarrollo de nuevos productos o servicios

Se opta por esta estrategia cuando la organización busca formar o desarrollar nuevos productos para los mercados que tienen actualmente, ya que estos se encuentran en constante cambio se dan lanzamientos de nuevos productos o modificaciones de los que ya se tienen actualmente (Espinosa, 2015).

6.11.4. Estrategia de diversificación

Esta estrategia se utiliza cuando la intención está en aprovechar nuevas oportunidades en el mercado de manera tal que se desarrollen nuevos productos o servicios para nuevos mercados, en cuanto a esta estrategia las organizaciones deben de ser la última opción ya que no tiene mucha seguridad, las empresas a veces no tienen los conocimientos sobre todos los productos que comercializan y pueden llegar al fracaso (Martinez, 2006).

6.12. Matriz BCG o matriz de crecimiento

Otra herramienta identificada, fue la Matriz BCG o matriz de crecimiento, siendo esta una herramienta de análisis gráfico que determina la función de los productos o las Unidades Estratégicas de Negocio (UEN), en el margen de rentabilidad futura para decidir en cuales negocios invertir o abandonar, esta matriz es de gran valor para ayudar a las empresas a conocer y comprender el potencial que tienen, este análisis se basa en el portafolio de la organización y mirar la tasa de crecimiento en el mercado y la participación en este. La matriz cuenta con dos partes precisas: la liquidez a través de los procesos de las organizaciones del coste unitario y la liquidez necesaria para cada inversión en instalaciones, equipo y capital en función de las tasas de crecimiento del sector en la que se encuentra estratégicamente la empresa (Orellana, 2016).

Para crear la matriz BCG se debe tener la información de la cuota de mercado y la tasa de crecimiento de los productos o servicios, ya que esta tasa es el crecimiento a largo plazo, ya que es una decisión estratégica sobre el rendimiento de las inversiones futuras. Hay que tener en cuenta que la tasa de crecimiento del mercado total no es la tasa del crecimiento de la organización, el objetivo de esta matriz es mostrar el atractivo del portafolio ya que cuando se están analizando los puntos X o Y estas posiciones no cambian, entonces se debe ver en que promedio están los productos o servicios ya que si el crecimiento está en la parte superior esta debe quedar encima, pero si por el contrario está en la parte de abajo se encontrará en el parte inferior (Arias, 2014).

En la siguiente tabla se va a analizar cada componente de la matriz BCG o matriz de crecimiento en cada cuadrante:

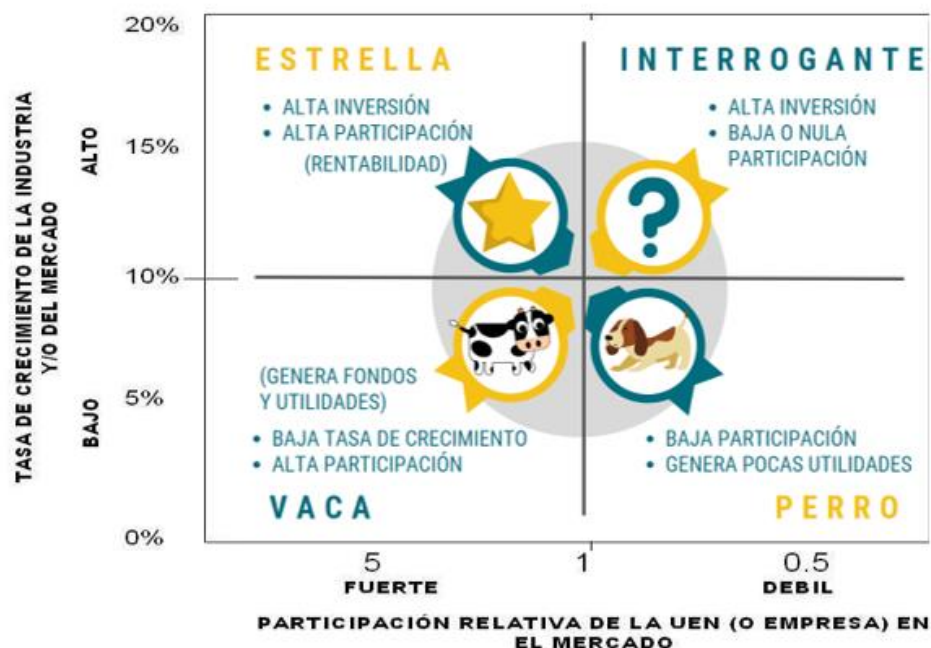
Tabla 12. Componentes de la matriz BCG

Estrella	En esta se encontrarán los productos que tienen la mayor cuota en el mercado y que genera mayores ingresos, tienen un alto crecimiento. Por lo general la cantidad de dinero que se genera es el mismo que se consume. Las organizaciones deben invertir en productos estrella, creando estrategias de liderazgo en el mercado.
Vacas	En esta se puede decir que son los líderes en el mercado y generan más ingresos que gastos, las organizaciones deben invertir en las vacas para mantener el nivel actual de la productividad
Perros	Son conocidos por el nombre de perros los productos que tiene baja participación en el mercado y tienen una tasa baja de crecimiento, casi siempre están en un punto muerto, estos no devuelven las ganancias, estos productos no son buenos para invertir.
Interrogantes	En esta los productos o servicios tienen un buen crecimiento, pero tienen baja participación en el mercado, consumen mucho dinero, pero tienen poco cambio, siempre se pierde dinero, sin embargo, ya que tienen buen crecimiento en un futuro se pueden convertir en estrellas. En esta se recomienda productos que se puedan vender en internet.

Fuente. Adaptado de (Universidad Nacional de Ingeniería, 2011).

En la figura siguiente se puede observar que el eje horizontal representa la participación relativa que tiene cada negocio, muestra las fortalezas y las debilidades de la organización y en el eje vertical se muestra el crecimiento del mercado de acuerdo con el grado de atracción que el mercado ejerce. (Boston Consulting Group, 2010).

Figura 6. Cuadrantes Matriz BCG



Fuente. Elaboración propia basada en (Boston Consulting Group, 2010).

Complementando la investigación con otros modelos complementarios se encontró, el modelo del círculo dorado y el modelo de tres horizontes; en el modelo de tres horizontes, las organizaciones las metas y las aspiraciones a veces se ven muy lejanas, en los tres horizontes se quieren ver los comportamientos y las oportunidades, en el cual se genera una ruta o plan específico para crear e innovar (Novus Concepta, 2019).

Tabla 13. Tres horizontes y conceptos.

	Asunto	Alcance de tiempo	Plan de innovación	Pregunta
Horizonte 1	Negocio principal	Ahora	Innovando el modelo de negocio existente.	¿Cómo mantenemos y fortalecemos el negocio principal?
Horizonte 2	Expandiendo el negocio	Corto plazo	Innovando al abordar objetivos en la «zona de confort».	¿Cómo desarrollamos nuevas oportunidades y hacemos crecer los negocios?
Horizonte 3	Nuevos negocios	Futuro	Enfocándose en las tendencias que podrían volverse disruptivas.	¿Cómo nos preparamos para los desafíos disruptivos?

Fuente. Elaboración propia con base de datos de (Novus Concepta, 2019).

6.13. Círculo dorado de Simón Sinek

El modelo del círculo dorado de Simón Sinek, es un concepto sencillo que encierra la sabiduría y verdad, el cual se basa en tres círculos donde cada uno describe un pilar de la comunicación: ¿Por qué? ¿Cómo? ¿Qué?, también se puede decir que el círculo dorado es para entender que motiva a las personas a seguir, comprar o creer en otros (Quijano, 2018).

Figura 7. Círculo dorado - Simón Sinek



Fuente. Tomado de (Patiño, 2015).

Según Costa, (2014), los elementos del círculo dorado se dan por tres preguntas claves: ¿Por qué?, lo inspiró el cerebro reptil, con los motivos de porque las organizaciones hacen lo que hacen, controla los instintos y creencias, buscando inspirar, conectar con el objetivo o propósito es la voluntad y creatividad de las personas; la pregunta de ¿Cómo?, lo inspira el cerebro límbico, identificando como esto va a satisfacer las necesidades, controlando los sentimientos, la confianza, la lealtad, que permitan identificar acciones específicas responsables tomar decisiones y de nuestro actuar. Y finalmente el ¿Qué? Lo inspira el cerebro neocórtex, controla el pensamiento racional, donde se puede obtener el resultado de lo que previamente se analizó, dando como resultado el bien o servicio que ofrecen o prestan las organizaciones.

6.14. Modelo de Kotler

El modelo de Kotler es una auditoria en el cual se llena un formulario para calificar la eficiencia en cada una de las cinco funciones principales, en la cual se mide desde donde está la

falta de la eficiencia hasta la eficiencia superior, el objetivo es mostrar a la alta dirección como responder a una baja puntuación creando más estrategias de marketing en la empresa. La satisfacción laboral del empleado como dimensión del Marketing se relaciona positivamente con la Filosofía del Cliente, y fuerte y negativamente con la Orientación Estratégica Adecuada como medidas de la Eficacia del Marketing (Kotler, 1977).

Muchos directivos piensan que el rendimiento de un área en términos de crecimiento de las ventas y rentabilidad de la calidad del liderazgo en marketing, las divisiones de un bajo rendimiento tienen un liderazgo de marketing deficiente, en realidad la eficiencia del marketing no está simple y sencilla, todo debe tener un plan estratégico para saber en qué momento se debe ejecutar, pero todo esto depende de estas cinco variables: la filosofía del cliente, la organización integrada de mercadeo, la información de mercadeo adecuada, la orientación estratégica y la eficiencia operativa (Kotler P, 1997).

6.15. Entrevista a profundidad

Una entrevista a profundidad es una técnica cualitativa de investigación en la que un entrevistador realiza preguntas abiertas y exploratorias a un participante o grupo de participantes con el fin de obtener información detallada y enriquecedora sobre un tema específico. A diferencia de las entrevistas estructuradas, las entrevistas a profundidad son flexibles y permiten que los participantes expresen sus opiniones, experiencias y perspectivas de manera más libre. Este enfoque cualitativo es especialmente valioso para comprender la profundidad y la complejidad de las experiencias humanas, las percepciones y los sentimientos relacionados con un tema particular, y es ampliamente utilizado en investigaciones académicas, estudios de mercado y análisis de políticas, entre otros campos (Robles, 2011).

Durante una entrevista a profundidad, el entrevistador busca profundizar en la mente del participante, explorar sus respuestas de manera más detallada y obtener una comprensión rica y contextualizada del tema en cuestión. Este tipo de entrevistas a menudo se realiza de manera individual o en grupos pequeños y se lleva a cabo en un ambiente que fomente la apertura y la confianza entre el entrevistador y el entrevistado para obtener información valiosa y perspicaz (Salinas, n.d.).

6.16. Gestión de la calidad en salud

Resulta necesario dar un contexto general de la gestión de la calidad en salud, los pilares de las organizaciones de salud es el talento humano y su enfoque en la calidad del servicio y

atención al usuario apoyados en los valores su organización; el mercadeo mantiene su modelo tradicional de las 4P's que incluye el producto (servicios), la promoción (comunicación), el precio (valor económico) y la plaza (ubicación) dentro de estas instituciones de salud, estas interactúan de manera adecuada para cumplir con las necesidades que busca el cliente. Debido a que el prototipo de la salud está orientado a la calidad del servicio que se da en la atención al usuario esto conllevará a la satisfacción del servicio prestado. Se visualiza que el paciente tenga una atención completa y de calidad, que satisfaga sus necesidades (Beltrán & Rodríguez, 2012).

El proceso que permite evaluar los servicios prestados en los sistemas de salud es un elemento fundamental actualmente en las sociedades desarrolladas, buscando obtener la opinión de los pacientes, tratando de identificar oportunidades de mejora en temas relacionados con: participación social, la calidad del servicio y la satisfacción de los usuarios; aportando información de primera mano, sobre los elementos que se deben mejorar o atacar para lograr generar un servicio de calidad (Serrano del Rosal & Lorient, 2008). Para asegurar la calidad de un servicio es necesario establecer un esquema que facilite la gestión teniendo el control de sus planes y actividades, que permita hacer efectivo un esquema de control interno y el establecer las funciones y responsabilidades para dar cumplimiento a las exigencias de estandarización implementando, desarrollando y evaluando a través de un sistema de garantía de calidad en salud (Izasa, 2012).

Es importante tener presente la relevancia del mercadeo en salud, y su poco nivel de relación en la actualidad, y la dificultad en su aplicación, el conocimiento es reducido en la aplicación o insuficiente en la aplicación de las técnicas de mercadeo en las áreas de la salud; en el sector salud las instituciones realizan campañas de promoción y prevención, difusión de jornadas de vacunación, nutrición entre otras, sin tener el éxito esperado, y a pesar de tener profesionales en psicología no se utilizan esos conocimiento para hacer del mercadeo una herramienta efectiva que inflencie la conducta del paciente (García & Soares, 2016).

La calidad en salud está directamente relacionada con su enfoque en el paciente, el cual tiene una relación directamente proporcional entre la satisfacción de el con el servicio y la evaluación o medida de la calidad de una institución, no está únicamente determinada por la tecnología, complejidad, infraestructura sino que se enfoca específicamente con la actitud y aptitud del talento humano involucrado tanto directa como indirectamente con el paciente, y el nivel de involucramiento con el proceso; buscando corresponder con las expectativas con las que ingresan los pacientes, en ocasiones las entidades no cuentan con el nivel requerido, o las especialidades

para atender a los pacientes que acuden y genera que los clientes en este caso los pacientes no se sientan satisfechos con el servicio, por lo cual se podría decir que el presupuesto es un factor que influencia directamente en la calidad del servicio (Hernandez et al, 2020).

En principio se podría pensar que la Calidad en salud esta únicamente relacionada con las instituciones, con los servicios que recibe un paciente directamente en la institución, pero es importante también identificar la percepción de la calidad del servicio de una manera integral, contemplando situaciones particulares como obtener o asignar una cita, reclamar medicamentos o tener una hospitalización domiciliaria, es importante establecer indicadores de satisfacción para cada uno de los servicios a los que se acceden tanto de manera interna como externa; puesto que estos juegan un papel fundamental en la percepción de Calidad por parte del paciente (Paravic-Klijn et al, 2018).

7. Diseño metodológico

El diseño metodológico pretende identificar todas las variables posibles que desde la teoría y la práctica, permitan llegar a los procedimientos más adecuados, que brinden el insumo para elaborar la estrategia de mercadeo que dé respuesta al problema planteado, iniciando por tener claridad del tipo de investigación que se va a realizar y los dos grandes análisis que se van a realizar, en cuanto al análisis externo se puede identificar las herramientas a utilizar para este, como es la entrevista a profundidad, la matriz de las cinco fuerzas de portes y el análisis PESTEL; en cuando al análisis interno se encuentra el marco general del cuestionario Kotler y el planteamiento de la entrevistas a profundidad.

7.1. Tipo de investigación

El tipo de investigación que se aplicó para el desarrollo metodológico de la estrategia de mercadeo de FDF Consulting fue aplicada, según el propósito de la misma, en cuanto a la profundidad fue una investigación descriptiva, ya que se va a describir con precisión el objeto de estudio, no va a haber manipulación de variables, la fuente de datos principal fue cualitativa, en búsqueda de encontrar e interpretar las causas que generan el planteamiento del problema previamente descrito, la investigación según la inferencia fue de tipo deductiva permitiendo obtener información significativa a través de la muestra escogida, haciendo uso de la deducción yéndonos de lo general a lo particular obteniendo conclusiones, según su temporalidad fue transversal donde se recolectaron los datos en un tiempo único, tipo fotografía y se hará un análisis de estos datos precisos.

7.2. Análisis externo

Para el entendimiento del contexto en que se desenvuelve la empresa se pretende realizar el diagnóstico organizacional externo delimitado por la aplicación del análisis PESTEL, complementado con el análisis de las herramientas de Matriz 5 Fuerzas de Porter y una entrevista a profundidad a un profesional en mercadeo, mediante estas metodologías se busca poder lograr una interpretación de como los factores externos pueden llegar a afectar y lograr condicionar la estrategia de mercadeo.

7.2.1. Análisis PESTEL

Con la aplicación de la herramienta del análisis PESTEL, se pretende identificar las variables más relevantes del entorno que afectan a la compañía en su actividad económica, se busca

entender como los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ambiental y legal marcan la pauta del desempeño de la organización, no se puede definir estrategias o planes de negocio sin entender las oportunidades o limitaciones que el sector brinda, dependiendo de este análisis se podrá llevar a cabo una estrategia de mercadeo ajustado a las condiciones de los puntos anteriormente mencionados.

7.2.2. Matriz cinco fuerzas de Porter

Con la aplicación de la herramienta de la matriz de las cinco fuerzas de Porter, se pretendió entender los principales factores externos que afectan la operación de la compañía, logrando así identificar la posición que se tiene actualmente; se hizo el análisis detallado de las cinco fuerzas desde el poder de negociación de los clientes, poder de negociación con proveedores, amenaza de nuevos participantes, la amenaza de los sustitutos, rivalidad entre competidores.

7.2.3. Entrevista a profundidad

La entrevista a profundidad realizada a la profesional de mercadeo se realizó en miras a obtener una conceptualización de los objetivos de mercadeo en general y una base clara del trazo hacía donde enfocar la estrategia de mercadeo.

7.3. Análisis interno

Buscando conocer el estado actual de FDF Consulting en cuanto al desarrollo e importancia de un adecuado mercadeo en la empresa, se realiza el uso de una herramienta de auditoría implementada en la organización, a través del instrumento de valoración de la efectividad de mercadeo de “From Sales Obsession to Marketing Effectiveness” de Kotler, (1977) y se complementa con varias entrevistas a profundidad a la dirección ejecutiva de la compañía y clientes actuales.

7.3.1. Cuestionario Kotler

El instrumento de valoración de la efectividad de mercadeo de Kotler establece su foco en evidenciar si la alta dirección implementa de manera efectiva el mercadeo con respecto a cinco variables preestablecidas en la herramienta las cuales son: la filosofía del cliente, la organización integrada de mercadeo, la información de mercadeo adecuada, la orientación estratégica y la eficiencia operativa; estas determinan cada una de las secciones de la encuesta, las cuales contienen cada una tres preguntas, con tres opciones que en el momento de cuantificar tienen un valor asignado entre 0 y 2, donde 2 resulta ser el mejor puntaje respecto a la relación de efectividad de la aplicación de mercadeo en la organización; al finalizar la aplicación de la herramienta, se realiza

una sumatoria del puntaje otorgado por la muestra a la cual se le aplicó la herramienta, y con ese resultado se obtiene el resultado del nivel actual de efectividad en la aplicación del mercadeo de la siguiente manera:

Tabla 14. Traducción - Calificación de la efectividad del mercadeo

Puntaje obtenido	Calificación	
0 – 5	Ninguno	Punto débil
6 – 10	Pobre	
11 – 15	Justo	
16 – 20	Bueno	Punto Fuerte
21 – 25	Muy Bueno	
26 – 30	Superior	

Fuente. Traducción – tomada de (Kotler, 1977).

7.3.1.1. Población, muestra y ficha técnica

La población encuestada estuvo conformada por colaboradores y la alta dirección de FDF Consulting, la muestra seleccionada fue por conveniencia y por perfilación, fue una muestra dirigida, no probabilística al ser de una selección discrecional, de la relevancia identificada por los investigadores, puesto que ya se tenía definida previamente; fue aplicada con el objetivo de evidenciar desde un punto de vista integral la situación actual de la compañía en términos de efectividad del mercadeo.

Tabla 15. Ficha técnica - diseño metodológico

Características	Descripción
Periodo de recolección de datos	15 mayo de 2023 y 22 de julio de 2023
Método de aplicación	Google Forms - https://forms.gle/ECmAzVRTqJHKUe6EA
Cargo de las personas entrevistadas	Dirección ejecutiva (1), Director de consultoría (1), Consultores (5), Coordinadora de planeación (1), Gerencia (1), Líder de proyectos (1), asistencia administrativa (1), Contadora (1), Coordinadora de mercadeo (1).
Población	Equipo humano de FDF Consulting

Muestra	Muestra no probabilística, dirigida, discrecional
Herramienta de diagnóstico	Esquema para la efectividad del mercadeo – Kotler

Fuente. Elaboración propia

7.3.1.2. Identificación de las variables

Las variables de investigación base para el análisis interno estaban previamente determinadas por la herramienta de diagnóstico de valoración de la efectividad de mercadeo y están descritas en la tabla a continuación:

Tabla 16. Cinco variables de Kotler

La filosofía del cliente:	Punto Fuerte: La organización cuenta con conocimiento de las necesidades del público, con un enfoque global, teniendo en cuenta toda la cadena de valor	Punto Débil: La organización ignora condiciones que afecten el proceso de comercialización del servicio, enfocándose en vender el primer eslabón de la cadena de valor dejando a un lado el consumidor o beneficiario final.	El primer requisito es un marketing eficaz, en el que la dirección reconozca que se debe estudiar el mercado, tener las oportunidades, seleccionar el mercado para ofrecer un valor superior a los clientes en cuanto a las necesidades y deseos.
La organización integrada de mercadeo:	Punto Fuerte: la organización cuenta con un área de mercadeo robusta y competente, con interrelación y alineación con otras áreas de la compañía	Punto Débil: la organización no cuenta con procesos definidos o establecidos para la comercialización y posicionamiento de nuevos productos, con personal poco capacitado e informado, sin interrelación con otros departamentos.	Las principales funciones del marketing deben estar integradas y controladas por un ejecutivo de alto nivel y satisfacer las necesidades del mercado y de los productos o servicios. La gestión debe ser eficaz en cada área y se debe ganar el respeto y trabajo en equipo.
La información de mercadeo adecuada:	Punto Fuerte: La organización está informada y actualizada de la información del mercado y de su entorno.	Punto Débil: La organización no analiza de manera frecuente y constante su microentorno, ni las necesidades del mercado y no cuenta con un uso efectivo de	Para tener un marketing eficaz se requiere que la dirección tenga información clara para poder planificar y asignar los recursos, hay que invertir para tener una mejor competencia y mayores ingresos, crear una rentabilidad en los segmentos

		su presupuesto de mercadeo.	del mercado, los expertos en marketing necesitan información para evaluar los resultados de los gastos del marketing.
La orientación estratégica:	Punto Fuerte: La organización cuenta con un plan de mercadeo periódico, con una proyección y estrategia definida.	Punto Débil: La organización y el equipo no tiene calidad, en los parámetros establecidos para el cumplimiento de estrategias de mercadeo, planes de acción y no se encuentra integrada y divulgada a otras áreas.	Se debe diseñar una estrategia de planificación básica que sea clara, innovadora y a largo plazo, los intereses del cliente deben ser la prioridad para los trabajadores de la empresa.
La eficiencia operativa:	Punto Fuerte: La organización es efectiva en el uso de sus recursos y en la asertiva divulgación de su plan de mercadeo a todos los niveles de la compañía.	Punto Débil: La organización no cuenta con un despliegue de comunicación del plan actual de mercadeo, ni realiza una adecuada distribución del presupuesto.	Está orientada a la máxima productividad y la optimización de los recursos disponibles con el objetivo de generar la mayor rentabilidad posible a una organización, financiera y productivamente hablando.

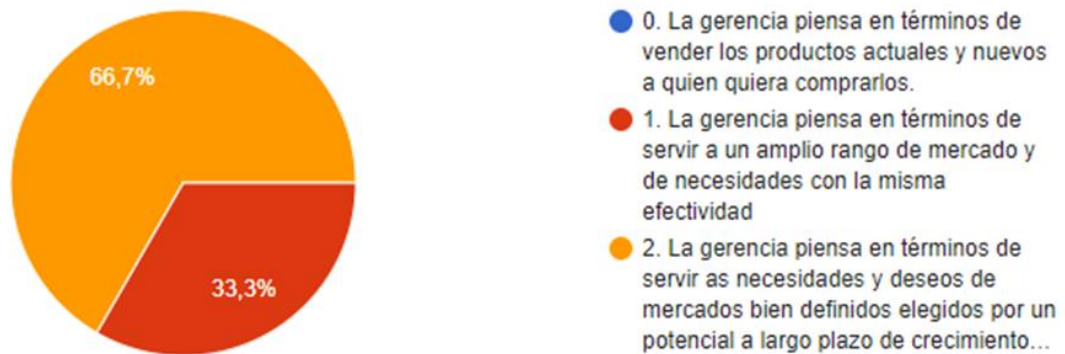
Fuente. Elaboración propia basada en (Kotler, 1977).

7.3.1.3. Prueba piloto – Instrumento

Como se mencionó antes, FDF Consulting se desenvuelve brindando servicios poco explorados y explotados en la economía, es un mercado que viene surgiendo en las últimas dos décadas el cual brinda un gran número de oportunidades de negocio, la compañía ha identificado una posibilidad grande para explotar este mercado, pero teniendo en cuenta que no existe una gran información disponible en cuanto a experiencia o comportamiento de los consumidores,

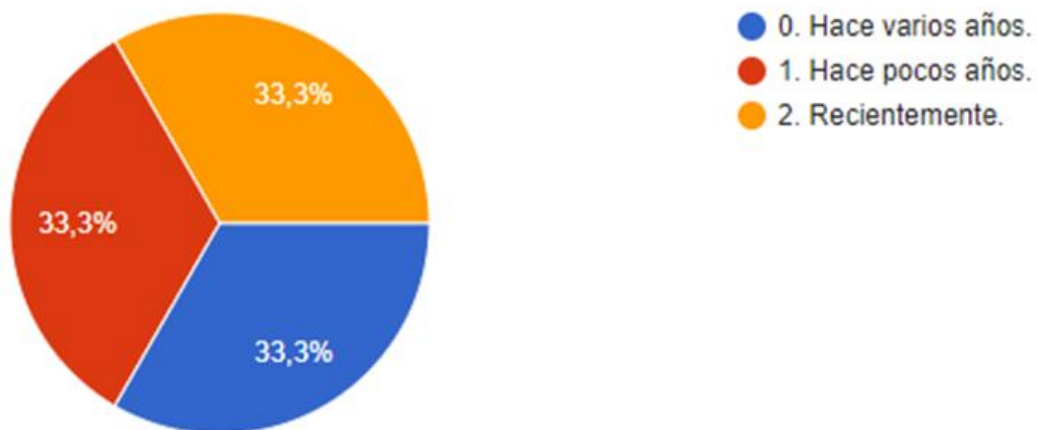
Se realiza una prueba piloto del instrumento con cinco personas claves de la organización, en cuanto a la claridad y para determinar si se ajustaba al perfil de la organización, de la cual se obtuvo una validación positiva sin necesidad de modificar ni el medio de aplicación, ni el contenido de esta, en algunas de la pregunta se identificó una mayoría clara y en otras opiniones divididas como se ve a continuación, en dos preguntas ejemplo:

Figura 8. Respuestas pregunta: ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos? - Prueba Piloto



Fuente. Elaboración propia con resultados (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

Figura 9. Respuestas Pregunta: ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores? - Prueba piloto.



Fuente. Elaboración propia con resultados (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

7.3.2. Entrevistas a profundidad

Para la realización del diagnóstico interno se identificó la necesidad de complementar la aplicación del cuestionario con la realización de cinco entrevistas a profundidad; se inició estableciendo los objetivos específicos de las mismas, posterior a eso se realizó un guion para entrevista no estructurada (Anexo 3) que permitió tener temas generales de base en miras a identificar un marco global de la perspectiva del sector salud frente al servicio de consultoría, se realizaron entrevistas a cuatro de los once clientes actuales de FDF Consulting, en donde se indaga a profundidad sobre el servicio de consultoría, la relación comercial con FDF Consulting, el nivel de uso de canales digitales, procesos de contratación, factores de selección de proveedores, canales de marketing, conocimiento del portafolio, entre otros, posteriormente al finalizar la recolección de la información se realizó la transcripción de las entrevistas con la herramienta de transcripción de teams y posterior revisión manual, con duraciones entre treinta minutos a una hora y media, posteriormente con el fin de validar la alineación de los objetivos establecidos inicialmente con el desarrollo de las entrevistas, y permitiendo identificar los principales hallazgos, recomendaciones y conclusiones de cada una de las entrevistas se procedió a utilizar la herramienta de inteligencia artificial llamada ChatGPT la cual utiliza el procesamiento de la información brindada por el usuario y proporciona respuestas a preguntas o instrucciones, a los que se les denomina “prompts” (UNESCO, 2023):

- ¿Cuáles son los principales objetivos identificados según la entrevista?
- ¿Cuáles son las conclusiones identificadas según la entrevista?
- ¿Cuáles son los principales hallazgos según la entrevista?

Para obtener como resultado la identificación de los puntos en común entre todas las entrevistas y la alineación de los resultados obtenidos de acuerdo con los parámetros establecidos y al guion de la entrevista no estructurada, posteriormente por medio de un análisis conjunto, comparativo entre todas las entrevistas, se obtienen resultados significativos que fueron el insumo para el diseño de la estrategia de mercado.

8. Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional pretende obedecer el segundo objetivo específico donde se realizó un análisis situacional al proceso de mercadeo actual de FDF Consulting que permitió conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora, basado en lo establecido en el diseño metodológico, compuesto inicialmente por un análisis externo en el cual se evidencian los resultados de la aplicación de las herramientas establecidas previamente, iniciando con los principales hallazgos de la aplicación del análisis PESTEL, el análisis de la matriz de las cinco fuerzas de Porter, complementando con la entrevista a profundidad de la profesional de mercadeo y finalizando con los resultados generales del análisis en sus tres herramientas; la segunda parte la compone el análisis interno, iniciando con el análisis de resultados de la aplicación del cuestionario de Kotler al cliente interno, posteriormente el análisis y resultados de las entrevistas a profundidad de la dirección y clientes actuales.

8.1. Análisis externo

En el desarrollo del análisis externo se inicia con una entrevista a profundidad a una profesional en mercadeo, complementado con el análisis de las herramientas de Matriz 5 Fuerzas de Porter y el análisis PESTEL, finalizando con la consolidación de resultados generales y el esclarecimiento de unos elementos base para el desarrollo del plan de intervención de la estrategia de mercadeo.

8.1.1. PESTEL

A continuación, se presenta un análisis PESTEL específico para FDF Consulting, este análisis PESTEL proporciona una visión general de los factores externos que podrían afectar a FDF Consulting.

8.1.1.1. Político-legal

Reformas en el sector de la salud: Actualmente en el gobierno se está tramitando una reforma al sistema de salud el cual cambiaría drásticamente el sistema de salud colombiano, bajo el entendimiento de que FDF Consulting tiene como principal mercado las Instituciones Prestadoras de Salud cualquier impacto en el funcionamiento o dinámica de negocio de estas afectara directamente las oportunidades o restricciones del mercado para poder brindar sus servicios, si bien la reforma de salud tiene como fin fortalecer el sistema de salud colombiano es innegable que cualquier cambio, afectara al menos en los primeros momentos generando pánico o incertidumbre en el sector, al ser FDF Consulting un proveedor no esencial se verá afectado en la

medida que las IPS empiecen a recortar gastos y ser conservadores, acá la compañía deberá entender los verdaderos impactos de la reforma y buscar una oportunidad de negocio anticipándose al posible pánico que se pueda generar.

Estabilidad política: Otro punto para considerar es que actualmente se están haciendo ajustes a la ley de garantías, los cuales repercuten directamente en los plazos o periodos de contratación, llegando a afectar las oportunidades de continuidad en las contrataciones de servicios con FDF Consulting, considerando que hay una cuota de mercado de la compañía que pertenece al sector público.

Cumplimiento normativo: FDF Consulting debe estar al tanto de los requisitos legales y normativos para ofrecer sus servicios de manera adecuada y evitar riesgos legales, esto exige que la empresa este constantemente actualizada, de la mano de los cambios en las reformas, también es importante la actualización constante para una prestación de servicios que se anticipe a las necesidades del sector salud.

8.1.1.2. Económico

Situación económica del país: En el mundo en general a finales del 2022 se dio la alerta de una potencial recesión mundial producto de la recuperación económica post pandémica, conflictos internacionales que afectan el abastecimiento mundial, y para el caso colombiano temas de fluctuación de la tasa de cambio, restricción de acceso a nuevos mercados entre otros, en un ambiente de recesión todos los costos no fundamentales se recortan, crece el desempleo, se aumentan los índices de pobreza y en general la economía sufre generando un efecto domino donde al restringirse una industria toda la cadena de valor de esta y de proveedores y clientes se afectara.

Si bien en la actualidad el panorama se ve más optimista evidenciando como la moneda se ha venido revaluando y los mercados no parecen sufrir una recesión tan estricta como se preveía la situación no debe tomarse a la ligera, en este aspecto compañías como FDF Consulting deben implementar una política más estricta de gestión de costos y gastos optimizando costos fijos y establecer estrategias de mercadeo acorde.

Inflación y tasas de interés: La inflación cerro para el 2022 sobre el 13% una cifra muy alta con respecto a la tendencia normal del país que oscilaba entre el 4% o máximo 7% (Chacón, 2023), esto incrementó todos los costos de las compañías empezando por los laborales y de insumos, adicionalmente se generó un incremento generalizado de las tasas de intereses haciendo

más difícil acceder a los mercados financieros, estos dos puntos generan en el país un ahogo financiero con mayores costos y menos oportunidades de financiación, en la medida que FDF Consulting gestione su endeudamiento y sus costos no afectara de manera significativa el precio.

8.1.1.3. Social

Cambios en las preferencias de los pacientes: Las expectativas de los pacientes sobre la calidad y seguridad de la atención médica están cambiando. FDF Consulting debe adaptarse a estas preferencias para mantener su relevancia en el mercado, entender las necesidades y los deseos del mercado es fundamental para estructurar una estrategia de mercadeo alineada a lo que demanda el mercado, por esta razón la oferta de valor de la compañía debe ser flexible y adaptarse a cada cliente esto abrirá más puertas en el mercado.

Envejecimiento de la población: El envejecimiento de la población podría aumentar la demanda de servicios de salud, lo que a su vez podría impulsar la necesidad de acreditación y consultoría en el sector.

8.1.1.4. Tecnológico

Avances en tecnología médica: La adopción de tecnologías médicas innovadoras en los hospitales y clínicas podría requerir asesoría y consultoría para garantizar su correcta implementación y cumplimiento de estándares de calidad, FDF Consulting debe mantense actualizada de las nuevas tendencias o innovaciones en esta materia para poder adaptarse y generar una oferta de valor acorde.

Digitalización de servicios: La tendencia hacia la digitalización en la atención médica podría abrir oportunidades para ofrecer educación continuada en línea y servicios de consultoría virtual, aparte de la consultoría la compañía brinda servicios de formación o capacitación en la medida que logre generar canales efectivos para sus clientes la compañía podrá potenciar su oferta de valor.

8.1.1.5. Ambiental

Sostenibilidad y responsabilidad ambiental: Los hospitales y clínicas están cada vez más enfocados en prácticas sostenibles y responsabilidad ambiental. FDF Consulting debe estar a la vanguardia en estos temas que son un pilar fundamental para el desarrollo de la calidad en salud.

Regulaciones ambientales: Los cambios en las regulaciones ambientales pueden requerir que la empresa adapte sus servicios y ofertas.

8.1.2. Matriz cinco fuerzas de Porter

Para continuar con el análisis externo, se desarrolla la matriz de las cinco fuerzas de Porter, este análisis proporciona una visión general de los factores que podrían afectar a FDF Consulting:

8.1.2.1. El poder de negociación con los proveedores

Los principales proveedores de FDF Consulting son los hoteles y el mercado aéreo; con los hoteles se tienen alianzas corporativas donde se tienen tarifas preferenciales, en cuanto a vuelos, la oferta es amplia y hay posibilidad de encontrar tiquetes de buenos precios, el poder de negociación disminuye cuando los horarios de los vuelos son muy estrictos para el cumplimiento de las actividades o las fechas están establecidas previamente con los clientes y no se pueden modificar. En este punto no se evidencia un punto significativo a considerar, pero si oportunidades valiosas para constituir nuevas alianzas de cara a la estrategia de mercadeo.

8.1.2.2. La amenaza de los sustitutos

El sector de la consultoría en salud es relativamente nuevo, lo que implica que al ser emergente hay varios consultores independientes que están saliendo a prestar servicios de consultoría, que al ser personas naturales tienen un menor costo administrativo, y por ende prestan el servicio a un menor valor, las instituciones de salud en muchas ocasiones prefieren contratar a un profesional interno de calidad que lidere los proyectos internos directamente.

8.1.2.3. La rivalidad entre competidores

En la actualidad existen empresas en el mercado que ofrecen servicios similares, pero FDF Consulting es la que cuenta con la mayor cuota de mercado. La referencia de los competidores del mercado está en el análisis del sector anteriormente expuesto, pero en general se destaca a FDF Consulting como líder de mercado, posición que deberá ser referencia para el análisis del plan de intervención para la estrategia de mercadeo buscando seguir liderando y explotando esta condición.

8.1.2.4. El poder de los compradores

Este punto si es crítico en el análisis de negocios, ya que los servicios de consultoría no son de primera necesidad para el mercado objetivo, por lo que dependerá mucho de la calidad y efectividad de los servicios ofrecidos de acuerdo a las expectativas de los clientes, en la medida

que estos desarrollen un interés y demanden estos servicios FDF Consulting podrá comercializar sus servicios, no existe un mercado lo suficientemente extenso en términos de necesidad relativa que demande estos servicios por lo cual el poder de negociación de clientes es bastante alto y es un factor clave a monitorear para la compañía.

8.1.2.5. La amenaza de nuevos participantes

La Inteligencia Artificial (IA), puede llegar a ser a futuro una gran amenaza quizá no a corto plazo, pero si eventualmente este tipo de herramientas podrían llegar a ser sustitutos de las consultorías, la IA es una amenaza real que genera información actualizada a bajo costo y puede llegar a tener un alcance global ya que es una herramienta lo suficientemente extensa que podrá ser usada por nuevos actores para entrar en este mercado como un factor diferencial.

8.1.3. Entrevista a profesional de mercadeo

Se realiza una entrevista a profundidad a la profesional Mariana Vega comunicadora social y mercadóloga de la Universidad de la Sabana, en el desarrollo de la entrevista se contextualiza sobre el proyecto de realización de una estrategia de mercadeo para una empresa del sector servicios, con un nicho de mercado específico, posteriormente se le pide que mencione cual debería ser el proceso para implementar una estrategia mercadeo.

Mariana menciona que es fundamental para una compañía tener un área de mercadeo responsable y que lidere todo lo relacionado con las estrategias de mercadeo, menciona que esto tiene un impacto significativo en el crecimiento de una empresa, proporcionando canales de comunicación efectivos y estrategias organizadas; dentro de los elementos que ella considera se deben tener en cuenta para realizar un plan de mercadeo específicamente para una empresa de servicios, considera relevante identificar la promesa de valor que la compañía FDF Consulting les ofrece a sus clientes potenciales, de esta manera se lograra entender que es el factor diferencial que la empresa ofrece al público objetivo que lo hace diferente a sus demás competidores en el mercado, y conocer el público objetivo en el cual se van a comercializar los servicios, recomendado utilizar la herramienta buyer persona para tener claridad del mismo. La conformación de un departamento de mercadeo puede requerir roles como coordinador de comunicaciones, publicista, community manager, diseñador gráfico, videógrafo y editor de video o fotografía, dependiendo de las necesidades de la empresa, en caso de no tener el presupuesto para todos estos profesionales contratados de manera directa, una alternativa puede ser una agencia de medios que presta este servicio a diferentes empresas lo que permite que el costo sea menor.

Existen dos tipos de mercadeo el tradicional y el digital, el tradicional es el que actualmente la empresa ha venido desarrollando mediante la comercialización de sus servicios por referenciación, voz a voz, en charlas o eventos, pero también existe el mercadeo digital el cual ha sido desarrollado de manera significativa únicamente en un último tiempo.

Adicionalmente para el mercadeo digital recomienda utilizar la optimización SEO SEM en medios digitales refiriéndose a el posicionamiento SEO como el posicionamiento orgánico y el posicionamiento SEN el posicionamiento obtenido posterior a un pago para salir en las primeras búsquedas; la profesional menciona que cualquiera de las dos estrategias es válida dependiendo del enfoque que se le quiera dar, recomienda en casos puntuales el pago de pautas en Google con el objetivo de recolectar datos para crear bases que sirvan para contactar a los interesados; menciona relevante mitigar el riesgo de una mala gestión a través de visualizar la calidad del servicio prestado y la fidelización de los clientes con beneficios y planes de acción en caso de problemas.

8.1.4. Resultados análisis externo

El análisis externo realizado anteriormente arroja ciertos elementos claves que proporcionan una comprensión detallada del entorno en el que opera la empresa. Se han identificado algunos aspectos que servirán como insumos para la elaboración de una estrategia de mercadeo efectiva.

La comprensión clara de los objetivos empresariales es fundamental para alinear las estrategias de mercadeo con las metas que tiene propuesta la compañía, además conocer a fondo el mercado es fundamental para identificar oportunidades y desafíos, esto incluye analizar el mercado actual, las necesidades de los clientes, las tendencias del mercado, el comportamiento de los competidores y las posibilidades de expansión hacia nuevos mercados.

La comprensión del entorno macroeconómico y político es fundamental para anticipar cambios y adaptarse a ellos, esto involucra que FDF Consulting tenga que evaluar las reformas políticas y estructurales, de tal manera no influya en los costos y precios del servicio, se debe tener un presupuesto claro en la estrategia de mercadeo y garantizar la asignación adecuada de recursos financieros, definir acciones específicas que describan cómo se lograrán los objetivos.

La aplicación de las herramientas de el PESTEL y la matriz de las cinco fuerzas de Porter proporciona una visión completa del entorno competitivo y los factores que afectan a la empresa, comprender las influencias externas que pueden impactar a la empresa y su estrategia de mercadeo.

Para finalizar el análisis externo se mencionan y esclarecen unos elementos fundamentales para el desarrollo del plan de intervención de la estrategia.

8.1.4.1. Factores externos - macroeconómicos, sociales, políticos y culturales

El análisis del entorno es un factor importante para considerar, es entender como las reformas políticas y estructurales del sector salud afectan al cliente potencial, así se identifican las restricciones para operar, que valor agregado puede ofrecer al cliente, el cual le sirva para adaptarse a los cambios políticos del mismo o como la propuesta de valor se puede modificar y actualizar de manera constante anticipándose a los cambios del entorno. Además de esto se debe contar con un adecuado monitoreo de factores como lo son la inflación, devaluación de la moneda, impuestos y en general todas las variables macroeconómicas que puedan afectar los costos o precios del producto, para esto se deberá contar con el apoyo del área financiera de la compañía para alinear la estrategia de mercadeo con los parámetros financieros de la misma.

8.1.4.2. Investigar el mercado

La compañía debe conocer el mercado al que se enfrenta, es necesario entender el alcance y las necesidades del mismo, esto podrá dar la información relevante en cuanto a cuál es la totalidad de clientes potenciales a los cuales se puede llegar, cual es la cuota actual de mercado, cual es el mercado disponible al que podría llegar, de esta manera se podrán elaborar los perfiles de los diversos segmentos lo cual hará que se entienda el público objetivo para así poder establecer las mejores estrategias adecuadas a las necesidades de los clientes, además se deberá entender las tendencias del mercado conocer que funciona o que no tanto actualmente como históricamente, analizar a los competidores y hacer un análisis de miembros del sector también ayudara a entender el mercado en el cual se está operando.

8.1.4.3. Factores Internos - identificar objetivo de la compañía

Se debe entender en primera medida cual es el objetivo empresarial, cuáles son los objetivos a corto, mediano y largo plazo, estos podrán ser definidos en términos de cuanto se desea crecer en número de clientes, cual es el crecimiento en ventas que se espera, que participación de mercado se desea lograr, que plan de inversión y que presupuesto tiene la compañía o como se ve la compañía a 5 años.

8.1.4.4. Definir el objetivo general y objetivos específicos

Los objetivos deberán ser descritos de la manera más clara, precisa, realista y medible enmarcado en un determinado plazo de tiempo, del objetivo general se desprenderán los objetivos

específicos así se logrará segmentar los esfuerzos encaminados al cumplimiento del objetivo general. Los objetivos deberán contar con diversas métricas de rendimiento (KPIs) los cuales brinden la información inicial de que se desea y se puedan medir de manera periódica, por ejemplo, un KPI podría ser, lograr incrementar las ventas en un 50% en un plazo de un año, este indicador es medible en periodos lo cual le brindara la información a la gerencia del avance del objetivo.

8.1.4.5. Definir las acciones a implementar

Las acciones son el desglose de los objetivos es el cómo voy a lograr los objetivos que me trace, en estas se deberán considerar las actividades a hacer, que canales usar, el cronograma de trabajo. Estas acciones deberán estar alineadas o encaminadas a un cliente objetivo así que deberán ajustarse una vez se logre entender al cliente, deben ser dinámicas y flexibles de manera tal que se adapten a las condiciones o cambios del mercado.

8.1.4.6. Elaborar un presupuesto

La estrategia de mercadeo debe estar enmarcado en un presupuesto adecuado que logre dar el alcance de los recursos tanto humanos como financiero con los que se podrá actuar, si bien este podrá ajustarse una vez se vaya entendiendo y estableciendo el plan de mercado, se debe lograr entender que tanto está dispuesto a invertir la compañía en esta área así se lograra elaborar el plan ajustado a las necesidades y expectativas financieras de la compañía.

Estos elementos identificados resultaron ser marco base para estructurar y complementar el desarrollo del plan de intervención de la estrategia.

8.2. Análisis interno

En el desarrollo del análisis interno de FDF Consulting, se realiza la aplicación del instrumento de valoración de la efectividad de mercadeo de Kotler, por medio de la herramienta digital de Google Forms, se consolidaron los resultados obtenidos, se categorizaron por cargos y se tabularon las respuestas identificando la media y la moda, posteriormente se analizan cada una de las preguntas de las variables que componen el instrumento; se complementa con el desarrollo de varias entrevistas a profundidad, iniciando con la entrevista a la dirección ejecutiva de FDF Consulting en donde se obtiene un marco global del funcionamiento actual de la empresas, las necesidades y expectativas, su metodología utilizadas hasta ahora y se complementa este análisis con la entrevista a clientes actuales.

8.2.1. Cuestionario Kotler

En el análisis interno de la empresa se aplicó del instrumento de valoración de la efectividad de mercadeo de Kotler, mediante la aplicación de este cuestionario se pretendió determinar la orientación hacia las ventas o hacia el mercadeo de FDF Consulting, esto dio un punto de partida para entender hacia donde se deben enfocar los esfuerzos principales al momento de estructurar la estrategia.

El cuestionario se aplicó en un periodo de dos meses al equipo de trabajo de FDF Consulting, siendo la población total de trece personas clasificadas de la siguiente manera:

Tabla 17. Cantidades respuestas por cargo del cuestionario de Kotler

Consultores	5
Director ejecutivo	1
Director de consultoría	1
Contadora	1
Coordinadora de mercado	1
Coordinadora de planeación	1
Gerente	1
Líder de proyectos	1
Asistente administrativa	1

Fuente. Elaboración propia basado en (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

A continuación, se tabulan los resultados arrojados:

Figura 10. Consolidado respuestas Kotler

Nombre	1 Juan Carlos Espítia	2 Yuliany Chacon	3 Viviana Bemal	4 Lizeth Bohorquez	5 Eliana Cadena	6 Luis Carlos Escandon	7 Arturo Rivera	8 Jenniffer Quique	9 Manuel Ricardo Puleido	10 CARLOS MANRIQUE	11 Olga Lucia Giraldo	12 Jaime Agudelo	13 Laura María Agudelo Giraldo	Media	Moda
Cargo	Consultor	Contadora	Consultor	Asistente Administrativa	Coordinador de Planeación	Lider de Proyecto	Director de Consultoría	Coordinador de mercado	Consultor	Consultor	Consultor	Director ejecutivo	Gerente		
FILOSOFIA DEL CLIENTE	1	1	1	1	2	2	1	2	2	0	2	1	1	1.3	1.7
A.¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos?	1	2	2	1	2	2	2	2	2	0	2	2	2	1.7	2.0
B.¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes segmentos del mercado?	1	1	0	2	1	2	1	2	2	0	1	1	0	1.1	1.0
C. La gerencia tiene un sistema integrado de mercadeo (proveedores, canales, competidores, clientes, ¿entorno) en la planeación del negocio?	0	1	0	1	2	2	0	2	2	0	2	1	0	1.0	2.0
MERCADEO INTEGRADO EN LA ORGANIZACION	0	2	1	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1	0.9	1.0
D.¿ Hay alguna integración a alto nivel del mercadeo y control de las principales funciones del mercadeo?	0	1	0	1	1	2	1	1	2	0	1	0	1	0.8	1.0
E.¿La gerencia de mercadeo trabaja bien con la gerencia en la investigación, manufactura, compras, distribución y finanzas?	0	2	2	2	2	2	1	2	2	0	1	0	2	1.4	2.0
F.¿Qué tan bien organizado está el proceso del desarrollo de un nuevo servicio?	0	2	0	0	0	1	0	1	2	0	1	0	0	0.5	0.0
INFORMACION DE MERCADEO ADECUADA	0	2	1	1	1	1	0	2	2	0	1	1	1	1.0	1.0
G.¿ Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores?	0	2	2	0	1	1	0	2	2	0	0	1	1	0.9	1.0
H.¿ Qué tan bien la gerencia conoce el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales y volúmenes de compra?	1	2	1	1	1	0	1	2	2	1	1	1	1	1.2	1.0
I.¿Cuáles son los esfuerzos dados en la medición de la eficiencia de los costos de los diferentes gastos del mercadeo?	0	1	0	2	1	1	0	2	1	0	1	1	1	0.8	1.0
ORIENTACION ESTRATEGICA	0	1	0	1	1	1	0	2	2	0	0	1	0	0.7	0.7
J.¿Qué tan extensa la planeación formal del mercadeo?	0	1	0	0	1	2	1	2	2	1	0	0	0	0.8	0.0
K.¿Cuál es la calidad de la estrategia actual de mercadeo?	1	0	0	1	1	1	0	1	2	0	1	1	0	0.7	1.0
L.¿Cuál extensa es la consideración y planeación de contingencias?	0	1	1	1	1	1	0	2	1	0	0	1	1	0.8	1.0
EFICIENCIA OPERACIONAL	0	1	0	1	1	2	1	2	2	1	0	1	1	1.0	1.0
M.¿Qué tan bien implementado está el pensamiento de mercadeo a niveles directivos y comunicado a los demás niveles?	0	2	1	1	0	1	1	2	2	1	0	1	0	0.9	1.0
N.¿ La gerencia está haciendo un trabajo efectivo con los recursos del mercadeo?	1	1	0	1	1	2	1	2	2	1	1	1	2	1.2	1.0
O.¿ La gerencia muestra una buena capacidad para reaccionar rápida y efectivamente a desarrollos en lugar?	0	1	0	2	1	2	1	2	1	0	0	1	1	0.9	1.0

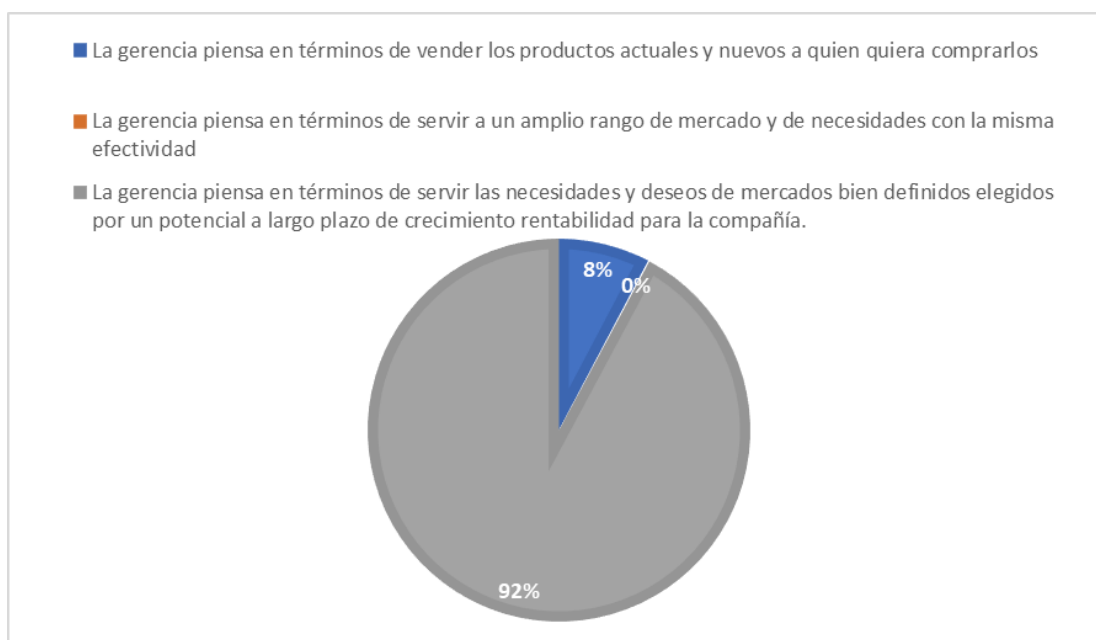
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

La ponderación global de la encuesta basado en la media obtenida de los trece encuestados arrojó un puntaje total de dieciséis (16), de acuerdo con la clasificación de la herramienta se puede decir que el mercadeo tiene un buen grado de desarrollo en la compañía esto indica que se tienen las bases sentadas para poder implementar una estrategia de mercadeo en la empresa sin embargo, en la actualidad la empresa está más enfocada en una visión hacia las ventas sin explotar de manera adecuada todas las ventajas que el mercadeo otorga.

8.2.1.1. La filosofía del cliente

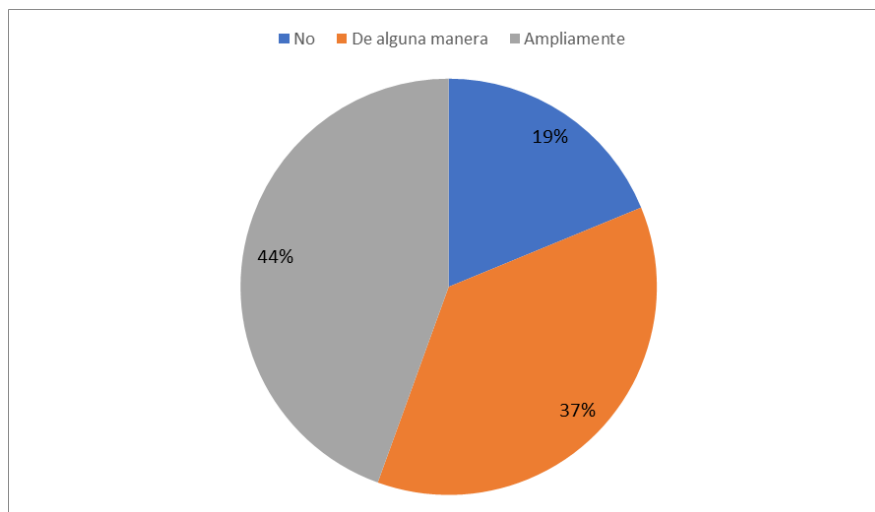
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de manera gráfica de cada una de las preguntas relacionadas con esta variable.

Figura 11. Resultado respuesta A. ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos?



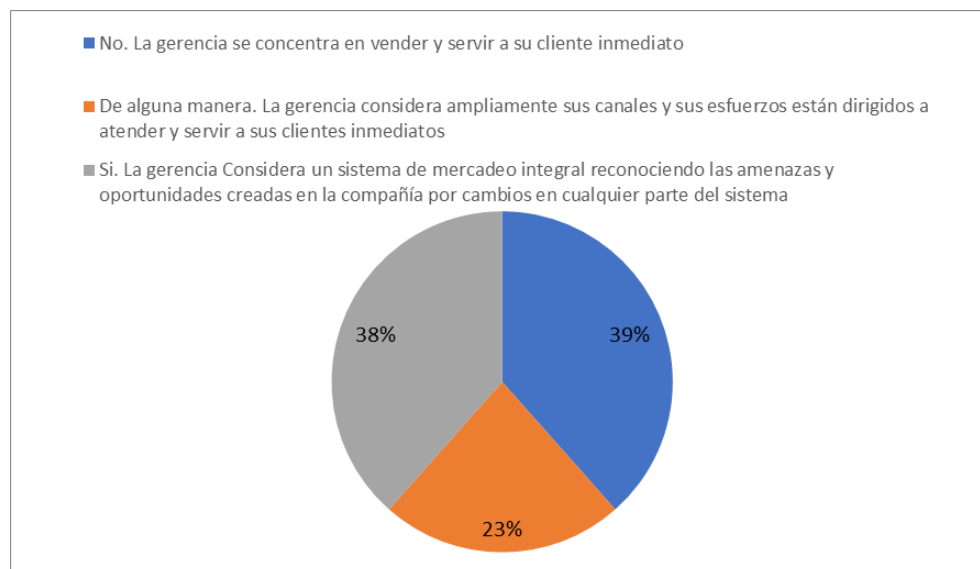
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 12. Resultado respuesta B. ¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes segmentos del mercado?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 13. Resultado respuesta C. La gerencia tiene un sistema integrado de mercadeo (proveedores, canales, competidores, clientes, ¿entorno) en la planeación del negocio?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

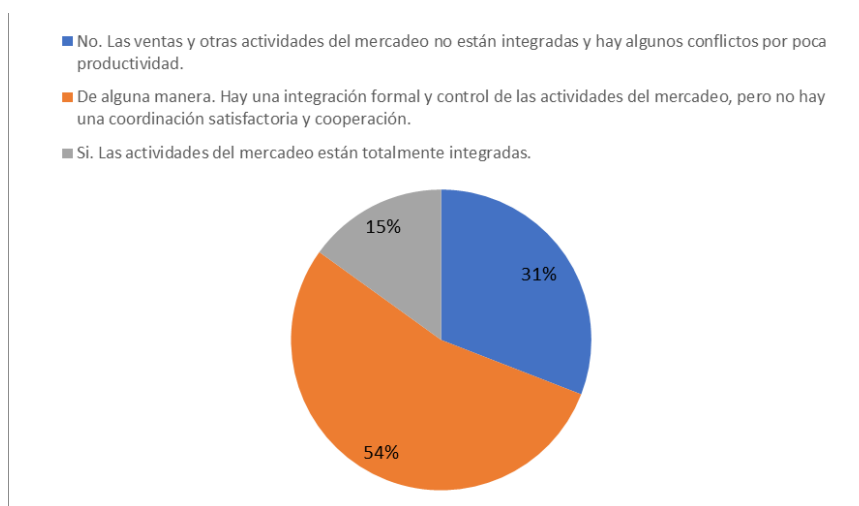
En la variable la filosofía del cliente arrojó buenos resultados, se destaca la primera pregunta donde se consultó la importancia que le da la empresa a satisfacer las necesidades y deseos del

cliente la cual fue la única pregunta con una media cercana a 2, mostrando la orientación con un 92% en este rango, marcando así el entendimiento del cliente por parte de los integrantes de la compañía, en este punto se muestra un desarrollo bueno debido a la complejidad del servicio prestado que exige a los directivos y personal de la compañía a estructurar un plan detallado de ventas donde las necesidades específicas del cliente son primordiales y son la clave del éxito del negocio.

8.2.1.2. La organización integrada de mercadeo

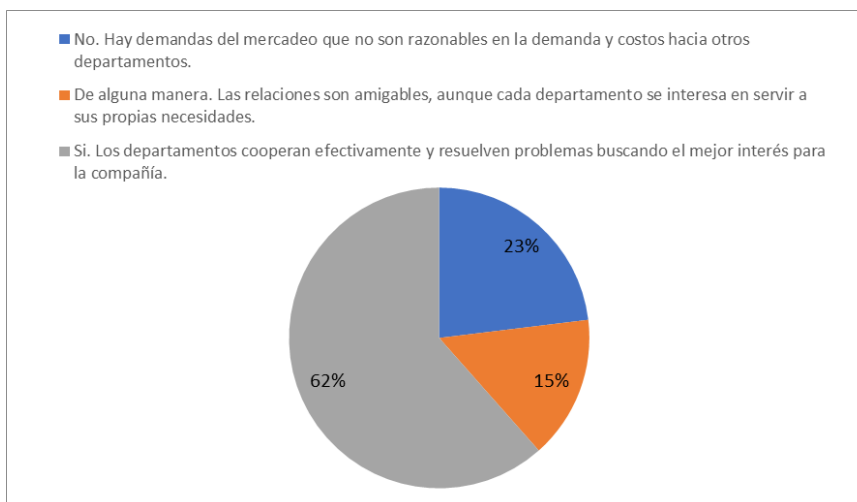
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de manera gráfica de cada una de las preguntas relacionadas con esta variable.

Figura 14. Resultado respuesta D. ¿Hay alguna integración a alto nivel del mercadeo y control de las principales funciones del mercadeo?



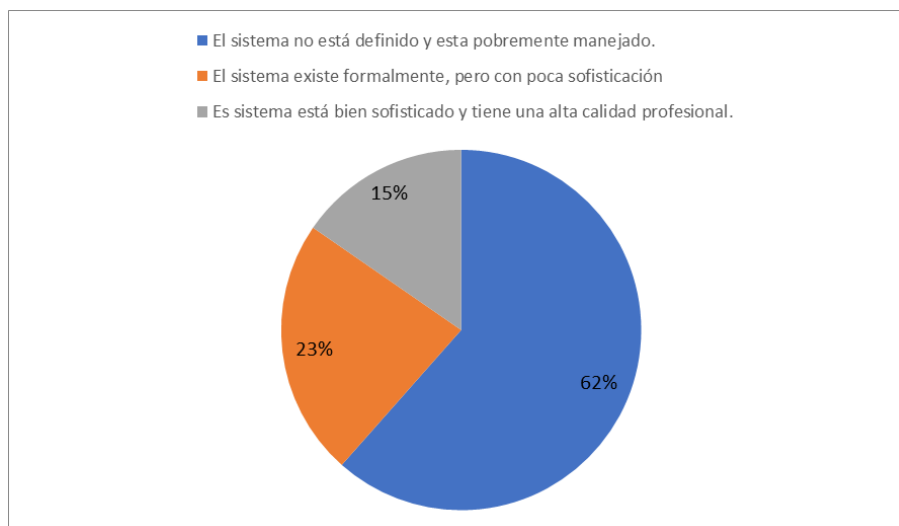
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 15. Resultado respuesta E. ¿La gerencia de mercadeo trabaja bien con la gerencia en la investigación, manufactura, compras, distribución y finanzas?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 16. Resultado respuesta F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso del desarrollo de un nuevo servicio?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

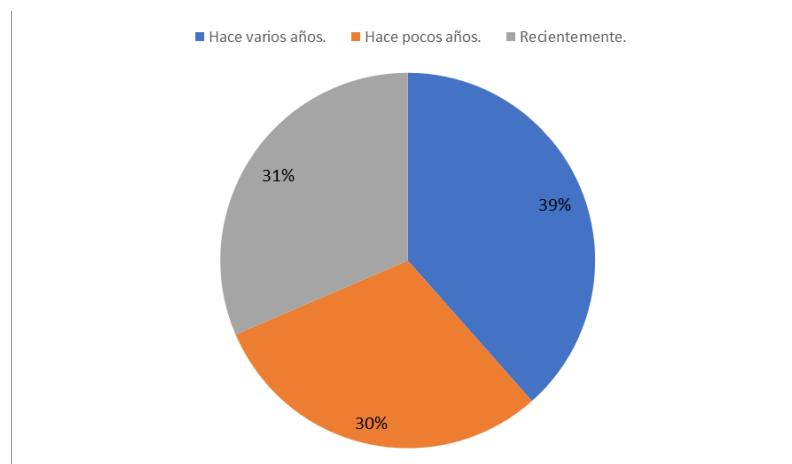
En la variable mercadeo integrado en la organización dio como resultado una media de 1 y una moda de 1, pero en la pregunta ¿Qué tan bien organizado está el proceso del desarrollo de un nuevo servicio?, se evidencia un resultado más cercano al 0 (El sistema no está definido y esta

pobremente manejado), esto puede ser una gran oportunidad de mejora al evidenciar que la compañía tiene un portafolio o un servicio bien desarrollado.

8.2.1.3. La información de mercadeo adecuada

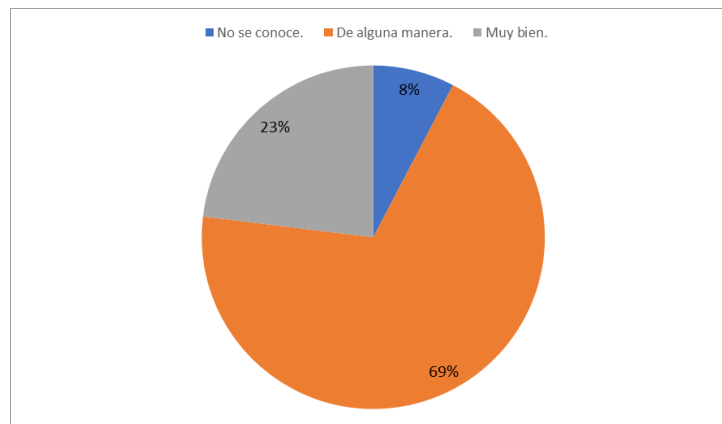
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de manera gráfica de cada una de las preguntas relacionadas con esta variable.

Figura 17. Resultado respuesta G. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores?



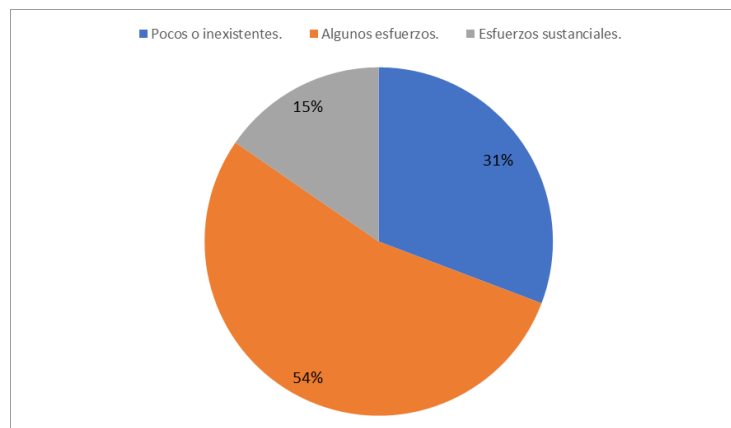
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 18. Resultado respuesta H ¿Qué tan bien la gerencia conoce el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales y volúmenes de compra?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

Figura 19. Resultado respuesta I. ¿Cuáles son los esfuerzos dados en la medición de la eficiencia de los costos de los diferentes gastos del mercadeo?



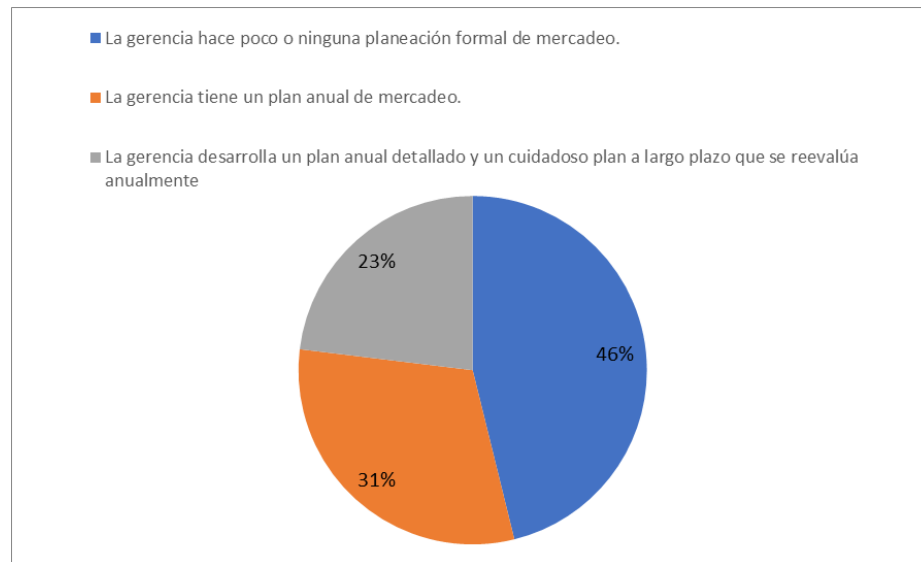
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023).

En la variable la información de mercadeo adecuada se obtuvo un resultado más homogéneo en cada una de las preguntas, en estas preguntas se pretendía entender el grado de desarrollo del mercadeo en la compañía, los encuestados coinciden en términos generales que existe un estudio de los clientes reciente teniendo una noción general del potencial de ventas y rentabilidad de los diversos segmentos de mercado contando con un esfuerzo moderado en el análisis del mercado.

8.2.1.4. La orientación estratégica

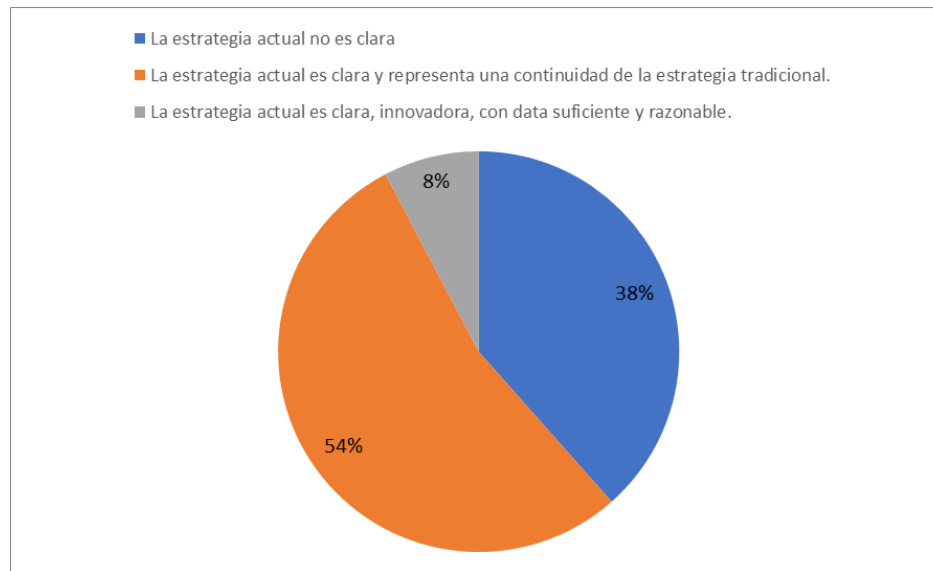
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de manera gráfica de cada una de las preguntas relacionadas con esta variable.

Figura 20. Resultado respuesta J. ¿Qué tan extensa la planeación formal del mercadeo?



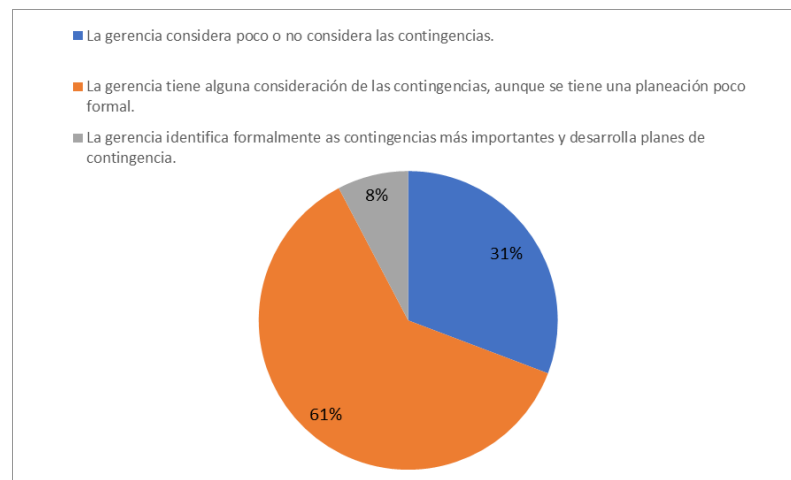
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

Figura 21. Resultado respuesta K. ¿Cuál es la calidad de la estrategia actual de mercadeo?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

Figura 22. Resultado respuesta L. ¿Cuál extensa es la consideración y planeación de contingencias?



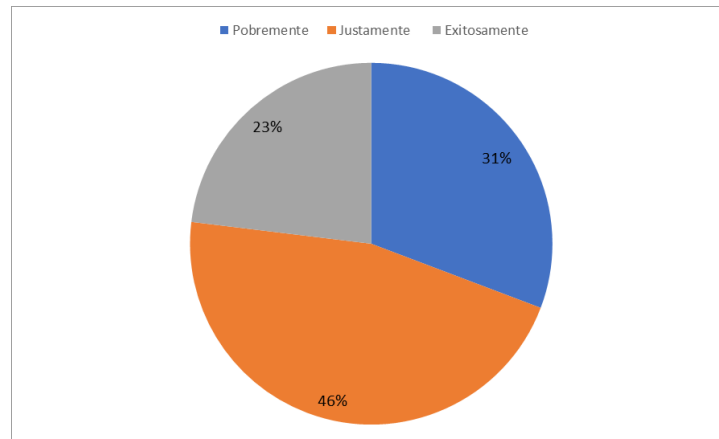
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

En la variable orientación estratégica se presentaron resultados por debajo llegando apenas a un 0.7 de media general, se demostró que o tienen un plan estructurado de mercadeo adecuado, siendo este aspecto el menos relevante dentro de la organización en el plan estratégico, es decir no se le da una ponderación adecuada y no se ha considerado como una herramienta clave en el desarrollo de la compañía.

8.2.1.5. La eficiencia operativa

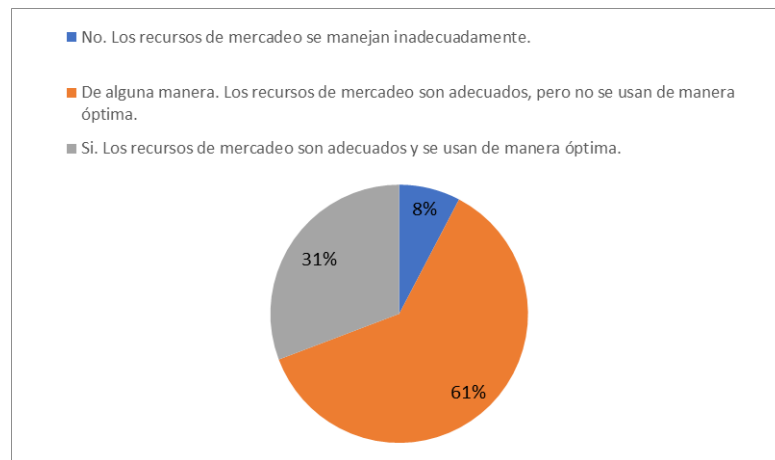
A continuación, se muestran los resultados obtenidos de manera gráfica de cada una de las preguntas relacionadas con esta variable.

Figura 23. Resultado respuesta M. ¿Qué tan bien implementado está el pensamiento de mercadeo a niveles directivos y comunicado a los demás niveles?



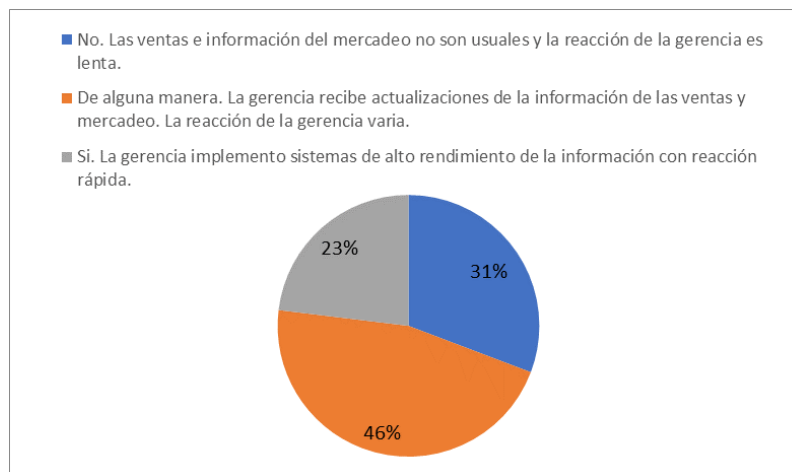
Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

Figura 24. Resultado respuesta N. ¿La gerencia está haciendo un trabajo efectivo con los recursos del mercadeo?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

Figura 25. Resultado respuesta O. ¿La gerencia muestra una buena capacidad para reaccionar rápida y efectivamente a desarrollos en lugar?



Fuente. Tomado de respuestas encuestas (Kotler P. , Mercadeo en FDF Consulting, 2023)

En la variable eficiencia operacional se evidencia como a nivel general el personal tiene integrado el pensamiento o la visión de mercadeo, pero al no ser esta parte integral de la orientación estratégica, no es explotado de la mejor manera por los integrantes de la compañía. La mayoría de los encuestados se ubicaron en la valoración 1 evidenciando los recursos que dispone la gerencia y esta misma hace un seguimiento adecuado a la información disponible de las ventas y el mercadeo.

En general todas las variables estuvieron una media de respuesta en el rango de 1 reflejando como al interior se tiene una noción de la orientación hacia el mercadeo, pero en general la empresa está enfocada a las ventas con oportunidades de mejora en el desarrollo de una mentalidad orientada al mercadeo aprovechando el grado medio de avance actual.

8.2.2. Entrevistas a profundidad

Para la realización de las entrevistas a profundidad se establecieron unos objetivos los cuales fueron la base para el desarrollo de un guion de temas claves para las entrevistas, el cual fue utilizado en la realización de estas por medios digitales, posterior a tener todas las entrevistas se procedió a la transcripción de cada una de ellas, así como su análisis individual y conjunto; con ayuda de la inteligencia artificial con la herramienta de Chat GPT utilizada previamente para el procesamiento de la entrevista a la profesional de mercadeo, se identificaron los principales hallazgos de cada una de las entrevistas y se procedió a buscar factores en común, para dar claridad a las necesidades y expectativas del mercado, una vez con esta información se realizó una consolidación final de resultados.

8.2.2.1. Objetivos entrevistas

- Identificar el proceso de contratación de empresas de consultoría en salud, en términos de expectativas y tiempos, identificando los factores principales para seleccionar un proveedor de consultoría y cómo fue su experiencia con la organización FDF Consulting.
- Indagar sobre el nivel de conocimiento de otros servicios en el portafolio de FDF Consulting y evaluar si son comunicados de manera efectiva a los clientes.
- Identificar los canales de mercadeo que son utilizados, la relevancia del posicionamiento de la marca en el mercado e identificar oportunidades de mejora en la estrategia de mercadeo utilizadas por FDF Consulting y evaluar su efectividad.

8.2.2.2. Guion de entrevistas a clientes

A continuación, se establece una serie de preguntas en forma de guion para la realización de las entrevistas, teniendo estas preguntas como línea base:

- ¿Cómo llego o conoció a FDF?
- ¿Cuál fue el motivo para finalmente elegir a FDF?
- ¿Por favor dé su opinión sobre nuestro portafolio de productos actual?
- ¿Qué es lo que más le gusta y disgusta del proceso de consultoría con FDF Consulting?
- ¿Qué le gustaría cambiar del proceso de consultoría que hace FDF Consulting?
- ¿Qué significa para Ustedes trabajar o haber trabajado con FDF Consulting?
- ¿En qué ámbitos de la empresa cree que FDF Consulting tenga potencial de nuevos productos o servicios?
- ¿Hacia dónde están dirigidas sus principales metas como institución a mediano y/o largo plazo?
- ¿Cuál sería el principal problema que tiene su institución ahora y qué nueva solución le gustaría encontrar?
- ¿Qué parte de su negocio le gustaría llevar al próximo nivel?
- ¿Qué considera Usted que podría mejorar en el modelo de prestación de servicios de salud en Colombia?

- ¿Cuál experiencia exitosa alrededor del proceso de atención en salud, ha conocido que hacen otras instituciones de salud en Colombia u otros países y que sea digna de imitar?

8.2.2.3. Entrevista a la dirección ejecutiva de FDF Consulting

Dentro de los principales resultados obtenidos durante la entrevista la entrevista al director ejecutivo Jaime Agudelo de FDF Consulting, se encontró que FDF Consulting brinda servicios de consultoría en temas de calidad en el sector de la salud, especialmente en acreditación y certificación de hospitales, clínicas e instituciones prestadoras de servicios de salud, también ofrecen servicios de formación y diagnósticos relacionados con la calidad en el área de la salud, el mercado objetivo principal de FDF Consulting ha sido inicialmente local en Bogotá, pero con el tiempo han expandido su alcance a hospitales fuera de Bogotá, la empresa cuenta con un equipo de 6 consultores especializados en temas de salud, así como personal dedicado a las áreas de mercadeo, administración y contabilidad. En total, la empresa está compuesta por aproximadamente 12 personas.

El enfoque principal de mercadeo de FDF Consulting ha sido el "voz a voz" y la recomendación entre clientes. Han utilizado ocasionalmente redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram para promocionar sus servicios, pero no han obtenido resultados significativos a través de estas plataformas, en un periodo de un año a un año y medio, han experimentado con diferentes estrategias de mercadeo, incluyendo el uso de un CRM para rastrear la efectividad de las acciones de mercadeo, sin embargo, aún no han obtenido los resultados deseados en términos de generación de nuevos clientes a través de las redes sociales.

Jaime Agudelo ve potencial en asociarse con instituciones reconocidas para organizar foros o congresos de calidad en el sector de la salud como una estrategia para mejorar su posicionamiento en el mercado, la comunicación interna de la empresa no está formalmente establecida, aunque realizan reuniones periódicas de planeación y eventos de revisión de estrategias al principio del año.

La empresa FDF Consulting ha identificado clientes potenciales en el sector de hospitales universitarios, tanto públicos como privados, que necesitan cumplir requisitos para mantener su condición de universitarios. Estos hospitales requieren uno de los principales productos de FDF, que es la acreditación en salud. Además, la empresa busca expandirse hacia clínicas y hospitales pertenecientes a grupos empresariales de salud que están en crecimiento en el país.

La empresa ha enfocado principalmente sus servicios en clientes privados debido a que los clientes públicos pueden tener prácticas de corrupción que FDF se niega a participar. Sin embargo, han logrado trabajar con algunos hospitales públicos que no requieren coimas y donde han logrado mantener una relación estable y duradera.

FDF ve oportunidades de crecimiento en el mercado internacional y en el desarrollo de nuevos productos y servicios. En el corto plazo, desean expandir sus servicios de acreditación y consultoría a más ciudades y clientes en el país. En el mediano plazo, buscan desarrollar un plan de mercadeo para ofrecer educación continuada en temas de calidad y seguridad en la atención de la salud.

La reforma de salud en el país ha generado incertidumbre en el mercado y ha afectado la inversión de los clientes en temas de calidad y acreditación. Sin embargo, también se visualizan oportunidades en la medida en que los hospitales busquen mejorar su calidad para convertirse en referentes y obtener beneficios de la nueva legislación.

FDF ha incursionado en estrategias de mercadeo en redes sociales y en el desarrollo de piezas de comunicación con testimonios de clientes satisfechos para fortalecer su imagen y credibilidad. La empresa reconoce que el proceso de mercadeo para sus servicios puede ser largo y se basa en la confianza y la credibilidad que logren transmitir a sus potenciales clientes.

8.2.2.4. Resultados entrevistas clientes actuales

Según las entrevistas a los clientes de FDF Consulting se identificaron elementos relevantes para tener un concepto general del comportamiento del mercado y sus expectativas frente a este tipo de servicios.

El proceso de contratación consiste en identificar una necesidad en el mercado, los clientes potenciales una vez tienen esta necesidad se busca el proveedor potencial, este viene por lo general de la mano de referenciación. El proceso de contratación puede llevar un tiempo relevante entre que surge la necesidad por parte del cliente y que este contacte a FDF Consulting, esto se da en gran medida a que el servicio no es de primera necesidad y requiere de un análisis extenso para entender el beneficio real basado en el costo.

Los entrevistados manifiestan que es fundamental la referenciación y el voz a voz para llegar a este tipo de servicios, además se buscan empresas con experiencia en el tema y que hayan logrado acreditar a otras entidades esto enmarcado bajo un presupuesto claro donde se tenga una cotización acorde al servicio.

Los clientes manifiestan que la metodología de trabajo de FDF Consulting es consistente y ha permitido mejoras significativas en las instituciones donde han prestado el servicio por lo general los clientes recomiendan la empresa una vez toman sus servicios, destacando la importancia de la flexibilidad en las ofertas, planeación de los servicios y los horarios de trabajo, así como la posibilidad de ofrecer descuentos o beneficios adicionales a los clientes existentes como parte de la fidelización.

Los clientes manifiestan desconocimiento de un portafolio de servicios más amplio, si FDF Consulting ofrece servicios adicionales a la consultoría en acreditación, sería importante darlos a conocer de manera efectiva. Esto permitiría que los clientes actuales y potenciales conozcan todas las opciones disponibles y puedan aprovechar los diferentes servicios que la empresa ofrece.

Los clientes manifiestan acceder a servicios de consultoría ya que desconocen de algunos procesos o no cuentan con las herramientas internas para satisfacer alguna necesidad puntual, de esta manera los servicios de consultoría se vuelven necesarios al reconocer estas empresas como expertas y eficaces en la resolución de temas específicos, entendiendo que la consultoría aporta competitividad en términos de costos y tiempos a las empresas convirtiéndose así en un aliado estratégico, brindando soluciones desde una perspectiva externa esto complementado con el aceleramiento de la curva de aprendizaje.

En cuanto a las estrategias de mercadeo se menciona que los clientes ven como un factor relevante destacar la presentación de la empresa, la reputación y trayectoria de esta, así como la capacidad que esta manifiesta para resolver problemas específicos este tema es fundamental para atraer a los clientes. Los clientes manifiestan tener mayor afinidad con la recepción de correos electrónicos o mensajes de texto vía WhatsApp que las llamadas telefónicas o contacto directo.

Los clientes manifiestan que para temas de salud las redes sociales o página web no son el factor fundamental de decisión por lo específico del negocio o la magnitud de los contratos, sin embargo, se manifestó que el posicionamiento mediante redes sociales y página web es importante para dar a conocer la empresa y mantener interacciones con los terceros.

Dado que el reconocimiento y la reputación son factores clave para que los clientes elijan una empresa de consultoría, es fundamental que la compañía trabaje en estrategias de marketing que fortalezcan su imagen y presencia en el mercado, la participación en foros, congresos y eventos del sector, así como el seguimiento y la actualización de las tendencias del mercado, son aspectos valorados en una empresa de consultoría.

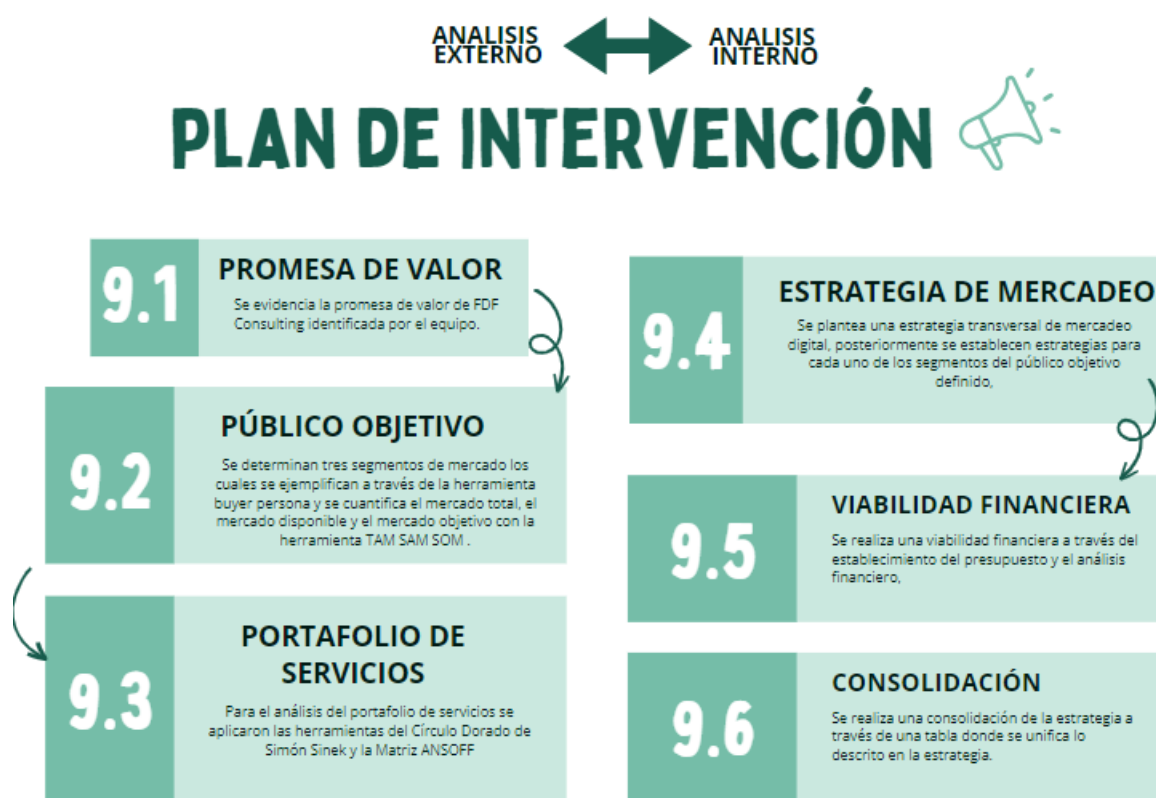
En resumen, FDF Consulting es una empresa de consultoría especializada en temas de calidad en el sector de la salud, han utilizado principalmente el "voz a voz" para adquirir nuevos clientes y han explorado el uso de redes sociales, especialmente LinkedIn y Facebook, para promocionar sus servicios, sin embargo, aún están trabajando en la optimización de sus estrategias de mercadeo y en la formalización de la comunicación interna de la empresa.

Además, FDF Consulting tiene oportunidades de crecimiento en el mercado de la salud, tanto a nivel nacional como internacional, su estrategia de mercadeo deberá enfocarse en ampliar su presencia en diferentes ciudades y segmentos de clientes, así como en ofrecer nuevos servicios de educación continuada en temas de calidad y seguridad en la atención de la salud. La empresa deberá mantener una imagen de confiabilidad y credibilidad para atraer a nuevos clientes y consolidar relaciones duraderas con los existentes.

9. Plan de Intervención

El plan de intervención pretende con base en la identificación de la necesidad de FDF Consulting y soportado con la información recopilada en el marco teórico se realiza el análisis interno y externo de la organización, aplicando los resultados obtenidos de las entrevistas tanto al personal interno como externo de la compañía, apoyados por la opinión de un profesional del área de mercadeo se estructuro la siguiente estrategia de mercadeo y su plan de implementación que está compuesto de la siguiente manera:

Figura 26. Estructura plan de intervención



Fuente. Elaboración propia

9.1. Promesa de valor

La promesa de valor de FDF Consulting está en crear competencias superiores en calidad a los colaboradores de la salud, a través de formación y consultoría, brindando apoyo en procesos de obtención de la acreditación en un menor tiempo, de una manera efectiva, sencilla y práctica, propiciando los lazos humanos y profesionales los cuales son claves para que los colaboradores de las instituciones propicien un ambiente de trabajo efectivo, ameno y de confianza.

Es importante resaltar que desde 2004 FDF Consulting ha sido el grupo consultor líder que ha acompañado de manera efectiva el proceso de acreditación en salud a entidades referentes a nivel nacional como la Fundación Santa Fe, Clínica del Country, Hospital San José, Mederi, Instituto nacional de Cancerología, Clínica Monserrat entre otros, generando un resultado exitoso en la obtención de la acreditación de las instituciones

9.2. Público objetivo

Se determinaron tres segmentos de mercado para el establecimiento de las estrategias, los cuales se enlistan a continuación:

- Clínicas, hospitales y grupos empresariales actuales
- Clínicas, hospitales y grupos empresariales nuevos
- Personas naturales del sector salud

Para empezar, se ejemplifican estos tres segmentos en tres perfiles de buyer persona y posteriormente a través del uso de la herramienta TAM SAM SOM se determina el mercado total, el mercado disponible y el mercado objetivo.

9.2.1. Buyer persona

Estos perfiles pretenden evidenciar las características sociodemográficas, personalidad, intereses, deseos y perfil psicológico, para de esta manera lograr entender en cada uno de los perfiles sus verdaderas motivaciones y preocupaciones de compra, identificando la mejor manera de satisfacer sus necesidades.

Para lograr entender las características del público objetivo, así como las motivaciones y preocupación de compra útiles en el diseño del plan de mercadeo y especificación del mercado objetivo, a continuación, se ejemplifican las características de cada perfil de cliente:

Figura 27. Buyer - Clínicas y hospitales



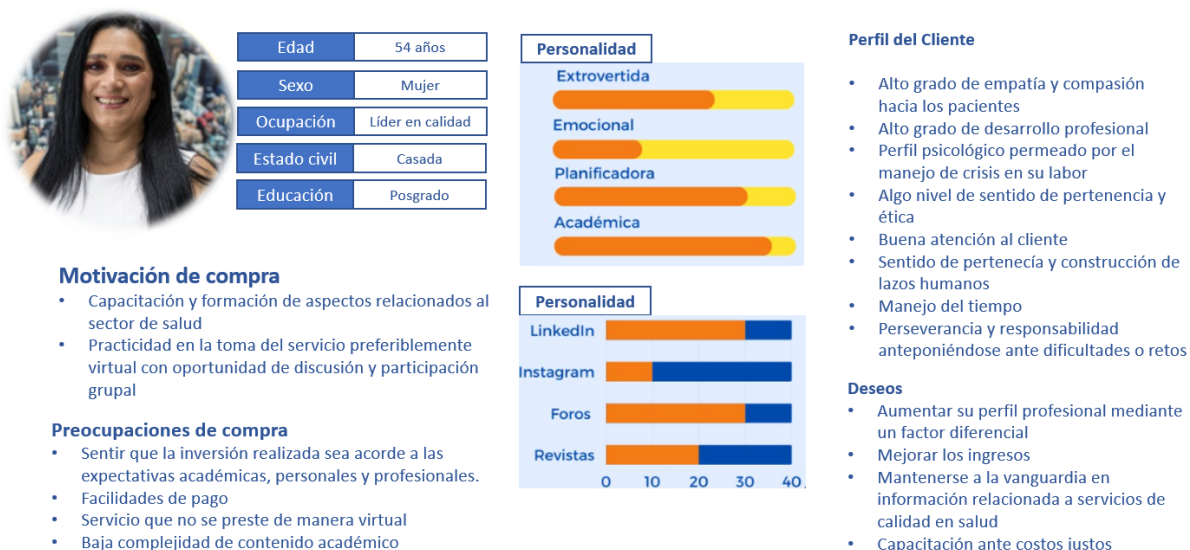
Fuente. Adaptado de (HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO, 2023).

Figura 28. Buyer - grupos empresariales



Fuente. Adaptado de (OSPEDALE, 2021)

Se considera relevante aclarar que los grupos empresariales de salud son los propietarios de clínicas y hospitales, por lo cual la estrategia está enfocada directamente a las clínica y hospitales como usuario final.

Figura 29. Buyer – Personas naturales del sector salud

Fuente. Elaboración propia

9.2.2. TAM SAM SOM

Para dimensionar el mercado objetivo de la compañía se empleó el uso de la técnica TAM, SAM, SOM donde por medio de estos tres enfoques se valora el mercado para los perfiles de cliente clínicas y hospitales y personas naturales, para el perfil de cliente grupo empresarial la herramienta no se aplicó puesto que estos son los mismos propietarios de las clínica y hospitales.

9.2.2.1. Clínicas y hospitales

A septiembre de 2023 en Colombia existen registradas un total de 11.466 IPS, las cuales están distribuidas en todo el territorio nacional y son clasificadas de acuerdo con su nivel de complejidad, a continuación, se muestra la distribución de las IPS en relación con su ubicación geográfica y un nivel de complejidad:

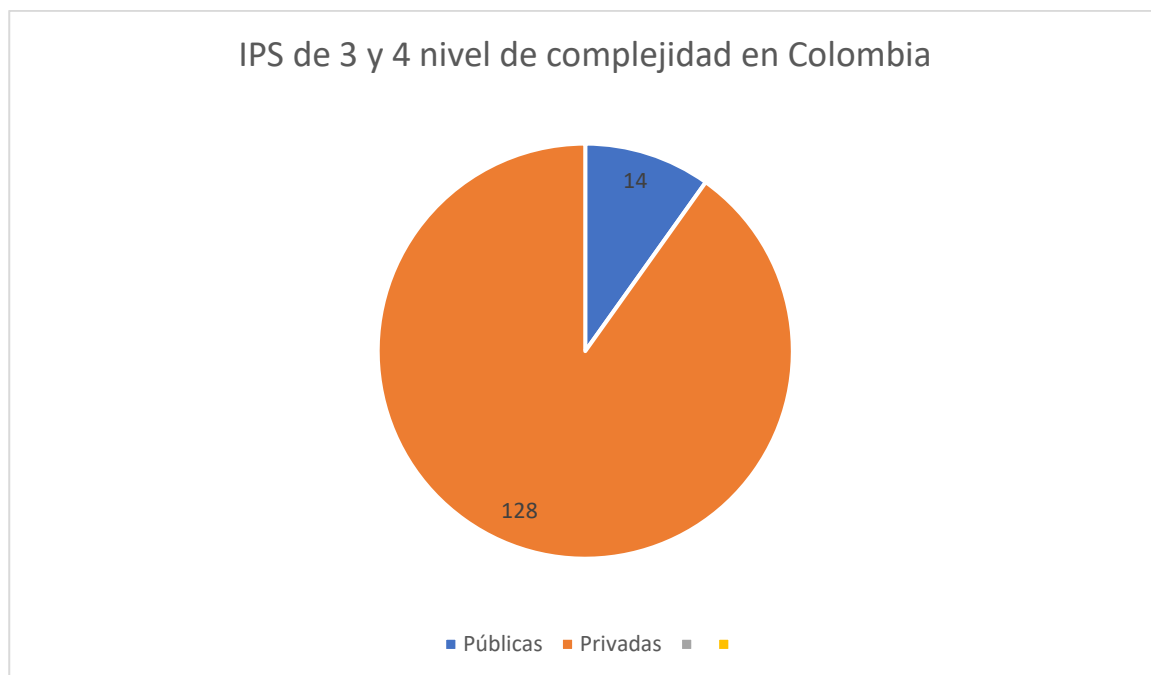
Figura 30. Distribución regional y por nivel de complejidad de IPS en Colombia

Region	Nivel de complejidad				Total
	1	2	3	4	
Amazonas	11	2	1	0	14
Antioquia	869	109	13	3	994
Arauca	54	4	2	0	60
Atlántico	264	22	1	1	288
Barranquilla	575	0	0	1	576
Bogotá D.C	1,607	0	0	9	1,616
Bolívar	141	37	3	0	181
Boyacá	266	94	10	1	371
Buenaventura	64	3	0	0	67
Caldas	207	25	5	1	238
Caquetá	63	5	1	0	69
Cartagena	415	1	1	1	418
Casanare	129	5	1	0	135
Cauca	239	24	2	1	266
Cesar	389	25	4	0	418
Chocó	161	5	1	0	167
Córdoba	429	28	4	0	461
Cundinamarca	404	45	8	0	457
Guainía	8	0	0	0	8
Guaviare	15	1	1	0	17
Huila	194	37	3	1	235
La Guajira	170	41	3	0	214
Magdalena	117	28	5	0	150
Meta	280	13	2	0	295
Nariño	279	76	4	1	360
Norte de Santander	285	11	4	1	301
Putumayo	63	7	3	0	73
Quindío	164	11	2	1	178
Risaralda	223	12	3	1	239
San Andrés y Providencia	21	0	0	1	22
Santa Marta	261	3	0	1	265
Santander	623	75	6	2	706
Sucre	310	25	3	0	338
Tolima	334	42	7	1	384
Valle del cauca	822	43	8	1	874
Vaupés	1	1	1	0	3
Vichada	7	0	1	0	8
TOTAL	10,464	860	113	29	11,466
% Participacion	91.3%	7.5%	1.0%	0.3%	

Fuente. Elaboración propia basado en (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

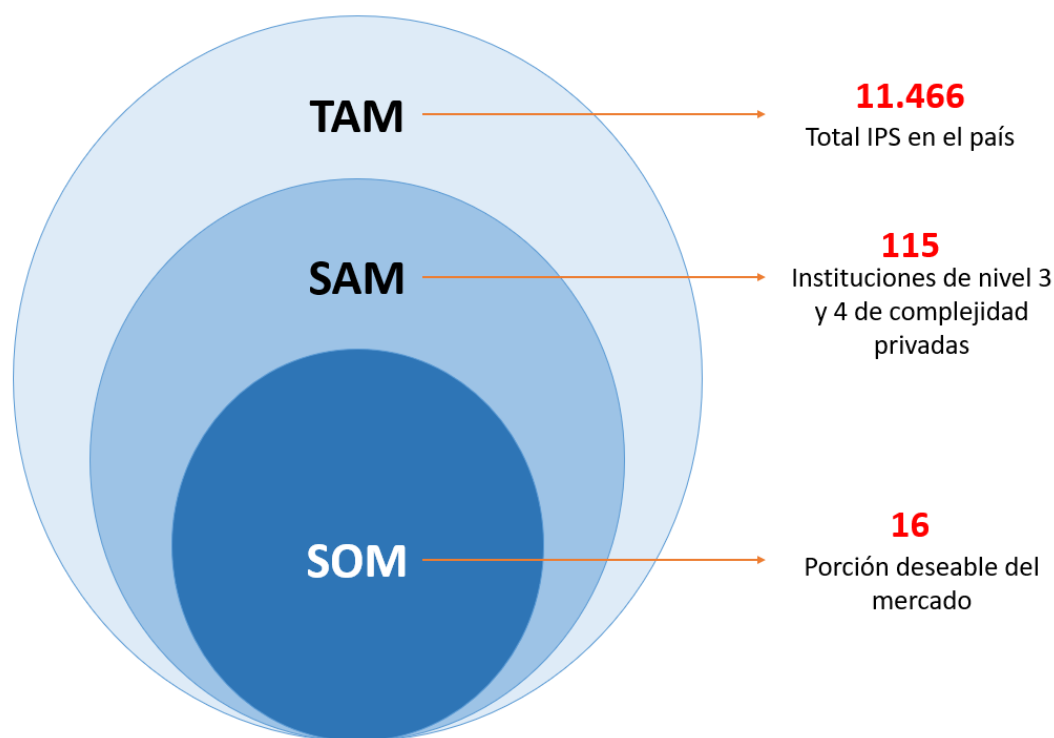
El mercado total de 11.466 IPS en Colombia está concentrado principalmente en los niveles 1 y 2 de complejidad, abarcando casi el 98%, para FDF Consulting el mercado objetivo está enfocado en las instituciones de nivel 3 y 4 de complejidad, que sean preferiblemente de carácter privado.

El mercado disponible para FDF Consulting son las 142 instituciones de nivel 3 y 4 de complejidad registradas en Colombia, de estas 142 instituciones el 90% son instituciones del sector privado dando un total de 128 IPS, FDF Consulting ya ha trabajado con 13 de ellas dejando así un mercado disponible de 115 IPS privadas de nivel 3 y 4 de complejidad; en el siguiente grafico se evidencia la distribución del mercado disponible según su tipo (privado, público).

Figura 31. Distribución de IPS de 3 y 4 nivel de complejidad según el sector

Fuente. Elaboración propia con datos de (Ministerio de Salud y Protección Social, 2022).

Actualmente la capacidad instalada de FDF Consulting para la atención general de servicios de consultoría para el mercado objetivo veinte instituciones simultaneas, actualmente FDF Consulting tiene una capacidad en uso del 55% de las horas de consultoría disponibles equivalente a once contratos activos, dejando una capacidad potencial de 45% equivalente a nueve potenciales contratos; la capacidad saludable sería a un 80% equivalente a dieciséis clientes en simultánea, dando la oportunidad de incrementar en cinco contratos adicionales, de esta manera con el uso de la herramienta TAM SAM SOM la distribución del mercado es la siguiente:

Figura 32. Calculo TAM SAM SOM corporativo

Fuente. Elaboración propia basado en (Blank & Dorft, 2012).

9.2.2.2. Personas naturales del sector salud

Para el mercado de personas naturales relacionadas con el sector salud se identifica un mercado total de 288.763 personas, el cual se relaciona a continuación:

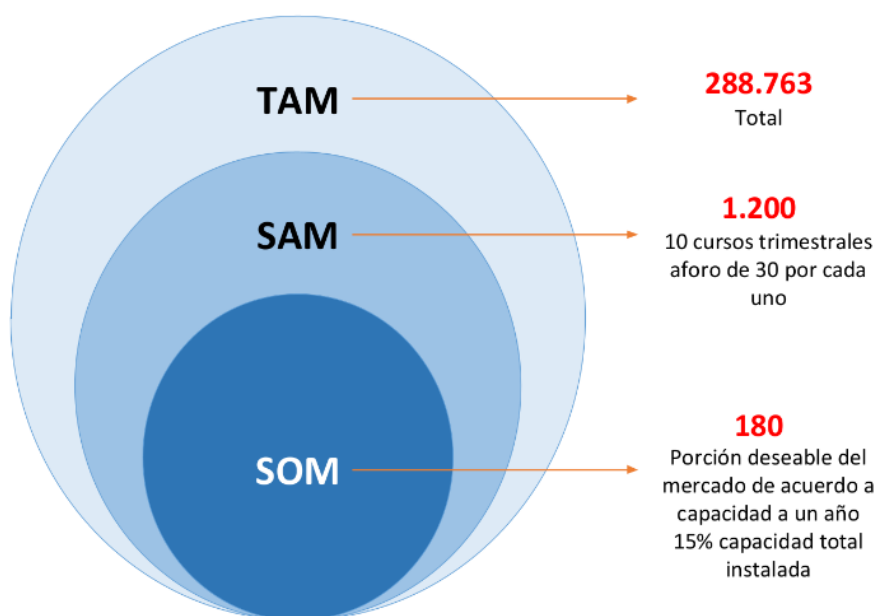
Tabla 18. Personal de salud en Colombia

Profesión	Total
Médicos generales	94,895
Médicos especialistas	31,387
Profesionales enfermería	66,095
Profesionales relacionados con la salud dental	60,540
Otros profesionales relacionados sector salud	35,846
Total personas naturales sector salud	288,763

Fuente. Elaboración propia basado en

Actualmente FDF Consulting tiene una capacidad en términos de horas de formación inutilizada, en la cual puede prestar el servicio de formación a través de diez cursos para treinta personas de manera trimestral lo cual da un mercado disponible de 1.200 personas al año; esto equivale un 0.42% del mercado total, en cuanto al mercado objetivo FDF Consulting en el primer año establece una meta de cobertura del 15% del mercado disponible, lo equivalente a un mercado objetivo en el primer año de 180 personas, de esta manera con el uso de la herramienta TAM SAM SOM la distribución del mercado es la siguiente:

Figura 33. Calculo TAM SAM SOM personal naturales



Fuente. Elaboración propia basada en (Blank & Dorft, 2012).

9.3. Portafolio de servicios

Una vez identificada la promesa de valor de la organización y los segmentos a los cuales se va a dirigir la estrategia es fundamental analizar el portafolio de servicios actual de FDF Consulting para establecer planes de acción de manera asertiva en cada público objetivo, para su análisis se aplicaron las herramientas del Círculo Dorado de Simón Sinek y la Matriz ANSOFF.

El portafolio actual se enlista a continuación:

1. Consultoría para acreditación en salud (Certificación, mantenimiento, simulacros, diagnóstico)
2. Consultoría para acreditación en Joint Commission
3. Consultoría para acreditación de hospitales universitarios

4. Consultoría para direccionamiento estratégico
5. Consultoría en calidad sin propósito de Acreditación
6. Formación en cursos cortos y diplomados de calidad, competencias

9.3.1. Círculo dorado de Simón Sinek

El círculo dorado de Simón Sinek es una herramienta que se enfoca en el propósito, el proceso y la motivación de las instituciones, a través de identificar el ¿Qué?, el ¿Cómo? Y el ¿Por qué? Permitiendo establecer cuál sería el marco para realizar procesos de comunicación;

¿Qué hacemos? - FDF Consulting tiene como propósito comercializar servicios de consultoría, formación y diagnóstico en temas de calidad superior en la prestación de servicios de salud.

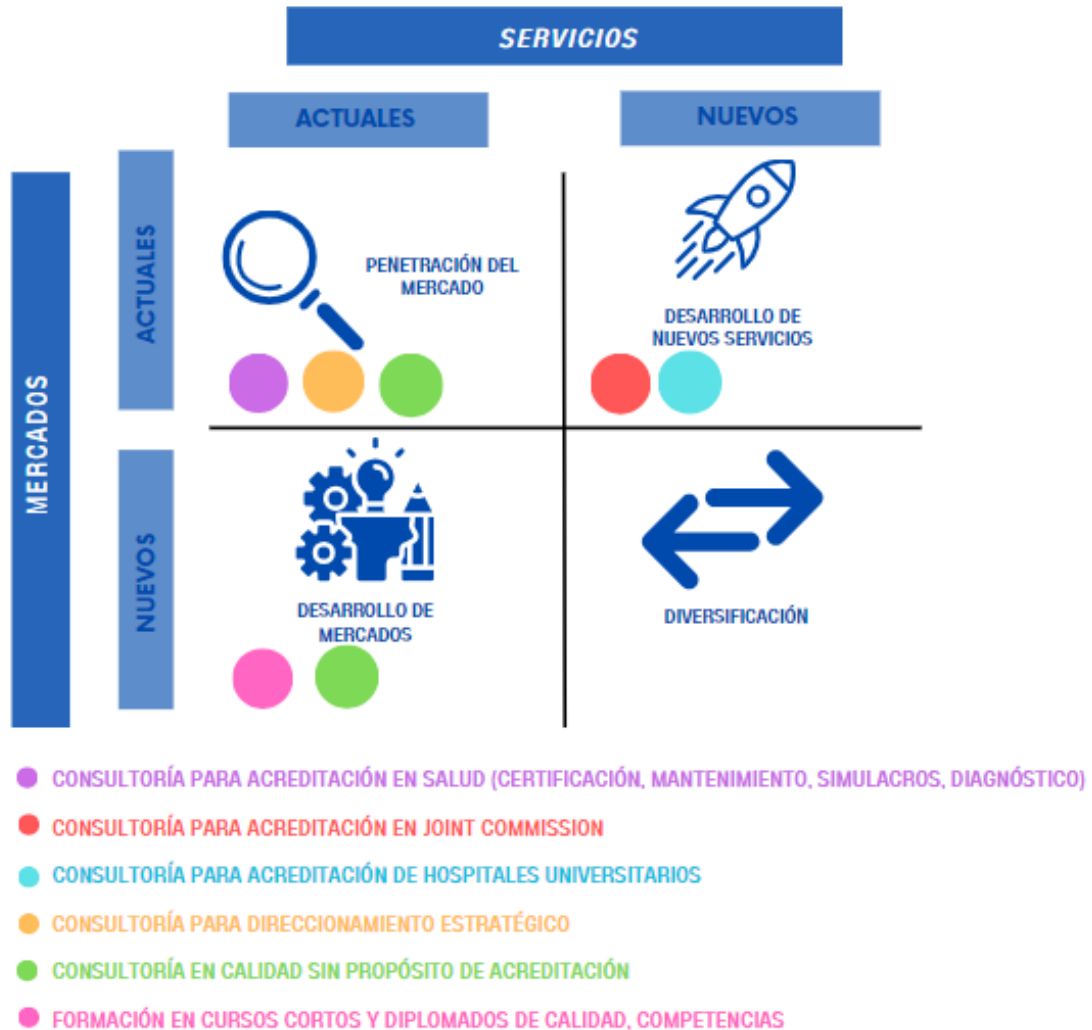
¿Cómo lo hacemos? - FDF Consulting brinda sus servicios con una metodología de trabajo efectiva, sencilla y práctica.

¿Por qué lo hacemos? – Al equipo de FDF Consulting lo motiva que la prestación de los servicios de salud debe ser brindada siempre con calidad superior, propiciando lazos humanos y profesionales.

9.3.2. Matriz ANSOFF

La Matriz ANSOFF es una herramienta que permite identificar oportunidades de crecimiento y toma de decisiones acertadas en el relacionamiento entre los clientes y servicios, nuevos o existentes, en donde se identifica que servicio se ajusta al mercado de clientes actuales o nuevos y el tipo de servicio.

Para FDF Consulting se aplicó la matriz ANSOFF ubicando cada uno de los servicios del portafolio según el mercado al cual le aplica, obteniendo la siguiente matriz.

Figura 34. Matriz ANSOFF aplicada FDF CONSULTING

Fuente. Elaboración propia adaptada de (Ansoff, 1965).

Según los resultados identificados en la matriz se considera necesario priorizar los “servicios y mercados actuales”, a través de la estrategia de penetración del mercado en búsqueda de incrementar las ventas a través de clientes actuales. En cuanto a los “productos actuales para mercados nuevos” se aplica la estrategia de desarrollo de nuevos mercados adaptando los servicios actuales para este nuevo mercado y “los servicios nuevos para mercados actuales” se asignan para una segunda etapa, en el cual se establezca la estrategia de desarrollo de nuevos servicios, posterior a la consolidación y maduración del portafolio actual en la primera etapa.

9.4. Estrategia de mercadeo

Obedeciendo el tercer objetivo específico se propone una estrategia de mercadeo para la empresa FDF Consulting, en donde se identificó que la compañía ha venido gestionando de manera adecuada el portafolio de servicios y el mercado disponible, razón por la cual son líderes y han logrado mantenerse durante casi veinte años, lo cual es una base sólida que permitirá el desarrollo efectivo de estrategias de mercadeo sustentadas teóricamente, acompañadas de personal experto, y de un proceso previamente estructurado, enfocadas a tener mejores resultados.

De acuerdo al análisis realizado se establecen una serie de estrategias orientadas a las necesidades de FDF Consulting acordes a las expectativas identificadas del mercado, en primera instancia se plantea una estrategia transversal de mercadeo digital, posteriormente se establecen estrategias para cada uno de los segmentos del público objetivo definido, teniendo en cuenta el análisis de la dimensión del mercado objetivo y la valoración del portafolio de servicios, se realiza una viabilidad financiera a través del establecimiento del presupuesto y el análisis financiero, finalizando con una consolidación grafica de la estrategia.

9.4.1. Estrategia transversal

Las tendencias actuales y el gran desarrollo del mercadeo han venido de la mano de la masificación de los medios y redes sociales los cuales hacen cada vez más asequible la información, la premisa está en tener la mayor exposición de información posible de manera estratégica aprovechando todas las herramientas que existen en el mercado, por lo cual la estrategia transversal será el posicionamiento de la marca a través del mercadeo digital.

9.4.1.1. Objetivo

Posicionar la marca FDF Consulting en medios digitales generando recordación en el mercado disponible, en el cual al menos una de cada diez personas conozca a FDF Consulting en el primer año.

9.4.1.2. Objetivos específicos (KPI's)

- Incrementar los seguidores en redes sociales trimestralmente en al menos un 10%.
- Generar interacciones con el contenido digital en el 70% de las publicaciones mensuales.

9.4.1.3. Acciones

- Contratar agencia de medios digitales que incluya los siguientes servicios: manejo de redes, diseño de piezas gráficas, generación de estrategias de mercadeo, diseño

e implementación de campañas, reportes y análisis periódico; con profesionales de mercadeo, publicidad y diseño gráfico.

- Actualizar la página web y redes sociales de YouTube, LinkedIn, Instagram y Facebook: realizar toma de fotografías al equipo de trabajo, generación de contenido base y plantillas de estilos de diseño para la publicación de contenido.
- Optimizar la página web y redes sociales generando una indexación de contenido, que de manera orgánica en motores de búsqueda se genere un rápido acceso a los canales digitales de FDF Consulting.
- Establecer una reunión mensual con la agencia de medios en la cual se establezcan los objetivos específicos según el comportamiento de las redes y establecer la estrategia posterior.
- Revisar, ajustar y aprobar la parrilla de contenido mensual que genera la agencia de medios en la cual envían las 15 publicaciones del mes de cada red social, que publicarán cada dos días generando, así como resultado al menos tres publicaciones semanales en cada red social.
- Realizar seguimiento trimestral a reportes y estadísticas de los medios digitales, se mide el cumplimiento de los KPI's establecidos en los objetivos específicos.

9.4.2. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales actuales

Los clientes actuales están conformes con los servicios prestados, pero manifiestan desconocimiento de información sobre los demás servicios del portafolio; evidenciando una oportunidad en la visualización del portafolio actual, a través de la adquisición de más servicios con beneficios exclusivos de fidelización y ampliación de la prestación de servicios.

9.4.2.1. Objetivo

Incrementar en al menos un servicio adicional del portafolio, al 50% los clientes actuales en el primer año.

9.4.2.2. Objetivos específicos

- Asistir como patrocinador de al menos dos eventos de calidad en salud (Icontec, OES), cada año.
- Hacer un foro de calidad liderado por FDF Consulting en alianza con al menos dos clientes antes de tres años.
- Tener al menos dos reuniones al año con cada uno de los clientes actuales.

9.4.2.3. Acciones

- Fortalecer la participación en eventos o foros, con una asistencia mínima a dos de los foros más representativos de calidad en salud (Icontec, OES) a través de un patrocinio, pendón o stand corporativo, con el objetivo de afianzar el relacionamiento interpersonal con clientes actuales y potenciales, y mantener una recordación de marca.
- Fidelizar el cliente actual mediante alianzas para la generación de eventos propios que incluyan charlas, espacios de referenciación y discusión; abriendo así camino hacia la realización de un foro liderado por FDF Consulting.
- Transmitir o documentar la asistencia a los eventos o charlas por medio de las redes sociales, con el objetivo de dar un mayor alcance a los asistentes de los eventos donde FDF Consulting participa.
- Fortalecer el relacionamiento con los gerentes y jefes de calidad de los clientes actuales buscando un espacio de reunión, para indagar sobre la satisfacción con los servicios adquiridos y abrir la puerta a la adquisición de nuevos servicios, esta acción podrá ser en almuerzos o cenas o reuniones ejecutivas.
- Digitalizar un portafolio de servicios, para el envío a clientes actuales en donde se evidencie la posibilidad de personalizar según necesidades y los beneficios de descuentos que tendrían por ser clientes previos.
- Generar reuniones con espacios de referenciación entre dos o tres clientes actuales en donde se visualice la calidad y los resultados de los servicios del portafolio ajustados a las necesidades particulares de los clientes actuales.

9.4.3. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales nuevos

El enfoque que tendrá la estrategia para clientes corporativos nuevos del mercado actual estará en fortalecer la penetración del mercado con el portafolio de servicios actual, en este tipo de mercados las relaciones interpersonales son claves para generar una voz a voz con efecto positivo, complementado por estrategias digitales donde se evidencie de manera clara la seguridad y calidad por medio de casos de éxito los beneficios y ventajas competitivas de FDF Consulting.

9.4.3.1. Objetivo

Adquirir cinco nuevos contratos en el sector de clínicas y hospitales, en miras a mantener en promedio dieciséis contratos activos en los servicios de consultoría.

9.4.3.2. Objetivos específicos

- Asistir al menos dos eventos de calidad en salud a los que no se haya asistido previamente, cada año.
- Publicar el video promocional una vez al mes en alguna de las plataformas con al menos 150 impresiones.
- Dictar al menos dos charlas gratuitas en el primer año.

9.4.3.3. Acciones

- Participar en eventos o foros a los cuales previamente no se ha asistido (Consultor salud, CCB) de manera habitual, a través de la asistencia del director ejecutivo o miembros del equipo consultor, con el objetivo de un relacionamiento interpersonal con nuevos prospectos del cliente.
- Grabar videos testimoniales de clientes, al menos uno al mes en donde se destaca la calidad de los servicios de FDF Consulting a través de testimonios de gerentes de hospitales y clínicas, facilitaría en gran medida la exposición de la calidad y éxito del servicio ofrecido.
- Grabar un video promocional con la estructura de la herramienta “white paper”, en donde se evidencie quienes son, la promesa de valor, el cómo lo hacen, el portafolio de servicios, fragmentos de los testimonios previos de clientes y recordación de la marca mostrando el equipo de trabajo mencionando el nombre y su eslogan.
- Crear landing page para la recolección de información que permita ampliar la base de datos de clínicas y hospitales, a través de ofrecer un beneficio de acceso a una charla de sensibilización en acreditación de calidad en salud gratuita.
- Con los datos recolectados se contacta al representante de la entidad para establecer fechas y expectativas y agendar la charla, acá la empresa podrá visualizar las metodologías sencillas y contundentes de FDF Consulting, evidenciando la propuesta de valor y calidad del servicio pudiendo generar así la necesidad de contratar a FDF Consulting.

9.4.4. Estrategia segmento personas naturales del sector salud

Dejando a un lado el relacionamiento entre organizaciones y retomando el relacionamiento con personas naturales, se identificó en el personal de salud, la oportunidad de retomar un mercado que tuvo FDF Consulting en sus inicios, a través de las herramientas digitales que hay en la actualidad, para la formación en temas relacionados a calidad en salud.

FDF Consulting cuenta con el servicio de formación mediante cursos y diplomados, actualmente se vende el curso a empresas, por lo que se considera importante aprovechar este insumo inicial que se tiene y empezar a venderlo directamente a un mercado de personas naturales que individualmente buscan enriquecer su profesión con capacitación continua, con la experiencia que cuenta FDF Consulting se podrá optar por este tipo de mercado que apuntara más al volumen de usuarios a costos asequibles.

9.4.4.1. Objetivo

Desarrollar el nuevo mercado de personas naturales para el servicio actual de formación, logrando formar de manera directa mínimo 180 personas en el primer año.

9.4.4.2. Objetivos específicos (KPI's)

- Dictar cuatro cursos cada trimestre.
- Tener una asistencia promedio del 50% del cupo total de los cursos.
- Recolectar información a través de la landing page de al menos 200 personas mensuales.

9.4.4.3. Acciones

- Establecer un portafolio de formación virtual, sincrónica y asincrónica con espacios de interacción entre los asistentes, en donde se especifiquen costos, duración y fechas de realización.
- Crear landing page para la recolección de información que permita ampliar la base de datos del personal de la salud interesado en temas de calidad.
- Crear bases de datos con la información recolectada en la landing page, para que la coordinación de mercadeo envíe semanalmente correos informativos ampliando información sobre los cursos de interés.
- Adicionalmente enviar mensualmente correos a las bases de datos de personas naturales del sector salud con información sobre diferentes programas de

formación, con link directo al portafolio y formulario de inscripción con la pasarela de pagos.

- Crear plan de pautas de los cursos en Facebook, LinkedIn y Google, en el cual haya al menos una pauta en el trimestre previo a que se dicte cada uno de los cursos.
- Realizar semanalmente reunión entre la agencia de medios, la coordinación de mercadeo y la gerencia para hacer seguimiento a la efectividad de las pautas, al número de inscritos y retroalimentación de la gestión de envío de correos electrónicos, para poder ajustar y adaptar las acciones de manera oportuna

9.5. Viabilidad financiera

La viabilidad financiera pretende establecer un presupuesto para cada una de las estrategias previamente mencionadas y posteriormente se realiza un análisis financiero que sustente la rentabilidad del plan de intervención a la dirección de FDF Consulting.

9.5.1. Presupuesto

Para la ejecución del plan de intervención y garantizar que los objetivos de cada una de las estrategias se cumplan, la compañía debe realizar una inversión y considerar gastos variables relacionados con el crecimiento del mercado, a continuación, se detalla el presupuesto planteado para el primer año de operaciones.

Tabla 19. Presupuesto estrategia de mercadeo

Estrategia	Costo Anual	Descripción
Transversal	\$ 30.000.000	Contrato a 12 meses de la agencia de medios, con un costo mensual de \$ 2.500.000
Cientes corporativos actuales	\$ 12.000.000	Gastos de representación (cenas, invitaciones, cortesías) y fortalecer participación en eventos.
Cientes corporativos nuevos	\$ 11.200.000	Participación en eventos nuevos o que no son parte actual del portafolio de eventos frecuentados y ejemplificar el servicio mediante la elaboración de videos y contenido digital que muestre los casos de éxito de la compañía.
Personas naturales	\$ 12.200.000	Landing page donde se recolecten los datos de los potenciales clientes y elaboración de pautas digitales.
TOTAL	\$ 65.400.000	

Fuente. Elaboración propia

9.5.2. Análisis financiero

En la proyección de resultados financieros de FDF Consulting para el primer año de implementación del plan de intervención de la estrategia de mercadeo, se toma como base los datos de presupuesto de ingresos a 2024 los cuales ascienden a \$1.400.000.000 COP, a partir de este se considerarán las proyecciones de crecimiento relacionadas al incremento de cinco contratos de consultoría del mercado clínicas y hospitales correspondientes a \$720.000.000 COP y la venta de al menos 180 cursos para personas naturales correspondientes a \$54.000.000 COP; dando un total de ingresos proyectados de \$2.174.000.000 COP.

Adicional al presupuesto de inversión en mercadeo establecido y correspondiente a \$65.400.000 COP, la compañía debe considerar los gastos variables relacionados con el incremento de las ventas potenciales que genere la estrategia de mercadeo planteada, para esto se estima que por cada cliente nuevo o actual del segmento corporativo se incurrirán en gastos variables del 15% del precio de venta, correspondiente a un total de \$108.000.000 COP; y para el público objetivo de personas naturales el gasto variable se estima en un 10% del precio de venta, correspondiente a un total de \$5.400.000 COP; no se considera inversión inicial o incrementos en los costos fijos ya que la planta de personal e infraestructura actual cuenta con la capacidad suficiente para cubrir el plan de intervención para la estrategia de mercadeo propuesta.

El Resultado del operacional de \$210.000.000 COP el cual corresponde a un margen de rentabilidad operacional de 15% y con la proyección el resultado operacional será de \$805.200.000 COP equivalente a un margen de rentabilidad operacional de 37% (+113%); el resultado del margen de rentabilidad neta que actualmente está en 3,9% y con la proyección termina en 18,8% (+384%).

Para el análisis del ROI de la estrategia de mercadeo se tiene en cuenta la siguiente formula:

Figura 35. Formula ROI

$$\% \text{ ROI} = \frac{\text{INGRESOS} - \text{INVERSIÓN}}{\text{INVERSIÓN}} \times 100$$

Fuente. Tomado de (ESTAÚN, 2022)

Para el análisis del ROI de la estrategia de mercadeo se tiene en cuenta las siguientes variables:

- **INGRESOS:** Lo correspondiente al ingreso adicional proyectado con la estrategia, incluyendo el resultado operacional del segmento clínicas y hospitales \$612.000.000 COP y el resultado operacional del segmento personas naturales \$48.600.000 COP.
- **INVERSIÓN:** Lo correspondiente a lo relacionado en la inversión de la estrategia de mercadeo correspondiente a \$65.400.000 COP.

$$\%ROI = \frac{(612.000.000+48.600.000) - 65.400.000}{65.400.000} \times 100 = 910\%$$

Dando como resultado de la aplicación de este KPI arroja como resultado del retorno de la inversión del proyecto es del 910%, es decir la inversión del plan de mercadeo tiene un retorno de 9.1 en el primer año.

Considerando los resultados de él ROI de la estrategia y las variaciones de los márgenes de rentabilidad operacionales y netos como resultado de la proyección financiera aplicada, lo cual da como resultado que la estrategia propuesta logra ser rentable para FDF Consulting evidenciada en el incremento de los márgenes de rentabilidad, siendo viable su implementación.

Tabla 20. Proyección relación de costos y gastos de la estrategia de mercadeo

	Inicial	Inversión mercadeo	Incremento mercado clínicas y hospitales	Incremento mercado personas naturales	Final
Ingresos operacionales	\$ 1.400.000.000	\$ -	\$ 720.000.000	\$ 54.000.000	\$ 2.174.000.000
Consultorías	1.400.000.000		720.000.000		2.120.000.000
Diplomados	-			54.000.000	54.000.000
Gastos administrativos	240.000.000				240.000.000
Gastos de ventas	950.000.000	65.400.000	108.000.000	5.400.000	1.128.800.000
Resultado Operacional	\$ 210.000.000	-\$ 65.400.000	\$ 612.000.000	\$ 48.600.000	\$ 805.200.000
margen operacional	15,0%				37,0%
Otros gastos no operacionales	150.000.000				150.000.000
Otros ingresos operacionales	25.000.000				25.000.000
Resultado antes de impuestos	\$ 85.000.000	-\$ 65.400.000	\$ 612.000.000	\$ 48.600.000	\$ 630.200.000
Impuesto de renta	29.750.000				220.570.000
Total, resultado del ejercicio	\$ 55.250.000	-\$ 65.400.000	\$ 612.000.000	\$ 48.600.000	\$ 409.630.000
margen neto	3,9%				18,8%

Fuente. Elaboración propia

9.6. Consolidación estrategias de mercadeo

Obedeciendo el ultimo objetivo específico se formuló un plan de implementación para la estrategia de mercadeo diseñada, la consolidación de esta pretende unificar la estrategia en una tabla, en donde se puedan identificar todos los elementos que la componen, como son el objetivo general, los objetivos específicos, las acciones a realizar, los recursos, la periodicidad de la medición, y las fórmulas de los KPI's que aplican a la estrategia.

9.6.1. Estrategia transversal

Tabla 21. Consolidación estrategia transversal

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	RECURSOS	MEDICIÓN	KPI's
Posicionar la marca FDF Consulting en medios digitales generando recordación en el mercado disponible, en el cual al menos una de cada diez personas conozca a FDF Consulting en el primer año	Incrementar los seguidores en redes sociales trimestralmente en al menos un 10%. Generar interacciones con el contenido digital en el 70% de las publicaciones mensuales.	Contratar agencia de medios digitales	\$2.500.000 / Mes	Trimestral	(N° Seguidores totales trimestre actual / N° Seguidores totales trimestre anterior - 1) x 100 (N° de publicaciones con interacción mes/ N° de publicaciones totales mes) x 100
		Actualizar la página web y redes sociales (UNICA VEZ)			
		Optimizar la página web y redes sociales generando una indexación de contenido (UNICA VEZ)			
		Establecer una reunión mensual con la agencia de medios			
		Revisar, ajustar y aprobar la parrilla de contenido mensual			
		Realizar seguimiento trimestral a reportes y estadísticas de los medios digitales			

Fuente. Elaboración propia

9.6.2. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales actuales

Tabla 22. Consolidación estrategia empresarial actual

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	RECURSOS	MEDICIÓN	KPI's
Incrementar en al menos un servicio adicional del portafolio, al 50% los clientes actuales en el primer año	Asistir como patrocinador de al menos dos eventos de calidad en salud (Icontec, OES), cada año	Participar en eventos o foros a los foros de calidad en salud de Icontec, y la OES a través de un patrocinio.	\$6.000.000 / Año	Anual	N° reuniones con cada cliente en el año Asistencia al Foro del Icontec en el año Asistencia al Foro del OES en el año N° Alianzas para la realización del Foro de FDF Consulting
		Generar eventos propios que incluyan charlas, espacios de referenciación y discusión			
		Transmitir o documentar la asistencia a los eventos o charlas por medio de las redes sociales			
	Hacer un foro de calidad liderado por FDF Consulting en alianza con al menos dos clientes antes de tres años	Fortalecer el relacionamiento con los gerentes y jefes de calidad de los clientes actuales buscando un espacio de reunión	\$500.000 / Mes		
		Generar reuniones con espacios de referenciación entre dos o tres clientes actuales			
	Tener al menos dos reuniones al año con cada uno de los clientes actuales.	Digitalizar un portafolio de servicios (UNICA VEZ)	NA		

Fuente. Elaboración propia

9.6.3. Estrategia segmento clínicas y hospitales y grupos empresariales nuevos

Tabla 23. Consolidación estrategia empresarial nuevo

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	RECURSOS	MEDICIÓN	KPI's
Adquirir cinco nuevos contratos en el sector de clínicas y hospitales, en miras a mantener en promedio dieciséis contratos activos en los servicios de consultoría	Asistir al menos dos eventos de calidad en salud a los que no se haya asistido previamente, cada año.	Participar en eventos o foros a los cuales previamente no se ha asistido de manera habitual	\$6.000.000 / Año	Anual	N° de asistencias a evento o foro nuevo en el año N° videos testimoniales de clientes en el año N° de impresiones en el video promocional cada mes N° de charlas gratuitas dictadas en el año
		Grabar videos testimoniales de clientes, mensualmente	\$1.200.000 / Año		
	Publicar el video promocional una vez al mes en alguna de las plataformas con al menos 150 impresiones	Grabar un video promocional de FDF Consulting (UNICA VEZ)			
	Dictar al menos dos charlas gratuitas en el primer año.	Crear landing page para la recolección de información que permita ampliar la base de datos de clínicas y hospitales. (UNICA VEZ)	NA		
		Contactar a las personas inscritas en la landing page	NA		

Fuente. Elaboración propia

9.6.4. Estrategia segmento personas naturales del sector salud

Tabla 24. Consolidación estrategia personas naturales

OBJETIVO	OBJETIVOS ESPECIFICOS	ACCIONES	RECURSOS	MEDICIÓN	KPI's
Desarrollar el nuevo mercado de personas naturales para el servicio actual de formación, logrando formar de manera directa mínimo 180 personas en el primer año	<p>Dictar cuatro cursos cada trimestre.</p> <p>Tener una asistencia promedio del 50% del cupo total de los cursos.</p> <p>Recolectar información a través de la landing page de al menos 200 personas mensuales.</p>	Establecer un portafolio de formación virtual (UNICA VEZ)	NA	Trimestral	<p>N° de cursos dictados en el trimestre</p> <p>N° de asistentes al curso / N° de cupo del curso</p> <p>(N° de inscritos en la base de datos de la landing page / 200) x 100</p>
		Crear landing page para la recolección de información (UNICA VEZ)	\$200.000 / U		
		Enviar semanalmente correos informativos ampliando información sobre los cursos de interés	NA		
		Enviar mensualmente correos con información sobre diferentes programas de formación	NA		
		Crear plan de pautas de los cursos en Facebook, LinkedIn y Google.	\$1.000.000 / Mes		
		Realizar semanalmente reunión entre la agencia de medios, la coordinación de mercadeo y la gerencia para hacer seguimiento.	NA		

Fuente. Elaboración propia.

10. Conclusiones y recomendaciones

Las conclusiones pretenden sintetizar los puntos más relevantes identificados en el desarrollo del trabajo y las recomendaciones son las sugerencias a futuros investigadores del tema.

10.1. Conclusiones

El mercadeo tradicional aplicado por FDF Consulting sustentado en la promoción de los servicios por el voz a voz y el contacto directo con los clientes, es la mejor manera de posicionar y realizar el mercadeo de la marca, esto debido al tipo de servicio especializado que presta la compañía el cual no es de consumo masivo o interés general, sino que es un servicio de interés para un nicho de mercado específico.

El mercadeo digital para FDF Consulting no será la herramienta principal para realizar el mercadeo de los servicios, si bien las tendencias más modernas del mercadeo apuntan al uso de herramientas digitales, para el caso específico los medios digitales son útiles en el posicionamiento de la marca y la recordación de esta, siendo una herramienta de apoyo al mercadeo tradicional de la compañía.

La compañía tiene una gran oportunidad de ampliar su nicho de mercado y comercializar en mayor volumen sus servicios, esto tanto en el mercado actual de consultoría para clínicas y hospitales como en la apertura de nuevos mercados en personas naturales, esto debido a que existe un gran número de actores de estos mercados que aún no han adquirido este tipo de servicios, por esta razón el mercadeo adecuado de los servicios será fundamental para captar el interés de los potenciales clientes.

10.2. Recomendaciones

Algunas recomendaciones para la realización de trabajos futuros relacionados con el diseño de una estrategia de mercadeo para una empresa que pueden ser de ayuda para los posibles investigadores que deseen abordar este desafío:

Primero, se recomienda seleccionar una empresa y sector relevante, que sea de interés y que tenga impacto en el campo de estudio, dado que esto hará que la investigación sea más significativa y motivadora. Además, se debe asegurar que la empresa seleccionada esté dispuesta a colaborar y proporcionar acceso a la información necesaria para el estudio.

Segundo, se recomienda establecer objetivos de investigación claros y un alcance bien definido, se recomienda considerar las siguientes preguntas: ¿Qué aspectos de la estrategia de

marketing de la empresa se van a analizar? y ¿Cuál es la pregunta central que se busca responder?, logrando responder estas preguntas se obtiene una comprensión precisa de lo que se desea lograr, permitiendo mantener el enfoque y la claridad a lo largo del proceso.

Tercero se recomienda utilizar una combinación de métodos de investigación, como encuestas, entrevistas, análisis de datos secundarios y revisión de literatura, para obtener una visión completa de la estrategia de mercadeo de la empresa, es importante asegurarse que los datos sean confiables y relevantes para los objetivos de investigación.

Cuarto se recomienda elaborar conclusiones sólidas y fundamentadas en los resultados obtenidos, estas deben ser específicas, realistas y prácticas para la empresa.

Llevar a cabo un trabajo de grado sobre una estrategia de mercadeo para una empresa es una oportunidad emocionante para aplicar los conocimientos y contribuir al mundo empresarial, la planificación cuidadosa, la investigación rigurosa y la colaboración efectiva serán de gran ayuda para llevar a cabo un proyecto exitoso y valioso.

11. Referencias

(s.f.). <https://blog.hubspot.es/marketing/matriz-ansoff>.

Aguilar, R. (2012). marketing de servicios. Obtenido de

https://www.academia.edu/8937340/MARKETING_DE_SERVICIOS

Alvarez, A., & Ruiz, L. (2021). PROPUESTA PARA CREAR UNA EMPRESA DE

CONSULTORÍA E IMPLEMENTACIÓN EN EL PROCESO DE HABILITACIÓN PARA ENTIDADES DE SALUD PÚBLICAS Y PRIVADAS EN EL TERRITORIO NACIONAL.

Obtenido de

<https://repository.universidadean.edu.co/bitstream/handle/10882/11558/AlvarezAdriana2021.pdf?sequence=3>

American Marketing Association(AMA). (2017). Definiciones de Mercadotecnia. Obtenido de

ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/.

Andone, I. (2010). Outsourcing the business service. Informatica Economica.

Ansoff, I. (1965). The Corporate Strategy. New York: Mc Graw Hill.

Apalaza, M. (2015). Plan de Marketing y Estrategia de Posicionamiento para un

emprendimiento de lencería infantil: Bellamia. Obtenido de

<https://rdu.unc.edu.ar/bitstream/handle/11086/4064/Apalaza%2C%20Maria%20Fernanda.%20Plan%20de%20Marketing%20y%20Estrategia%20de....pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Arias, J. (2014). La Matriz BCG, su Importancia, su Estructura y Desarrollo. Obtenido de

https://www.researchgate.net/publication/260184144_La_Matriz_BCG_su_Importancia_su_Estructura_y_Desarrollo_-_Jose_Arias

Armijos et al . (12 de 2019). MATRIZ DE PRODUCTO/MERCADO DE ANSOFF: UNA

REVISIÓN BIBLIOGRÁFICA EN LATINOAMÉRICA (2008-2018) . Obtenido de

- http://tambara.org/wp-content/uploads/2020/04/Matriz-de-producto-mercado-de-Ansoff_Armijos_Aymara_Rojas.pdf
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). Fundamentos de Marketing. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Arriaga et al. (2012). MARKETING MIX: LA FORTALEZA DE LAS GRANDES EMPRESAS. Obtenido de <https://www.eumed.net/ce/2012/marketing-mix.pdf>
- Baena, E. (2003). EL ENTORNO EMPRESARIAL Y LA TEORÍA DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS . Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4845158.pdf>
- Banco Interamericano de Desarrollo. (2018). Desde el paciente: Experiencias de la atención primaria de salud en América Latina y el Caribe. Obtenido de <https://publications.iadb.org/publications/spanish/document/Desde-el-paciente-Experiencias-de-la-atenci%C3%B3n-primaria-de-salud-en-Am%C3%A9rica-Latina-y-el-Caribe.pdf>
- Barón, E. (11 de 2017). Fundamentos del mercadeo. Obtenido de <https://digik.areandina.edu.co/bitstream/handle/areandina/1382/Fundamentos%20de%20mercadeo.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Bassa, C. (2011). Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de marketing relacional. Obtenido de https://www.tdx.cat/bitstream/handle/10803/53461/CLB_TESIS.pdf
- Bausano. (2020). Bausano. Obtenido de <http://www.bausano.org/inicio.html>
- Beckwith, H. (1998). Venda lo invisible. La mercadotecnia de los servicios intangibles. s. Editorial Prentice Hall. .
- Beltrán, A., & Rodríguez, W. (2012). El mercadeo de servicio en las instituciones de salud un enfoque desde la gestión de organizaciones. Obtenido de El mercadeo de servicio en las instituciones de salud un enfoque desde la gestión de organizaciones

- Beltrán, M et al. (15 de septiembre de 2019). The Buyer Person as a key factor among the trends in Business Management. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/7402241.pdf>
- Bena, V., & Moreno, M. (2010). Instrumentos de marketing, decisiones sobre producto, precio, distribución, comunicación y marketing directo. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/libro?codigo=760873>
- Best, R. J. (2007). Marketing estratégico. Pearson Educación.
- Blank, S., & Dorf, B. (septiembre de 2012). The Startup owner's manual . Obtenido de https://smeportal.unescwa.org/sites/default/files/2019-12/The_Startup_Owner%20s_Manual-A%20step%20by%20step%20guide%20for%20building%20a%20great%20company.pdf
- Bolívar. (2009). EL PRECIO EN EL MARKETING. Obtenido de <https://www.feandalucia.ccoo.es/docu/p5sd5519.pdf>
- Bonet, J., & Guzmán, K. (2015). Un análisis regional de la salud en Colombia. Obtenido de https://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/dtser_222.pdf
- Boston Consulting Group. (2010). MATRIZ CRECIMIENTO/PARTICIPACIÓN . Obtenido de <https://andrader0.tripod.com/docs/instrumentos/matrizbcg.pdf>
- Bravo, S et al . (2017). MiPyMEs asociadas y no asociadas: una aproximación a su gestión en innovación y desarrollo tecnológico. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a17v38n58/17385817.html>
- Cámara de Comercio. (2016). Perfil sectorial-Servicios empresariales CONSULTORÍA. Obtenido de <https://docplayer.es/56497311-Perfil-sectorial-servicios-empresariales-consultoria.html>
- Cámara de Comercio. (2016). Perfil sectorial-Servicios empresarialesCONSULTORÍA. Obtenido de <https://docplayer.es/56497311-Perfil-sectorial-servicios-empresariales-consultoria.html>

Cardozo, V. (12 de 2007). La comunicacion en el marketing. Obtenido de

<https://www.redalyc.org/pdf/4655/465545876009.pdf>

Centro innovación y emprendimiento. (julio de 2022). KIPS Y TRANSFORMACIÓN DIGITAL: CAMBIO CULTURAL A TRAVÉS RETROALIMENTACIÓN EN TIEMPO REAL.

Obtenido de

https://www.esec.cl/esec/site/artic/20220718/asocfile/20220718124206/kips_y_transformacion_digital.pdf

CEPAL. (2022). Tecnologías digitales para un nuevo futuro. Obtenido de

https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/46816/1/S2000961_es.pdf

Chacón, N. (05 de Enero de 2023). Economía. Obtenido de W Radio:

<https://www.wradio.com.co/2023/01/05/inflacion-en-colombia-cerro-a-un-1312-en-2022-por-que-supero-las-proyecciones/>

Cohen, K. (2014). Tecnologías de la información. Obtenido de [https://www-ebooks7-24-](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=702)

[com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=702](https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=702)

Consultancy.Org. (2020). Consulting Industry. Obtenido de

<https://www.consultancy.org/consulting-industry>

Corea, L. (2014). UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA RECINTO

UNIVERSITARIO “CARLOS FONSECA AMADOR”. Obtenido de Marketing de servicios : <https://repositorio.unan.edu.ni/3693/1/2745.pdf>

Costa, J. (27 de 06 de 2014). Creatividad, innovación y liderazgo con el Golden

Circle/Soluciones de tecnología e innovación para empresas. Obtenido de

<https://www.beeva.com/beevea-view/disenyo-y-ux/creatividad-innovacion-y-liderazgo-con-el-golden-circle/>

DANE. (2021). PIB I Trimestre 2021. Obtenido de PIB I trimestre 2021 (2021) DANE. Obtenido de

https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/bol_PIB_Itrim21_produccion_y_gasto.pdf

Dave, C. (2014). Marketing digital: estrategia, implementación y práctica. Pearson Educación.

Dini, M., & Stumpo, G. (2020). Mipymes en América Latina: un frágil. Obtenido de

<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/2c7fec3c-c404-496b-a0da-e6a14b1cee48/content>

Donawa, Z. (JUNIO de 2018). Fuerzas competitivas que moldean la estrategia en la gerencia del sector MiPyME del distrito de Santa Marta –Magdalena, Colombia– . Obtenido de <http://www.scielo.org.co/pdf/ean/n84/0120-8160-ean-84-00097.pdf>

Duque, E. (JUNIO de 2005). Revisión del concepto de calidad del servicio y sus modelos de medición. Obtenido de

http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0121-50512005000100004

E-commerce. (18 de 09 de 2017). SEO-SEM. Obtenido de

<https://www.scprogress.com/NOTICIAS/e-commerce9-20170918.pdf>

Espinosa. (31 de 5 de 2015). Matriz de Ansoff, estrategias de crecimiento. Obtenido de

<https://robertoespinosa.es/2015/05/31/matriz-de-ansoff-estrategias-crecimiento>

ESTAÚN, M. (15 de Noviembre de 2022). Qué es y cómo se calcula el ROI o Retorno de Inversión. Obtenido de IEBS: <https://www.iebschool.com/blog/que-es-como-calcula-roi-marketing->

[estrategico/#:~:text=ROI%20%3D%20%5B\(ingresos%20%E2%80%93%20inversi%C3%B3n\),nuevo%20entre%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.](https://www.iebschool.com/blog/que-es-como-calcula-roi-marketing-estrategico/#:~:text=ROI%20%3D%20%5B(ingresos%20%E2%80%93%20inversi%C3%B3n),nuevo%20entre%20la%20inversi%C3%B3n%20inicial.)

Esucomex. (2017). COMERCIO INTERNACIONAL Y MARKETING. Obtenido de

ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX : <http://cursos.esucomex.cl/SP-Esucomex-2014/CIX7404/S2/MATERIAL%20DE%20ESTUDIO.pdf>

FDF CONSULTING. (2020). Direccionamiento estratégico. En J. Agudelo, Direccionamiento estratégico (pág. 5). Bogotá: FDF CONSULTING.

- FDF CONSULTING. (2021). *Direccionamiento Estratégico de FDF Consulting 2021-2026*. Bogotá.
- FDF CONSULTING. (2022). *Estados financieros*.
- Fernandez. (2015). *Marketing mix de servicios de información*. Obtenido de <file:///C:/Users/Nicolas/Downloads/pensamiento/Dialnet-MarketingMixDeServiciosDeInformacion-5704542.pdf>
- Fuentes, S., & Vera, A. (2015). *Análisis y evolución del marketing 1.0, al marketing 3.0 y propuesta de aplicación en la marca Miller de la compañía Cervecería Nacional del sector norte de la ciudad Guayaquil*. Obtenido de <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/10026/1/UPS-GT001036.pdf>
- Garcia, X., & Suarez, N. (2016). *Mercadotecnia y calidad de salud*. Universidad Antonio Nariño. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/129193>
- Gómez, M. (06 de 2018). *Marketing en buscadores y posicionamiento web: SEO y SEM. El caso de una empresa de crowdlending*. Obtenido de <https://uvadoc.uva.es/bitstream/handle/10324/34999/TFG-O-1497.pdf?sequence=1>
- Gonzalez, O. (2019). *PLAN DE NEGOCIOS PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRODUCTORA DE EVENTOS INFANTILES*. Obtenido de https://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/174525/cf-gonzalez_og.pdf?sequence=4&isAllowed=y
- GOV.CO. (2021). *Relación de IPS públicas y privadas según el nivel de atención y capacidad instalada*. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Relacion-de-IPS-p-blicas-y-privadas-seg-n-el-nivel/s2ru-bqt6/data>
- HABITANT. (2021). *Ventas digitales*. Obtenido de <https://habitant.es/share/publicaciones/whitepaper-ventas-digitales-2021.pdf>

- Hermel, B. (Noviembre de 2017). TÉCNICAS DE POSICIONAMIENTO ORGÁNICO EN EL SITIO WEB DE LA UNIVERSIDAD TÉCNICA DE AMBATO. Obtenido de https://repositorio.uta.edu.ec/jspui/bitstream/123456789/26931/1/Tesis_t1338si.pdf
- Hernandez et al. (2020). metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México DF: McGraw Hill.
- Hewitt, J., & Monge-González, R. (2018). La automatización en el sector de los servicios offshore. Obtenido de https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/44365/S1801147_es.pdf
- Hill, C. (2019). Administración estratégica. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=9441>
- Hoffman, K. &. (2002). Fundamentos de Marketing de Servicios. Conceptos, estrategias y casos. Editorial Thomson Editores S.A.
- HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO. (2023). HISTORIA. Obtenido de HOSPITAL UNIVERSITARIO SAN IGNACIO: <https://www.husi.org.co/historia>
- Hurtado, et al . (2018). Estrategias de aprendizaje y la creatividad: Una relación que favorece el procesamiento de la información. Obtenido de <https://www.revistaespacios.com/a18v39n17/a18v39n17p12.pdf>
- Ibáñez, J., & Manzano, R. (2008). POSICIONAMIENTO: ELEMENTO CLAVE DE LA ESTRATEGIA DE MARKETING . Obtenido de http://accioneduca.org/admin/archivos/clases/material/posicionamiento_1563557948.pdf
- ICONTEC. (2021). Antecedentes en Colombia. Obtenido de <https://acreditacionensalud.org.co/antecedentes-en-colombia/>
- ICONTEC. (31 de Diciembre de 2022). INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD ACREDITADAS . Obtenido de ACREDITACIÓN EN SALUD: <https://acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2022/12/IPS-ACREDITADAS-CORTE-DIC-2022.pdf>

ICONTEC Y MINISTERIO DE SALUD. (12 de 2021). INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD ACREDITADAS. Obtenido de

<https://acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2022/01/IPSacreditadas-diciembre-2021.pdf>

INCOTEC. (agosto de 2023). LISTADO DE INSTITUCIONES PRESTADORAS DE SERVICIOS DE SALUD ACREDITADAS EN SALUD. Obtenido de

<https://acreditacionensalud.org.co/wp-content/uploads/2023/08/IPS-ACREDITADAS-CORTE-AGOSTO-DE-2023-.pdf>

Instituto Tecnológico de Sonora. (2006). Importancia de calidad del servicio al cliente . Obtenido de <https://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/documents/no82/pacioli-82.pdf>

Izasa, A. (2012). Garantía de calidad en salud. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/stage.aspx?il=5508&pg=16&ed=>

Izquierdo, A; et al. (07 de 2020). Estrategias de marketing para la comercialización de producto biodegradables de aseo y limpieza de la empresa Quibisa. Obtenido de <http://scielo.sld.cu/pdf/rus/v12n4/2218-3620-rus-12-04-399.pdf>

Jimenez, A., & Quero, M. (2011). Manual de Marketing y comunicación cultural. Obtenido de https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=f14c56b1d1ed18f9a428d52f7b4e80e0

Keller, P. (2006). Dirección de marketing. México : Pearson educación .

Kippyng, M., & Puig, N. (2003). Entre influencias internacionales y tradiciones nacionales: Las consultoras en la España del siglo XX. Madrid.

Kotler. (1977). From Sales Obsession to Marketing Effectiveness. Obtenido de <https://hbr.org/1977/11/from-sales-obsession-to-marketing-effectiveness>

- Kotler P, A. G. (2007). Fundamentos de marketing. Obtenido de https://frrq.cvg.utn.edu.ar/pluginfile.php/14584/mod_resource/content/1/Fundamentos%20del%20Marketing-Kotler.pdf
- Kotler, F. (2001). DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. Obtenido de <https://anafuenmayorsite.files.wordpress.com/2017/08/libro-kotler.pdf>
- Kotler, P. (1997). De la obsesión por las ventas a la eficacia del marketing.
- Kotler, P. (1997). De la obsesión por las ventas a la eficacia del marketing.
- Kotler, P. (2005). Obtenido de Las preguntas más frecuentes sobre el marketing: [https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RWd6aG9dYZoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kotler+et+al,++\(2005\),&ots=50KITvnpeq&sig=xCzNyXs9E-bDPV1NoC_tXt8EteA#v=onepage&q=Kotler%20et%20al%2C%20\(2005\)%2C&f=false](https://books.google.com.co/books?hl=es&lr=&id=RWd6aG9dYZoC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Kotler+et+al,++(2005),&ots=50KITvnpeq&sig=xCzNyXs9E-bDPV1NoC_tXt8EteA#v=onepage&q=Kotler%20et%20al%2C%20(2005)%2C&f=false)
- Kotler, P. (Julio de 2023). Obtenido de Mercadeo en FDF Consulting: https://docs.google.com/forms/d/119OeCyfJixkqzDN3ZUgiaG737bHrRWcu2Qrj0_mXd9Q/edit
- Kotler, P. (Julio de 2023). Mercadeo en FDF Consulting. Obtenido de https://docs.google.com/forms/d/119OeCyfJixkqzDN3ZUgiaG737bHrRWcu2Qrj0_mXd9Q/edit
- La República . (2021). Estos son los sectores con más puestos de trabajo y que hacen competitivas a las ciudades. Obtenido de <https://www.larepublica.co/economia/los-sectores-con-mas-puestos-de-trabajo-y-que-hacen-mas-competitivas-a-las-ciudades-3183699>
- Leal, A. M. (2011). Manual de marketing y comunicacion cultural . Obtenido de https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=290e863ce50bdfdf6b3cc17e94af1dc

- Leal, A., & Quero, M. (2011). Manual de marketing y comunicación cultural. Obtenido de https://www.bizkaia.eus/home2/archivos/DPTO4/Temas/producto44manual-de-marketing-y-comunicacion-cultural_web.pdf?hash=2ce5e15b4c0fd5d3fe7c8a721e3f2049
- Lolin, R. (2011). Tipos de mercados. Obtenido de https://www.ecotec.edu.ec/documentacion/investigaciones/estudiantes/trabajos_de_clases/34487_2011_CEE_DBAQUERIZO_1524.pdf
- LOVELOCK, C. (2009). Marketing de servicios personal, tecnología y estrategia. Obtenido de <https://fad.unsa.edu.pe/bancayseguros/wp-content/uploads/sites/4/2019/03/1902-marketing-de-servicios-christopher-lovelock.pdf>
- Lozado,S; et al. (2017). CONSULTARTE, EL ARTE DE HACER CONSULTORÍA. Obtenido de <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfefndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.usta.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F11634%2F4326%2FLozanoSandra2017.pdf%3Fsequence%3D1%26isAllowed%3Dy&clen=1082139&chunk=true>
- Lusch, R., Vargo, S., & Malter, A. (2006). Taking a Leadership Role. *Organizational Dynamics*.
- Maldonado, E. (2013). 2013. Obtenido de Principios de marketing: <https://dspace.ups.edu.ec/bitstream/123456789/5021/6/UPS-QT02386.pdf>
- Martínez et al. (s.f.). ESTRATEGIA DE PROMOCIÓN E IMAGEN DE MARCA: INFLUENCIA DEL TIPO DE PROMOCIÓN, DE LA NOTORIEDAD DE LA MARCA Y DE LA CONGRUENCIA DE BENEFICIOS. Obtenido de https://www.esic.edu/documentos/revistas/reim/070704_184607_E.pdf
- Martinez, J. (2006). Contabilidad y negocios. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621761009.pdf>

- Mediano, L. (2015). Plan de marketing: guía inicial. Obtenido de <https://www.ehu.eus/documents/1432750/4992644/PLAN+DE+MARKETING+GU%C3%8DA+INICIAL+FINAL+cast.pdf>
- minciencias. (2020). COLOMBIA HACIA LAS FRONTERAS DEL CONOCIMIENTO. Obtenido de https://minciencias.gov.co/sites/default/files/upload/paginas/volumen_2_-sintesis_de_propuestas.pdf
- Ministerio de Salud y Protección Social. (junio de 2022). Listado de IPS en Colombia según su nivel de complejidad. Obtenido de <https://www.datos.gov.co/Salud-y-Proteccion-Social/Listado-de-IPS-en-Colombia-seg-n-su-nivel-de-compl/ugc5-acjp>
- Mondragon, A., & Camargo, M. (2021). INFORME DE CONSULTORIA EMPRESARIAL . Obtenido de chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcgiclfndmkaj/viewer.html?pdfurl=https%3A%2F%2Frepository.usta.edu.co%2Fbitstream%2Fhandle%2F11634%2F33890%2F2021AngieMondragon.pdf%3Fsequence%3D10%26isAllowed%3Dy&clen=2996207&chunk=true
- Monferrer, D. (2013). Fundamentos de marketing. Obtenido de <http://repositori.uji.es/xmlui/bitstream/handle/10234/49394/s74.pdf>
- Montero et al. (2014). 93Diseño de una estrategia de mercadotecnia efectiva: propuesta de un modeloaplicable a la PYME. Obtenido de <https://www.riico.net/index.php/riico/article/view/414/1291>
- Mora, C. (2011). LA CALIDAD DEL SERVICIO Y LA SATISFACCIÓN DEL CONSUMIDOR. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/4717/471747525008.pdf>
- Moya, P. (1999). Definición, enfoques, importancia, naturaleza y alcance, utilidades de la mercadotecnia. Obtenido de <https://repositorio.uptc.edu.co/bitstream/001/4023/1/2860.pdf>
- Mullins et al. (2005). Administración de marketing. Obtenido de Un enfoque en la toma estratégica de decisiones: <https://www.auditorlider.com/wp->

- content/uploads/2019/06/Administracion-de-Marketing-5ed-John-W.-Mullins-Orville-C.-Walker-Harper-W.-Boyd-Jean-Claude-Larr%C3%A9ch%C3%A9.pdf
- Novus Concepta. (5 de 08 de 2019). Tres horizontes. Obtenido de <https://www.novusconcepta.com/resumen-de-libro-tres-horizontes-ruta-de-esperanza/>
- OES. (2022). Clientes . Obtenido de <https://oes.org.co/patrocinadores-clientes/#>
- OES. (2022). Quienes somos. Obtenido de <https://oes.org.co/nuestro-proposito/miembros/#1482879568951-f1465f09-9128>
- Orellana. (2016). Matriz BCG. Obtenido de http://paginaspersonales.unam.mx/app/webroot/files/4451/MATRIZ_BCG.pdf
- Ortiz, V. (2021). Importancia y ventajas de los KIP (Key performance indicators) en los proyectos: enfoque de los procesos en el sector petrolero. Obtenido de [https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20\(1\).pdf?sequence=1](https://repository.upb.edu.co/bitstream/handle/20.500.11912/9609/238_1%20(1).pdf?sequence=1)
- OSPEDALE. (2021). Grupo Ospedale. Obtenido de <https://www.ospedale.com.co/>
- Ossa, J., & Avendaño, R. (2012). Londoño & Frenk's Structured Pluralism Regarding the Articulation and Modulation of the General System of Social Security in Health (SGSSS) in Colombia. *Sociedad y Economía*.
- Pallares, G., & Melo, A. (6 de OCTUBRE de 2022). Historia y evolución del mercadeo . Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/365297676_HISTORIA_Y_EVOLUCION_DEL_MERCADEO
- Paravic-Klijin et al. (2018). Indicadores de calidad en salud en hospitalización domiciliaria:revisión integradora. Obtenido de <https://aquichan.unisabana.edu.co/index.php/aquichan/article/view/7717/4717>
- Paredes, R., & Tarziján, J. (2012). Organización industrial para la estrategia empresarial. Obtenido de <https://elvisjgblog.files.wordpress.com/2018/02/organizacion-industrial->

para-la-estrategia-empresarial-jorge-tarzijan-pearson-2da-edicion-140109191519-
phpapp02.pdf

Parra et al. (2020). Mercadeo interno en las pequeñas y medianas empresas del sector salud de Barranquilla (Colombia). Obtenido de <https://scielo.conicyt.cl/pdf/infotec/v31n1/0718-0764-infotec-31-01-123.pdf>

Patiño, L. (12 de 06 de 2015). El círculo dorado – comunicar un sueño – de Simon Sinek. Obtenido de <https://toronjajona.wordpress.com/2015/07/12/el-circulo-dorado-comunicar-un-sueno-de-simon-sinek/>

Peñaloza, M. (17 de 03 de 2005). El Mix de Marketing: Una herramienta para servir al cliente. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/257/25701007.pdf>

Pérez et al . (2006). El Producto.Concepto y desarrollo . Obtenido de http://www.fadu.edu.uy/marketing/files/2013/08/Producto-Desarrollo_de_nuevos_productos.pdf

Ponce, H. (2007). LA MATRIZ FODA: ALTERNATIVA DE DIAGNÓSTICO Y DETERMINACIÓN DE ESTRATEGIAS DE INTERVENCIÓN EN DIVERSAS ORGANIZACIONES . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/292/29212108.pdf>

Portafolio. (2021). Tercerización de procesos, ahorro de recursos y tiempo para empresas. Obtenido de <https://www.portafolio.co/contenido-patrocinado/tercerizacion-de-procesos-ahorro-de-recursos-y-tiempo-para-empresas-550146>

Porter, M. (2008). Obtenido de Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

Porter, M. (2018). Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia. Obtenido de https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf

PRAXXIS. (2022). Praxxis Consultores. Obtenido de <http://praxxis-consultores.com/>

- Prieto, R., & Villa, C. (05 de 06 de 2011). Estrategias de mercadeo interno para optimizar la calidad de servicio en empresas ferreteras. Obtenido de https://www.researchgate.net/profile/Ronald-Prieto-Pulido/publication/319653852_Estrategias_de_mercadeo_interno_para_optimizar_la_calidad_de_servicio_en_empresas_ferreteras/links/59b85b52aca272416188eb49/Estrategias-de-mercadeo-interno-para-optimizar-la-c
- Proyecto CECARM . (FEBRERO de 2017). LA LANDING PERFECTA. Obtenido de https://www.cecarm.com/La_landing_page_perfecta.pdf-6763
- Quelch, G. M. (2019). Putsourcing Marketing. Harvard Business Review.
- Quijano, G. (18 de 01 de 2018). ¿Qué es el circulo de oro? Obtenido de <http://www.marketingyfinanzas.net/2015/01/el-circulo-de-oro-descubra-el-porque-siguen-a-los-lideres/>
- Ramírez de López, S., & Hurtado, M. (2018). Consultoría empresarial. Ediciones de la U.
- Reeyes, V. (2022). TAM,SAM,SOM. Obtenido de <https://repositorio.udes.edu.ar/jspui/bitstream/10908/19161/1/%5BP%5D%20%5BW%5D%20MBA%20Reyes,%20Ver%C3%B3nica%20M..pdf>
- Rio,J et al . (mayo de 2019). Estimación del tamaño de mercado de los sistemas de riego utilizados en plantaciones frutales y forestales en tierras seca. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/333406628_Estimacion_del_tamano_de_mercado_de_los_sistemas_de_riego_utilizados_en_plantaciones_frutales_y_forestales_en_tierras_seca
- Robert, W. (17 de abril de 2018). The WhitemPaper marketing handboojk . Obtenido de <https://docplayer.net/216482508-The-marketing-plan-handbook-robert-bly.html> (the white paper marketing handbook de robert w. bly 17 de abril 2018)
- Robles, B. (diciembre de 2011). La entrevista en profundidad: una técnica útil dentro del campo antropofísico . Obtenido de

- https://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0185-16592011000300004
- Rodríguez, I. (2020). Marketing Digital y Comercio Electrónico. Obtenido de <https://www.marcialpons.es/libros/marketing-digital-y-comercio-electronico/9788436843552/>
- Rojas, J. (2009). Procedimiento para la elaboración de un análisis FODA como una herramienta de planeación estratégica en las empresas. Obtenido de <https://www.uv.mx/iiesca/files/2012/12/herramienta2009-2.pdf>
- Román, O. (2010). El pensamiento estratégico Una integración de los sentidos con la razón. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/1053/105316833003.pdf>
- Ruston, A., & Carson, D. (1985). The Marketing of Services: Managing the intagibles. *European Journal of Marketing*.
- Sabate, F et al . (2009). La utilización de estrategias SEO en el sector de la venta de libros. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/549/54912879006.pdf>
- Saldarriaga, A., & Giraldo, J. (11 de 2010). Mercadeo de servicios BPO. Obtenido de <https://repository.ces.edu.co/bitstream/handle/10946/7098/Plan%20de%20mercadeo%20servicios%20BPO?sequence=1>
- Salinas, P. (s.f.). LA ENTREVISTA EN PROFUNDIDAD UNA ESTRATEGIA DE COMPRENSIÓN DEL DISCURSO MINERO EN EL NORTE DE CHILE. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/4229106.pdf>
- Serrano del Rosal, R., & Loriente, N. (2008). La anatomía de la satisfacción del paciente. Obtenido de <https://www.medigraphic.com/pdfs/salpubmex/sal-2008/sal082i.pdf>
- Servei d'Emprenedoria - Xarxa Emprèn. (10 de mayo de 2022). EL BUYER PERSONA: DIRIGIRSE AL CLIENTE ADECUADO. Obtenido de https://xarxaempren.gencat.cat/web/.content/07recursos/fitxers/Cat-Empren_Buyer-persona_accessible-CAST22.pdf

- Silvia Ramírez de López, M. H. (2018). Consultoría empresarial. Ediciones de la U.
- Solange, L et al. (2014). ANÁLISIS DE LAS FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER EN EL SECTOR DE PROMOCIÓN INMOBILIARIA DEL GRAN SANTO DOMINGO . Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/870/87031897004.pdf>
- Song, H., & Mui, D. (JULIO de 2011). Key Intangible Performance Indicators (KIPs) for Organisational Success: The Literature Review. Obtenido de https://www.researchgate.net/publication/220636996_Key_Intangible_Performance_Indicators_KIPs_for_Organisational_Success_The_Literature_Review
- Staton, W; et al . (2007). Fundamentos de marketing. Obtenido de <http://e-uic.com/documentos/william166.pdf>
- Sustaeta, A. (13 de 10 de 2014). "La importancia del SEO y el SEM en el emprendimiento". Obtenido de <https://repositorio.unican.es/xmlui/bitstream/handle/10902/6459/SUSTAETANAVARROANGELMANUEL.pdf>
- Synergia. (2021). Synergia . Obtenido de <https://www.synergiaconsultores.com.co/>
- The Chartered Institute of Marketing. (2006). Marketing and the 7 Ps. Obtenido de <https://www.thensmc.com/sites/default/files/CIM%207Ps%20Resource.PDF>
- Thompson et al. (2012). Administración estratégica. Obtenido de https://www.academia.edu/28414430/Administraci%C3%B3n_Estrat%C3%A9gica_Thompson_18va
- Toro, J., & Villanueva, J. (2017). Marketing estratégico. Obtenido de <https://elibro-net.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/es/ereader/bibliotecaean/47326?page=1>.
- UNESCO. (2023). ChatGPT e Inteligencia Artificial en la educación superior. Obtenido de UNESCO: https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000385146_spa.locale=es
- UNIDAD SALUD EL TIEMPO. (11 de Noviembre de 2022). Cobertura del sistema de salud llegó al 98,81 % en septiembre de 2022. El Tiempo, págs.

<https://www.eltiempo.com/salud/derecho-a-la-salud-asi-esta-la-cobertura-del-sistema-sanitario-a-2022-716910#:~:text=Minsalud-,Cobertura%20del%20sistema%20de%20salud%20lleg%C3%B3%20al,81%20%25%20en%20septiembre%20de%202022.>

Universidad EAFIT. (2021). Sector servicios en Colombia. Obtenido de

<https://www.eafit.edu.co/escuelas/economiayfinanzas/noticias-eventos/Paginas/sector-servicios-en-colombia.aspx>

UNIVERSIDAD EAN . (S.F.). G3PYMES. Obtenido de

<https://universidadean.edu.co/investigacion/grupos-de-investigacion/emprendimiento-y-gerencia/g3pymes>

Universidad Nacional de Ingenieria. (2011). La matriz del Boston Consulting Group (BCG).

Obtenido de <https://mauriconavarrozeledon.files.wordpress.com/2011/08/bcg.pdf>

Vasquez, D. (23 de 08 de 2014). Galeon. Obtenido de

<http://ventaspersonales.galeon.com/vpersonales.html>

Vicente, M. (2009). Marketing y Competitividad . Buenos Aires .

Vizan, N. (26 de ENERO de 2021). La transformación digital de las ventas B2B, apreciada tanto por compradores como por vendedores. Obtenido de

<https://www.sneakerlost.es/blog/transformacion-digital-de-las-ventas-b2b-apreciada-tanto-por-compradores-como-por-vendedores>

Wheelen, T., & Hunger, D. (2013). Administración estratégica y política de negocios. Obtenido de Wheelen, T. Hunger, D (2013). Administración estratégica y política de negocios.

Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=3371>

Woods, G. (20 de marzo de 2013). Papers for Dummies. Obtenido de

<https://www.scribd.com/book/132208200/White-Papers-For-Dummies> 20 MARZ 2013

<https://context4book.com/download/4330427-white-papers-fd-for-dummies>

12. Anexos

12.1. Anexo 1. Esquema para la efectividad del mercadeo – Kotler

FILOSOFIA DEL CLIENTE

A. ¿La gerencia reconoce la importancia de diseñar la empresa para satisfacer las necesidades y deseos de los mercados elegidos?

0 la gerencia piensa en términos de vender los productos actuales y nuevos a quien quiera comprarlos.

1 la gerencia piensa en términos de servir a un amplio rango de mercado y de necesidades con la misma efectividad

2 la gerencia piensa en términos de servir as necesidades y deseos de mercados bien definidos elegidos por un potencial a largo plazo de crecimiento rentabilidad para la compañía.

B. ¿La gerencia desarrolla diferentes ofertas y planes de mercadeo para diferentes segmentos del mercado?

0 no

1 de alguna manera

2 ampliamente

C. La gerencia tiene un sistema integrado de mercadeo (proveedores, canales, competidores, clientes, ¿entorno) en la planeación del negocio?

0 no. La gerencia se concentra en vender y servir a su cliente inmediato

1 de alguna manera. La gerencia considera ampliamente sus canales y sus esfuerzos están dirigidos a atender y servir a sus clientes inmediatos.

2 si. La gerencia Considera un sistema de mercadeo integral reconociendo las amenazas y oportunidades creadas en la compañía por cambios en cualquier parte del sistema

MERCADEO INTEGRADO EN LA ORGANIZACION

D. ¿Hay alguna integración a alto nivel del mercadeo y control de las principales funciones del mercadeo?

0 no. Las ventas y otras actividades del mercadeo no están integradas y hay algunos conflictos por poca productividad.

1 de alguna manera. Hay una integración formal y control de las actividades del mercadeo, pero no hay una coordinación satisfactoria y cooperación.

2 si. Las actividades del mercadeo están totalmente integradas.

E. ¿La gerencia de mercadeo trabaja bien con la gerencia en la investigación, manufactura, compras, distribución y finanzas?

0 no. Hay demandas del mercadeo que no son razonables en la demanda y costos hacia otros departamentos.

1 de alguna manera. Las relaciones son amigables, aunque cada departamento se interesa en servir a sus propias necesidades.

2 si. Los departamentos cooperan efectivamente y resuelven problemas buscando el mejor interés para la compañía.

F. ¿Qué tan bien organizado está el proceso del desarrollo de un nuevo servicio?

0 el sistema no está definido y esta pobremente manejado.

1 el sistema existe formalmente, pero con poca sofisticación.

2 es sistema está bien sofisticado y tiene una alta calidad profesional.

INFORMACION DE MERCADEO ADECUADA

G. ¿Cuándo fue la última vez que se realizó un estudio de los clientes, influencia de compradores, canales y comportamiento de los competidores?

0 hace varios años.

1 hace pocos años.

2 recientemente.

H. ¿Qué tan bien la gerencia conoce el potencial de ventas y rentabilidad de los diferentes segmentos del mercado, clientes, territorios, productos, canales y volúmenes de compra?

0 no se conoce.

1 de alguna manera.

2 muy bien.

I. ¿Cuáles son los esfuerzos dados en la medición de la eficiencia de los costos de los diferentes gastos del mercadeo?

0 pocos o inexistentes.

1 algunos esfuerzos.

- 2 esfuerzos sustanciales.

ORIENTACION ESTRATEGICA

J. ¿Qué tan extensa la planeación formal del mercadeo?

0 la gerencia hace poco o ninguna planeación formal de mercadeo.

1 la gerencia tiene un plan anual de mercadeo.

2 la gerencia desarrolla un plan anual detallado y un cuidadoso plan a largo plazo que

se reevalúa anualmente

K. ¿Cuál es la calidad de la estrategia actual de mercadeo?

0 la estrategia actual no es clara

1 la estrategia actual es clara y representa una continuidad de la estrategia tradicional.

2 la estrategia actual es clara, innovadora, con data suficiente y razonable.

L. ¿Cuál extensa es la consideración y planeación de contingencias?

0 la gerencia considera poco o no considera las contingencias.

1 la gerencia tiene alguna consideración de las contingencias, aunque se tiene una planeación poco formal.

2 la gerencia identifica formalmente as contingencias más importantes y desarrolla planes de contingencia.

EFICIENCIA OPERACIONAL

M. ¿Qué tan bien implementado está el pensamiento de mercadeo a niveles directivos y comunicado a los demás niveles?

0 pobremente

1 justamente

2 exitosamente

N. ¿La gerencia está haciendo un trabajo efectivo con los recursos del mercadeo?

0 no. Los recursos de mercadeo se manejan inadecuadamente.

1 de alguna manera. Los recursos de mercadeo son adecuados, pero no se usan de manera óptima.

2 si. Los recursos de mercadeo son adecuados y se usan de manera óptima.

O. ¿La gerencia muestra una buena capacidad para reaccionar rápida y efectivamente a desarrollos en lugar?

0 no. Las ventas e información del mercadeo no son usuales y la reacción de la gerencia es lenta.

1 de alguna manera. La gerencia recibe actualizaciones de la información de las ventas y mercadeo. La reacción de la gerencia varia.

2 si. La gerencia implemento sistemas de alto rendimiento de la información con reacción rápida.

Fuente. Traducción - (Kotler P., 1997)

12.2. Anexo 2. Carta de autorización – FDF Consulting

Bogotá, 6 abril de 2022

Señores,
Comité de Trabajos de Grado Universidad EAN
Ciudad

Respetados señores,

Por medio de la presente nos permitimos autorizar a Luisa Fernanda Aristizábal Escobar, identificada con cedula de ciudadanía 1018492965; Laura María Agudelo Giraldo, identificada con cedula de ciudadanía 1053821797 y David Ricardo Vega Aguirre identificado con cedula de ciudadanía 1020749205, estudiantes del programa de maestría MBA de la Universidad EAN, para que realice en nuestra organización FDF Consulting - FDF SAS, su trabajo de grado titulado: ESTRATEGIA DE MERCADEO PARA FDF CONSULTING , bajo la modalidad de trabajo dirigido. Como empresa nos comprometemos a brindar la información requerida para adelantar este proyecto académico, así mismo, autorizamos que el documento resultado de este trabajo sea publicado en el repositorio documental Minerva de la Universidad EAN. A continuación, relacionamos los datos de la persona que será el contacto designado por la empresa. Lizeth Katherine Bohórquez Asistente Administrativa 3174298988 bogota@fdf.la

Cordialmente,



Jaime Alfredo Agudelo Saavedra

Director Ejecutivo
FDF Consulting
Jagudelo@fdf.la

12.3. Anexo 3 – Temas para entrevista no estructurada

Saludo presentación contexto y objetivos

Tres tipos de población, directivos, clientes actuales y clientes potenciales

Tema 1 (todos): Familiarización con el servicio de consultoría, ventajas y desventajas

Subtemas:

a. En su experiencia o de acuerdo con su conocimiento que ventajas o desventajas del servicio de consultoría

b. ¿Ha adquirido alguna vez un servicio de consultoría? ¿Actualmente lo usa?

De ser afirmativo ahondar como fue su experiencia (como lo tomo cuanto duro como llego a este, el costo, experiencia si lo recomendaría)

De no ser afirmativo si ha pensado en adquirirlo o si tiene alguna experiencia con alguien cercano

c. Proceso de acercamiento por mercadeo (canal de contacto o consecución)

d. Asistencia a eventos de proveedores o posibles proveedores

e. Relevancia de la referenciación o recomendación

Tema 2 (personal de FDF): Análisis situacional del proceso de mercadeo actual de la compañía (apoyar en encuesta de Kotler)

a. Como creo la empresa una breve historia de la empresa y actualidad (clientes, participación mercado, personal, estado financiero)

b. ¿Como ha comercializado sus servicios a lo largo de la historia, como lo hace actualmente?

c. ¿Cuenta actualmente con un área o un proceso de mercadeo en la empresa? ¿Tiene algún presupuesto? ¿Como ha llegado a la elaboración de este? ¿Cuenta con algún indicador para determinar si alguna estrategia de mercadeo fue efectiva?

d. ¿Que mejoraría de cara al futuro para la comercialización del servicio?

e. ¿Cuáles son las estrategias utilizadas? ¿Cuenta con indicadores de medición?

f. ¿De qué manera se actualiza o capacita el personal?

g. ¿Como es el proceso de contratación con los clientes tanto públicos como privados?

h. ¿Cuenta con alguna diferenciación en las estrategias de servicio?

i. ¿Tiene algún perfil de cliente definido?

j. ¿Como llegan a los clientes?

Tema 3 (Clientes actuales)

- a. ¿Cómo llego o conoció a FDF?
- b. ¿Cuál fue el motivo para finalmente elegir a FDF?
- c. ¿Por favor dé su opinión sobre nuestro portafolio de productos actual?
- d. ¿Qué es lo que más le gusta y disgusta del proceso de consultoría con FDF Consulting?
- e. ¿Qué le gustaría cambiar del proceso de consultoría que hace FDF Consulting?
- f. ¿Qué significa para Ustedes trabajar o haber trabajado con FDF Consulting?
- g. ¿En qué ámbitos de la empresa cree que FDF Consulting tenga potencial de nuevos productos o servicios?
- h. ¿Hacia dónde están dirigidas sus principales metas como institución a mediano y/o largo plazo?
- i. ¿Cuál sería el principal problema que tiene su institución ahora y qué nueva solución le gustaría encontrar?
- j. ¿Qué parte de su negocio le gustaría llevar al próximo nivel?
- k. ¿Qué considera Usted que podría mejorar en el modelo de prestación de servicios de salud en Colombia?
- l. ¿Cuál experiencia exitosa alrededor del proceso de atención en salud, ha conocido que hacen otras instituciones de salud en Colombia u otros países y que sea digna de imitar?

12.4. Anexo 4- Entrevistas y conclusiones

En el siguiente anexo se evidenciarán las entrevistas realizadas por los Investigadores Laura Agudelo, David Vega y Luisa Aristizábal las cuales se llevarán a cabo según los temas del anexo 3, después del desarrollo de las preguntas se encuentran los objetivos, conclusiones y recomendaciones realizadas por ChatGPT.

12.4.1. Entrevista 1 – Julio Méndez

Entrevistado: Julio Méndez

Cargo: presidente

Grupo empresarial: Grupo Méndez y Asociados

Empresa: Discolmédica SAS

Tipo: Cliente Potencial

Investigador: ¿Bueno, buenas noches? Don Julio, nosotros estamos realizando esta entrevista, en miras a tener un insumo inicial para la realización de un plan de mercadeo, para una empresa de consultoría, quisiéramos, es como a través de su experiencia y su conocimiento, a través de los años, diferentes organizaciones en las que haya tenido hayan participado, nos compartan, pues como tengamos como una conversación hay relacionada con el tema y pueda servir para nosotros como un insumo inicial para realizar este proyecto. Entonces, si quieren empezar con pues, como con su presentación, un poquitico de contexto para nosotros tener ese insumo.

Entrevistado: Bueno, buenas noches con Laura, David y Luisa. Mi nombre es Julio César Méndez. En este momento ejerzo la presidencia del grupo empresarial de la empresa del grupo Méndez y Asociados, que está compuesto por empresas que forman un tema de distribución de medicamentos y dispensación, un laboratorio farmacéutico. Manejamos una inmobiliaria, manejamos también un tema de minería. A nivel de extracción de oro y un tema forestal, también que estamos adelantando tiempo de experiencia, más de 30 años en varios sectores. ¿Y con respecto a lo que me comete, me preguntan sobre las consultorías de verdad, que si durante todo el tiempo la hemos utilizado y las hemos contratado? En diferentes campos, no inclusive hasta a la parte personal, también lo hemos hecho. Caso, por ejemplo, del protocolo de familia. Lo hicimos con una consultoría. Para organizar el tema patrimonial en el tema de la de Discolmédica lo hemos adelantado especialmente en áreas como logística, talento humano. En el tema de las TIC. Por ese

lado también hemos trabajado en el tema minero todo lo que tiene que ver con el tema ambiental sí que se maneja por consultoría el tema del manejo de los títulos mineros también y todo lo que tenga que ver con la instalación de áreas, eso se maneja con consultoría. Sí, porque son temas muy específicos y se necesita de expertos para no.

Investigador: Eso queríamos preguntarle. Digamos que cuáles podrían ser las ventajas y las desventajas de uno, hacer o adquirir un servicio de consultoría o ese acompañamiento que mira uno entre ventajas y desventajas de elegir un consultor o tener alguien propio.

Entrevistado: Sí, bueno, dentro del tema de la consultoría, pues haces con expertos y para problemas o situaciones específicas, sí. El caso, por ejemplo, el laboratorio farmacéutico lo hacemos para el desarrollo de moléculas, cierto, porque para eso necesitaríamos un departamento con muchos químicos, con mucho personal especializado y ya hay empresas que prestan este servicio completo. Cuando mira uno costos beneficios, pues de verdad que es muy ventajoso para la organización porque primero hay un compromiso de ese constructor de llevarlo hasta el final, obteniendo el registro de un sanitario. Ciertamente que es lo más importante. También hay un tema de apoyo en el tema de materias primas también, y es muy claro, porque la experiencia que ellos tienen porque trabajan con muchas empresas pueden muy fácil para para ellos llevarlo a cabo, pero para nosotros es muy rápido obtener esos esos certificados. En el caso ambiental, por ejemplo, el caso de la minería también es lo mismo, eso tiene que ver con personas expertas, conocedor de los temas que han trabajado, por ejemplo, en los ministerios. Del medio ambiente, necesidad en el tema secretarías de mina. Entonces toda esa gente aporta mucho al crecimiento de las decisiones y hay una solución rápida, no porque un tema de competitividad también. Yo que una ventaja es importante la competitividad del tema de los costos y los tiempos que gana uno haciéndolo por medio de una consultoría, no es una ventaja, yo creo que las desventajas, pues por ejemplo por las empresas pequeñas es más difícil ya por ejemplo manejarlo así con una consultoría de pronto en esa parte sí. porque pierde lo que de lo quiera obtener, ¿no? El tema presupuestal. De resto, todo son ventajas. Hay trabajo en equipo, hay equipo, hay trabajo, por ejemplo, con equipos interdisciplinarios que aportan demasiado. AA las organizaciones y lo vendes de otra óptica, no están desde afuera, entonces lo ven de otra forma, otra perspectiva, otras soluciones.

Investigador: Y digamos que cuando ya va a elegir la empresa que le va a prestar el servicio de Consultoría. ¿Como cómo es ese proceso para elegir, digamos que, en los diferentes

servicios de consultoría, ¿Qué es lo que lo lleva a elegir, se la recomiendan o hace un estudio saca una invitación a cotizar o cómo se maneja eso?

Entrevistado: Bueno, en este tema, pues de verdad que no, no trabajo uno con mucha de pronto, invitaciones, pero si lo hace por medio, por ejemplo, seminarios y seminarios que uno asiste. Y en esa en esos seminarios, pues ofrecen los servicios, por ejemplo, cuando uno tiene un problema específico, entonces busca la forma de asistir a un seminario que sea completo y hay una escucha a los expertos y se escoge la mejor opción. Otra parte es el tema de los directivos de la organización, que dice ya por experiencia, tenemos tal empresa que es especialista en esto y lo hicimos en tal parte entonces también una recomendación y también con las áreas que uno tenga. Dificultades hay muchos conocidos que también aportan para esas recomendaciones de las empresas.

Investigador: Y digamos que de los servicios que usted ha tomado, como ha sido el cómo digamos, el tema del contacto para elegir ¿La organización cómo llega, o sea, que qué temas de mercadeo crece? ¿Cree que los llevan? ¿A elegir esa organización o esa empresa que le preste el servicio?

Entrevistado: Bueno primero que de verdad que esa empresa que está abriendo servicio. De verdad que tenga experiencia en lo que uno quiere es solucionar, sí, eso hay que revisarlo muy bien para no ir uno a aventurarse con una empresa que está solamente iniciando y que no tenga personal. Experto conocedor de las áreas y eso lo da, pues la experiencia no la experiencia, por ejemplo, de la trayectoria de ese de esa persona que ofrece servicio. En qué empresa ha trabajado, en qué ha aportado, cuál ha sido su crecimiento, su formación sí que se llama. ¿Más que todo en la práctica, ¿no? ¿Que eso es importante por una empresa consultora? Que esas personas que trabajen porque es un equipo interdisciplinario, que sea completo, que sea integral. Ese es uno, lo otro, ese tema, por ejemplo, los proveedores también tienen personal experto conocedor de ellos, también recomiendan empresas para trabajar. Hay clientes que también le recomiendan a uno experto. Sí, y también personal directivo de la de las empresas que han tenido experiencias muy satisfactorias en otras organizaciones donde esos expertos enviados a la portada.

Investigador: Don Julio y siguiendo con este tema. ¿cómo ha sido el contacto de estas empresas, ¿cómo ha sido usualmente, Eh, ¿cómo los contrata, ¿cómo llega a estos clientes y también crearon, sí, sí, a Julio no sigue de Julio?

Entrevistado: Por ejemplo, Cámara de Comercio, por ejemplo, hace la intermediación y nos invita a muchos seminarios, a muchas reuniones con expertos para temas específicos. Ciertamente en todas las áreas, también lo hace la Federación Nacional de Comercio. También lo hace, sí, ellos también lo llevan, OA esa parte sí, y también hay un tema a nivel académico, un tema de universidades que también manejan esa parte también.

Investigador:

¿Cuál sería la relevancia? Que le daría al tema de referenciación. Recomendación según, según entiendo, pues casi todo ha sido por tema de eventos, invitaciones. ¿Pero en eso cuando llega ahí, cómo? Cómo llegan y contrata los servicios, y es algo de referenciación.

Entrevistado: No, por ejemplo. Ahí hay servicios especializados, la mano por recomendación sí. Con personal experto entonces, por ejemplo, tenemos un tema en el Ministerio de Medio Ambiente, entonces hay una recomendación de los funcionarios de allá que dice mire, hay que hacerlo por ese lado. Para que saque adelante el proyecto. Hay otro tema, por ejemplo, en el tema de la construcción, que se hace con personal que de verdad conozca porque hay que desde los diseños todo el tema estructural, todo el tema de la licencia de funcionamiento que necesitamos para construir, lo hace uno con personal que tenga vínculos, por ejemplo, con las curadurías, y esa parte sí. Que hay unas recomendaciones ahí. Ya está lista para no para no. ¿Fallaron en ese tema? Sí de contratación. Recomendaciones, muchas áreas y recomendaciones.

Investigador:

¿Digamos don Julio, a mí me surge una duda y es, digamos cuando ya están en ese proceso de contratación y bueno, han avanzado en algún momento? La consultoría no ha sido provechosa o satisfactoria y han tenido que cambiar de consultoría o de igual término en el proceso.

Entrevistado: A ver, a ver se ha terminado todos, pero en algunos casos, por ejemplo, a todos que apoyarnos con otro personal, sí. Es la consultoría, vas aquí, pero por ejemplo a nivel a nivel normativo hay mucho trabajo, entonces ahí necesita de unas personas que estén adentro, que ayuden a dar la solución, mucho que conteste como quiere que le contestemos. Para poder sacar el proyecto adelante, eso no va a pasar. Por el tema burocrático la quitó con el Estado.

Investigador: Don Julio hay otra pregunta, por ejemplo, los contratos, cómo son más, por horas, por dinero, por meses. Es como como lo manejan más o menos 1, un contrato de consultoría. ¿Y a qué término es o cómo funciona?

Entrevistado: No. Ellos hacen una propuesta, hacen un diagnóstico y hacen una propuesta con base a lo que se quiere. Con respecto a eso entonces se establece el valor ya. Dependiendo del tiempo también.

Investigador: Y más o menos esos acompañamientos de consultoría. ¿Cuánto tiempo los ha manejado o es un acompañamiento permanente o es simplemente unas un par de horas? ¿YO, cómo, cómo lo han manejado normalmente?

Entrevistado: No, no, esos son temas a largo plazo. Por ejemplo, hay un caso de 1 año, sí, otros de 6 meses, otros de 3 meses, inclusive hay unos mayores, pero lo mínimo casi promedio, de unos 6 meses, por lo menos para que funcione sí. Con un valor total, es una propuesta total.

Investigador: Y digamos que el valor se cobra un valor total, un valor hora, un valor mensual. OK y más o menos esos son temas de un pago, varios pagos o pago por adelantado, pagos parciales.

Entrevistado: Pago parcial las acordadas, dependiendo de los entregables, porque dentro de la consultoría de unos entregables entonces, dependo de entregables. Entonces hay unos, hay unos pagos. Al final hay un hay un porcentaje que se deja cuando ya sale el documento.

Investigador: ¿Cuándo usted mira diferentes sectores de la consultoría, el valor del servicio varía mucho o los servicios de consultoría en general manejan un valor similar? OK, dependiendo de la especialidad. ¿va dependiendo de la especialidad y qué es lo que se quiere?

Entrevistado: Claro, totalmente. Hay gente, por ejemplo, con mucha experiencia, que también es costosa, cierto, pero la solución es rápida. Entonces hay que mirar costo, beneficio y tiempo.

Investigador: ¿Digamos que en los beneficios que usted ve, puntuales de la consultoría, usted cree que generan, digamos, el conocimiento en la organización o les ayudan a hacer el proceso? ¿O utilizan su personal como recurso para conseguir los objetivos?

Entrevistado: ¿Está bien no hay una parte que ella yo no sé en acompañamiento cierto? Y hacen la implementación de esa propuesta, cierto, con unos costos adicionales, cierto, inclusive hay unos que manejan la consultoría y después dicen si quiere, yo le ayudo a implementar y el costo es el siguiente, ustedes lo hacen de como en 2 fases sí. Y hay acompañamiento con los equipos porque quiere ser formación, hay que trabajar con el cambio, hay que trabajar con muchas cosas que de verdad que necesitan los expertos para eso para llevar adelante los proyectos.

Investigador: ¿Y qué tan probable ve usted que, por ejemplo, si a usted le llega, yo no sé si usted consume algún tipo de red social o algún tipo de noticias? ¿Si usted ve una publicidad en alguno de los medios digitales utilice o le llame la atención una empresa que vea por publicidad?

Entrevistado: Sí, lo hemos hecho. Por ejemplo, pasa con la Cámara de Comercio de Bogotá, Ellos le han de contacto de todas las empresas a todas las organizaciones en Bogotá, las que llegan a vincularse a la Cámara de Comercio. ¿Entonces, te imaginas la cantidad de llamadas correos? Bueno, todo lo que sepa imaginar. Ciertamente que hay muchas cosas de verdad que uno desecha. Hay otras cosas que le pone cuidado y hemos hecho las pruebas con algunas, pero cuando va uno allá la esencia, por ejemplo, estábamos revisando el tema inteligencia artificial para manejar unos procesos y apareció una organización ahí. Espera, entonces, lo toman, es como yo quiero hacer esto y no volver a trabajar nunca más. ¿Y usted me tiene que ir pagando por secular, es eso? No es sí, pero uno quiere. Es como un servicio puntual que le ayuden AA mejorar y todo, pero entonces que a uno como amarrado o algo para mucho tiempo sí, entonces esa esas consultorías pues son muy difíciles para unos sostenerlas.

Investigador: Y díganos ahí tengo una pregunta, qué hace que, por ejemplo, de los todos los correos que a usted le lleguen, haya uno que le llamen la atención y otro que no, que sea que tenga imágenes, que tenga un corte una imagen, o sea, una frase contundente que muestre como por ejemplo en lo que ustedes ya y la experiencia entonces, si muestran, oiga, hemos trabajado con AudiFarma, con esta otra. ¿Eso le llama la atención?

Entrevistado: Sí eso es importante. Eso importante sí es muy importante porque por lo menos va específico como al sector

Que no busques como específico el sector de lo que requiere, porque pues hay unos que son muy generales, o sea, llegan unos mensajes muy generales, se presenta alguien. Soy urbana de tal y tal cosa, y soy de solucionador de su problema tal, pero no habla nada de experiencia, no habla de los beneficios que va a recibir uno con esa con esa consultoría, cierto, porque lo mandan muy general.

Sí, hay que hacerlos. Por segmentos de mercado, lo que usted quiere, por eso llama una consultoría porque es especializada. Sí es un experto para un área específica que se requiere, sí pues, o sea que vaya con un mensaje contundente, dado que se busca que llame la atención y la venga yo, yo necesito eso. Quiero explorar más esa parte. No voy a contactar.

Investigador: Julio una pregunta Qué, qué tan factible o usted considera que de alguna manera puede llegar a ser relevante que estos servicios que usted adquiere por consultoría en algún. se desarrollen internamente o es definitivamente algo que ustedes dicen? No, eso necesitamos siempre un tercero y es un servicio que está siempre del presupuesto.

Entrevistado: No. ¿Ah, bueno, eso, eso? Servicio, por lo menos que uno quiere. ¿Son servicios muy especializados?

Investigador: ¿Y en su planeación?

Entrevistado: Y entonces es por única vez y uno dice, bueno, ya aquí organizamos, si necesitamos otra parte de ese consultor, en otra, en otras ocasiones te lo llamamos para que nos ayude. AA darle solución al problema, sí. Pero si se trabaja con los equipos y con las con las áreas y con los procesos, sí.

Investigador: ¿O sea, normalmente en, digamos en la empresa donde usted ha trabajado, ¿cada cuánto han hecho consultorías?

Entrevistado: No. Las consultorías, por ejemplo, en ese caso, estamos hablando como unas 5. Sí, pero siempre hay, pero siempre hay casi todos los años hay.

Investigador: Pero. O sea, 55 consultorías al año.

Entrevistado: Mínimo sí, Claro, pues todas las empresas, no. En todas las empresas, por ejemplo, en la en la inmobiliaria se maneja el tema de construcción, entonces hay una unas empresas que hacen todo el tema de diseño hacen toda la parte normativa y la obtención de la licencia. ¿En el tema por el laboratorio hay unas empresas que tenemos unos acuerdos con ellos, cuando ellos hay unos contratos más largos, cierto? Para el tema de porque ellos hacen todo el tema de consultoría, se obtiene el registro sanitario y también se vuelven fabricantes de los productos. Entonces esa es una relación más larga

Investigador: Ay digamos que la asistencia, por ejemplo, a foros considera importante. ¿Si usted la empresa que le prestó el servicio de Consultoría, usted la ve como en un foro o la ve asistiendo a congresos como del sector, considera que reafirma como su decisión o no tiene o no tiene nada que ver?

Entrevistado: No, eso es importante, es importante inclusive participación en ferias, hay muchos eventos que la empresa esté allá presente y que digan, miren hecho esto hecho, esto, aquí está mi experiencia, cómo lo he hecho, que haya conferencias, reuniones, sí. ¿Y que hay un

seguimiento permanente a esa esa propuesta, porque muchas se quedan ahí sin seguimiento, ¿no? Muchos contactos sin seguimiento.

Investigador: ¿Julio una pregunta, de pronto, tiene alguna mala experiencia o algún algo, alguna sí, alguna mala experiencia puntual en algún tema, en alguna consultoría? ¿Y si es así, qué? ¿Qué fue lo que de pronto falló?

Entrevistado: Pero por lo menos si hay una, hay una mala experiencia con un tema de un software para una IPS y nos fue muy mal. Porque de verdad que nosotros invertimos y el producto nunca se terminó. O sea. Se llevaron a la práctica y no, no, no dieron nada a cambio.

Investigador: ¿Y en la empresa? ¿Ustedes de alguna manera, ¿Eh? ¿Tienen algún seguimiento? No sé a redes sociales, a las tendencias del mercado, ver qué hay de nuevo o cómo hacen ustedes como el seguimiento de pronto, un poco más de los temas globalizados o de la red.

Entrevistado: Eso se maneja así, por ejemplo, en el tema de los departamentos los directores son responsables de muchos procesos. ¿Y para la mejora, entonces hay que hay que estar investigando, cierto? Mirando las redes, mirando el tema del Internet a ver qué novedades hay que cambios hay para ir actualizando.

Investigador: Y a la empresa y personalmente a la empresa les llega a personas diciendo para consultorías. Que lleguen les dejen como su folder, como toda su historia. ¿Ahí para decir yo les ofrezco consultoría?

Entrevistado: Pues a partir de lo de la pandemia, aprender la pandemia, todos los manejan vía Internet, cierto, por redes, por toda esa parte, ya presencial, casi no solamente cuando lo invitaron unos seminarios cuando lo invitan a esa parte que participan expertos y ofrecen los servicios.

Investigador: Don Julio y ustedes tienen un área, digamos especializada en conseguir la consultoría o depende de a quién va dirigida la consultoría es quien se encarga de, digamos, de hacer el contacto inicial con la empresa. La o, digamos, tiene 3 candidatos para que le presten el servicio de Consultoría, quien se encargue de conseguir esos 3 candidatos hacen contacto telefónico o hacen una videollamada y hacen la propuesta o le envían una propuesta escrita. ¿Cómo se maneja eso?

Entrevistado: No de primer contacto. Lo hacemos, pues telefónicamente cierto.

Y solicitamos la. La cotización o qué queremos y los escuchamos para que oferten y nos presente la propuesta. Con respecto a eso estoy verificamos referencia, revisamos todo el tema de

cumplimiento, cierto y con base a eso entonces tomó la decisión. Si es recomendado, pues ya tenemos una, una como ahí, como si ya tiene un plus ahí en esa parte, es cierto, pero ya lo conoce. Pero lo comparamos con otras y hay unos que, de verdad, que, si no ha ido muy bien, entonces los llamamos para para continuar.

Investigador: Mejor una pregunta. Digamos que un solo mes en un principio usted cuenta con más de 30 años de experiencia laboral, obviamente 30 años ahora, pues en las dinámicas empresariales han cambiado mucho. ¿Usted en su experiencia, como considera que se ha movido el tema de consultorías? ¿Su relevancia, su importancia en el tiempo y cómo lo ve? De pronto, de cara a al futuro, pues con todas las sentencias de, de dirigencia artificial, de todos los automatismos que se están generando.

Entrevistado: ¿Usted sabe que los expertos siempre van a necesitar? ¿En todas las áreas sí, ¿qué pasa? Hay que ir evolucionando, dependiendo de lo que nos lleva, por ejemplo, lo que usted dice, la inteligencia artificial, pues aquí revolucionando en esos temas para que pues para volvernos formadores para la utilización de esas herramientas, para llevar a la gente al cambio ya un tema, por ejemplo, en talento humano, en el tema, por ejemplo, financiero. ¿Pero el tema de que están manejando ahorita con las con las energías renovables, cierto entonces? Pues nosotros en el precio hemos trabajado con una empresa que es consultora. Organizar todo el proyecto completo lo lleva al banco, al leasing lo aprueban cierto y la empresa de beneficio del 50%, que descuentan impuestos. Sí entonces hay un beneficio para ellos, beneficio para nosotros, pero una compañía todo completo. Sí, entonces hay que ir, hay que ir cambiando, dependiendo de lo que se quiere. ¿Entonces, por ejemplo, ese es diferente a todas las otras consultorías? Sí, pero es un aporte, un valor agregado por el tema ambiental. Que, al ahorro de energía, tema responsable, sostenibilidad. ¿Puedes decir, ¿no? Pues mira, por ejemplo, 30 años atrás que otras empresas que ellos manejan mucha consultoría, especialmente en talento humano. Sí, el tema de bienestar, toda esa parte que estará en el tiempo que la que el talento humano es lo más importante. Decisiones sí, en temas de planeación estratégica, pues todo eso va evolucionando, pero lo que es el tema especializado, eso nunca va a faltar, siempre haber oficio. Ya, porque cada vez que pasa la normatividad va avanzando y uno tiene que ir a la vanguardia de los cambios para no quedarse por fuera. Y la gente tiene que volverse experta en áreas específicas.

Investigador: No, no sé si ya va los mencionados, pero a mí me queda la duda es cuando ustedes ya tienen la consultoría y ellos les dan como las propuestas. Ustedes determinan el tiempo

que necesitan de consultoría o la empresa les decide el tiempo, digamos también eso lo miran como como una ventaja, mirando, y vamos si ésta les ofrece 6 meses 1 año, eso también influye.

Entrevistado: Pues influye el tiempo en el tiempo es importante. El tiempo es importante dependiendo del problema que uno quiera, porque si es, por ejemplo, un tema de desarrollo de un software, cierto. Que necesito no tomar la mejor decisión, pues para eso verdad que hay que revisar muchas cosas y al final es un proceso largo. Sí, porque eso no es tan rápido. Un tema, por ejemplo, de transformación, también es el largo, no es no es corto, pero tiene que escoger uno el mejor para que no lo dejen colgado en el camino. Pero sí hay unos tiempos que uno dice, vea esto una licencia, por ejemplo, de una sustancia, la necesitaba uno y 6 meses es el compromiso. Que ya estar el producto registrado para estar produciendo al año. Porque eso es lo que demora. ¿Sí, de mientras tanto, usted está invirtiendo, entonces, si un proceso se demora 3 años, qué pasaría Devuelve un gasto? Es que hay unos tiempos que se establecen con él con el consultor.

Investigador: En la trayectoria que lleva a han tenido consultorías así de largas, que los demoro en 3 años y lo y lo dejen ahí o deciden continuar a pesar del tiempo que llevan.

Entrevistado: No es que hay proyectos que son largos, hay que hacerlo, sí, por ejemplo, ahí tenemos un pollito, llevamos como 1 año y medio donde el desarrollo y. Y hay una residencia normativa que hay que cumplir. Además, por todos los cambios que ha habido. Con el Gobierno, por ejemplo, los cambios del Gobierno no han llevado a eso sí. Pero hay que continuar porque va por el camino que es.

Investigador: Digamos eso es otro, otra, otra cosa, digamos, mientras ustedes van haciendo una consultoría y lo que usted habla de la normativa, si van cambiando así, ustedes deben de hacerle cambios a como al plan.

Entrevistado: Hay que ajustarlo Claro, hay que ajustarlo porque ya, mire, cambió la norma y entonces hay que actualizarla. Porque entonces, bueno.

Investigador: Y eso los puede demorar más.

Entrevistado: Eso puede demorar más. Claro, eso es un trabajo Sí.

Investigador: A todos los cambios del Gobierno y pues si tengo que de pronto, últimamente, en el último mes ha habido mucha incertidumbre y sobre todo con temas como la reforma a la a la salud. ¿Eh? ¿Ustedes de pronto la empresa, cómo, cómo? ¿Cómo se sienten de cara al futuro? ¿Si de cara AA estos cambios, si de pronto el tema puntual de consultoría sus

sienten que se, que se ha aumentado, ha sido más relevante, pues vistas AA estas, ¿EH? Como sí, como incertidumbre que hay como latente.

Entrevistado: Pues sí, mire nosotros y estamos pensando en nada en el cambio de negocio. ¿Cierta interés para hacer cambios de negocio? No ha tocado que. Conseguir expertos que nos ayuden a obtener certificados diferentes, por ejemplo, ya no vamos a comprarle a la a la industria y no hay que volvernos importadores. Entonces, una nueva unidad de negocio, cierto, pensando en esos cambios, pensando en una reforma, hay, por ejemplo, un tema con la reforma en el caso de la GPS que tenemos que convertirnos en la historia de farmacéutico, ya no como operadores logísticos, gestores farmacéuticos, aquellos expertos. ¿Qué hacen sus análisis para dar con la con la data y proporcionar y volvernos aliados de ese, de esa de esa empresa contratante? No importa que sea el Estado, o sea, como se vayan a llamar. Pero generar valor agregado es ya tenemos contacto con empresas para eso. Buscando el cambio, sí. Para nuestra por fuera del mercado. De ahí sí necesita no más expertos. Que sea más rápido porque eso es la única forma de competir

CHAT GPT - Objetivos y conclusiones

En esta parte se utilizó la herramienta de chat gpt para sacar los objetivos y conclusiones más relevantes de la entrevista.

Objetivos claves: En la entrevista, se mencionan varios objetivos importantes relacionados con el tema de la consultoría

1. **Obtener soluciones especializadas:** La consultoría se utiliza para abordar problemas o situaciones específicas en diferentes áreas de una organización, como logística, talento humano, tecnologías de la información, temas ambientales, entre otros. El objetivo es contar con expertos en esos campos para obtener soluciones rápidas y efectivas.
2. **Mejorar la competitividad:** El uso de consultorías puede proporcionar a las organizaciones una ventaja competitiva en términos de costos, tiempos y calidad. Los consultores especializados pueden ayudar a optimizar procesos, implementar mejores prácticas y brindar una perspectiva externa que aporte nuevas soluciones y enfoques.
3. **Obtener conocimiento y experiencia:** La consultoría permite a las organizaciones acceder a conocimientos especializados y experiencia en áreas específicas. Los consultores aportan su experiencia previa trabajando en proyectos similares y en diferentes sectores, lo que puede ayudar a la empresa a tomar decisiones informadas y obtener resultados exitosos.

4. Facilitar el cambio y el crecimiento: La consultoría implica trabajar en equipo y colaborar con expertos externos. Esto puede ayudar a impulsar el cambio organizacional, mejorar la eficiencia y fomentar el crecimiento. Los consultores aportan una perspectiva objetiva y pueden ayudar a identificar áreas de mejora y oportunidades de crecimiento.

5. Establecer alianzas estratégicas: Durante el proceso de contratación de consultoría, es importante establecer alianzas estratégicas con empresas o consultores recomendados. Las referencias y recomendaciones de otros clientes, proveedores o entidades especializadas pueden influir en la elección de la consultoría adecuada.

6. Realizar un seguimiento y evaluación constante: Una vez contratada la consultoría, es fundamental realizar un seguimiento y evaluación periódica para asegurarse de que los resultados y las metas se estén cumpliendo. Esto implica establecer una comunicación abierta y constante con los consultores, evaluar los entregables y ajustar el proceso si es necesario.

En resumen, los objetivos importantes identificados en la entrevista incluyen obtener soluciones especializadas, mejorar la competitividad, obtener conocimiento y experiencia, facilitar el cambio y el crecimiento, establecer alianzas estratégicas y realizar un seguimiento y evaluación constante. Estos objetivos reflejan la importancia y los beneficios que puede brindar la consultoría a una organización.

Conclusiones:

1. Ventajas de la consultoría: La consultoría ofrece beneficios significativos para las organizaciones, como acceso a expertos y soluciones especializadas para problemas específicos. Permite obtener resultados rápidos y eficientes, brinda apoyo en áreas donde se requiere experiencia adicional y ofrece una perspectiva externa que puede generar nuevas soluciones.

2. Desventajas de la consultoría: Para empresas más pequeñas, puede resultar más difícil asumir los costos de contratar una consultoría. Además, la dependencia de consultores externos puede generar limitaciones en cuanto a presupuesto y control sobre el proceso.

3. Selección de una empresa consultora: Para elegir una empresa consultora, se consideran diferentes factores. La recomendación y referencia por parte de otras organizaciones o personas influyen en la decisión. La experiencia previa de la consultora, su trayectoria, formación y especialización en el área requerida son aspectos importantes para evaluar.

4. Métodos de contacto y contratación: El contacto inicial con las empresas consultoras generalmente se realiza a través de llamadas telefónicas o asistencia a seminarios y

eventos donde se presentan los servicios. La propuesta y cotización se solicitan y evalúan antes de tomar una decisión. Los contratos suelen ser a largo plazo, con una duración promedio de seis meses, y los pagos se realizan de acuerdo con los entregables acordados.

5. Relevancia de la referenciación: La referencia y recomendación de consultoras por parte de otros clientes, proveedores, entidades académicas y organismos comerciales es un factor importante en la elección de una empresa consultora. La reputación y experiencia demostrada influyen en la confianza y decisión final.

6. Importancia de la comunicación efectiva: Las consultoras deben presentar propuestas claras y detalladas, resaltando su experiencia y beneficios concretos para la organización. Un mensaje contundente y una comunicación efectiva en sus materiales promocionales y en los eventos en los que participan pueden captar la atención de potenciales clientes.

7. Evolución de la consultoría: A lo largo del tiempo, la consultoría ha evolucionado en respuesta a los cambios en el entorno empresarial, como el avance de la inteligencia artificial y la automatización. Los consultores deben mantenerse actualizados en las nuevas tendencias y herramientas, adaptándose a las necesidades cambiantes de las organizaciones y brindando un valor agregado en áreas especializadas.

En resumen, el marketing en el ámbito de la consultoría implica destacar la experiencia, reputación y beneficios específicos que ofrece una consultora, establecer una comunicación efectiva, evaluar las referencias y recomendaciones, y adaptarse a las necesidades cambiantes del mercado. La consultoría puede brindar ventajas significativas a las organizaciones al proporcionar conocimientos especializados y soluciones adaptadas a problemas específicos.

13.4.1.1. Conclusiones generales de toda la entrevista:

1. Julio César Méndez Cadena es el presidente del grupo empresarial que incluye varias empresas en diferentes sectores, como distribución de medicamentos, laboratorio farmacéutico, inmobiliaria, minería y temas forestales.

2. Ha utilizado consultorías en diversas áreas, incluyendo logística, talento humano, TIC, medio ambiente y temas normativos.

3. Considera que la consultoría es ventajosa porque permite acceder a expertos especializados para resolver problemas o situaciones específicas.

4. Destaca que la consultoría brinda apoyo en temas como el desarrollo de moléculas farmacéuticas, obtención de registros sanitarios, gestión ambiental y obtención de licencias mineras.
5. Menciona que la consultoría aporta competitividad en términos de costos y tiempos, así como soluciones desde una perspectiva externa.
6. El proceso de selección de una empresa de consultoría puede involucrar recomendaciones de otros directivos, conocidos y proveedores, así como la participación en seminarios y eventos especializados.
7. El valor de los servicios de consultoría varía dependiendo de la especialidad y los resultados deseados. Los contratos suelen ser de largo plazo, con pagos parciales basados en entregables acordados.
8. La referencia y la reputación de la empresa de consultoría son factores importantes para tomar una decisión, así como la experiencia previa y la trayectoria del consultor.
9. La comunicación efectiva, las propuestas claras y el enfoque en los beneficios y soluciones ofrecidos son elementos que llaman la atención al considerar una empresa de consultoría.
10. La participación en foros, congresos y eventos del sector, así como el seguimiento y la actualización de las tendencias del mercado, son aspectos valorados en una empresa de consultoría.
11. La consultoría se utiliza de manera puntual y estratégica, según las necesidades de la organización. No todas las empresas requieren consultorías de manera frecuente.
12. La consultoría evoluciona para adaptarse a los cambios del entorno empresarial, como la inteligencia artificial y las energías renovables. Los expertos deben actualizarse y ser formadores en el uso de nuevas herramientas.
13. La consultoría en áreas especializadas siempre será necesaria debido a la evolución de la normatividad y la demanda de conocimientos específicos.

En resumen, Julio César Méndez Cadena destaca la importancia de la consultoría como un recurso valioso para acceder a conocimientos especializados, soluciones específicas y apoyo estratégico en diversos ámbitos empresariales. Considera que la consultoría brinda ventajas en términos de costos, tiempos y perspectivas externas, y reconoce la importancia de la referencia, la reputación y la comunicación efectiva al seleccionar una empresa de consultoría. La consultoría

evoluciona para adaptarse a los cambios del entorno empresarial y sigue siendo relevante en la resolución de problemas y la toma de decisiones estratégicas.

Recomendaciones

Basándome en la entrevista mencionada, puedo ofrecerte algunas recomendaciones para crear un plan de marketing para FDF Consulting. Aquí tienes algunas sugerencias:

1. Definir el público objetivo: Identifica claramente a qué tipo de empresas o industrias desea dirigirse FDF Consulting. Define los segmentos de mercado a los que se enfocará la consultoría y comprende sus necesidades, desafíos y preferencias.

2. Desarrollar una propuesta de valor única: Destaca los beneficios y el valor agregado que FDF Consulting ofrece a sus clientes. ¿Qué hace que la consultoría sea diferente y por qué las empresas deberían elegirlos? Comunica claramente esta propuesta de valor en todos los materiales de marketing.

3. Establecer canales de comunicación efectivos: Utiliza una combinación de canales de comunicación para llegar a tu público objetivo. Esto puede incluir estrategias en línea, como redes sociales, marketing por correo electrónico, marketing de contenidos, publicidad en línea, así como participación en eventos relevantes, conferencias y ferias comerciales.

4. Crear contenido relevante: Desarrolla contenido informativo y relevante que muestre el conocimiento y la experiencia de FDF Consulting. Esto puede incluir blogs, artículos, estudios de caso, guías y materiales educativos que aborden los desafíos comunes que enfrentan las empresas y cómo la consultoría puede ayudar a resolverlos.

5. Establecer alianzas estratégicas: Busca colaboraciones con otras empresas o profesionales que complementen los servicios de consultoría de FDF. Esto puede incluir asociarse con empresas en sectores relacionados o establecer relaciones con proveedores de servicios complementarios.

6. Recomendaciones y testimonios: Solicita testimonios y recomendaciones de clientes satisfechos y destácalos en tu estrategia de marketing. Las opiniones positivas y las historias de éxito pueden ser muy convincentes para potenciales clientes.

7. Participación en eventos y conferencias: Asiste a eventos y conferencias relevantes en el campo de consultoría y establece contactos con clientes potenciales. Esto brinda la oportunidad de mostrar la experticia de FDF Consulting, establecer relaciones comerciales y mantenerse actualizado sobre las últimas tendencias y desarrollos en el sector.

8. Establecer una estrategia de seguimiento: Desarrolla un proceso efectivo de seguimiento con los clientes potenciales que han mostrado interés en los servicios de consultoría. Mantén una comunicación regular y personalizada para construir relaciones sólidas y convertirlos en clientes.

9. Monitoreo y medición: Establece métricas claras para evaluar la efectividad de tus actividades de marketing. Utiliza herramientas de análisis para medir el alcance, la participación y la conversión de tus esfuerzos de marketing. Ajusta tu estrategia según los resultados obtenidos.

Recuerda que estas recomendaciones se basan en la información proporcionada en la entrevista y pueden variar según las necesidades y características específicas de FDF Consulting. Es importante realizar un análisis más detallado y adaptar las recomendaciones al contexto y los objetivos de la empresa.

12.4.2. Entrevista 2 – Mariana Vega

Entrevistado: Mariana Vega

Profesional en mercado- Community manager

Investigador: Bueno estamos aquí con Mariana Vega que es una persona profesional en mercadeo, pero si quieres Mariana preséntate primero

Entrevistado: Bueno yo soy profesional en comunicación social y mercadóloga con énfasis en periodismo y mercadeo de la universidad de la sabana la mitad de mi carrera fue enfocada en la parte de comunicación de la empresa y marketing digital además tengo dos diplomados enfocados en la parte digital y mercadeo y hace poco reforcé el marketing digital en la Sergio Arboleda

Investigador: Actualmente a que te dedicas

Entrevistado: Soy community manager de una empresa llamada Xuss

Investigador: Bueno la idea es que desde tu óptica profesional nos ayudes en, bueno te cuento la idea es que nosotros que estamos haciendo un trabajo para una empresa del sector de servicios de salud llamada FDF Consulting estamos haciendo un trabajo para implementar un área de mercadeo esta empresa se encarga de hacer consultorías a empresas del sector de salud, ellos prestan servicios de asesoría para certificaciones la idea es desarrollar un plan de mercadeo para que ellos ofrezcan sus productos ya que en el diagnóstico que hicimos se evidencio este como uno de sus problemas, ellos venden sus servicios entonces la idea es que nos ayudes a entender cómo desarrollar un programa de mercadeo, entonces para empezar te preguntaría como se implementa un programa de mercadeo.

Entrevistado: Bueno primero tu debes de tener una promesa de valor es decir, si tú me estás hablando que ustedes estas posicionando una empresa de asesorías, que es lo que me va a dar esta empresa que otra no me va a dar o que es lo llamativo o innovador que no voy a encontrar en otro lugar, cuando tú tienes esa promesa de valor debes saber a quién le estas vendiendo es decir es diferente si asesoro a restaurantes o a una tienda de moda pero si voy a asesorar a médicos a hospitales debo saber cómo es mi target cual es mi buyer persona esa persona que me interesa o como es la persona o público objetivo al que le voy a vender,, ya cuando tienes es público objetivo debes hacer la estrategia de marketing, es importante saber que en este momento lo que más se posiciona es el marketing digital no solamente hablo de redes sociales sino marketing digital es

posicionamiento en Google hablo de posicionamiento en Facebook en una landing page en una página online etc., que es una estrategia 360 que debes saber cómo usar cada canal es decir cómo vas a usar un Instagram un Facebook un LinkedIn o un Tiktok si quieres o cómo vas a utilizar los recursos que te da una pauta digital un Google una landing page si tu página online va a ser que compren tus asesorías ahí o si va a ser un conductor para que te contacten a tu empresa es muy importante que una empresa tenga en este momento muy claro una estrategia 360, también hablamos de un marketing tradicional, que aunque muchas personas digan que ahora no funciona mucho pues puedes pensar en una valla en publicitar en un centro comercial o hasta en los mismos centros médicos, con un volante o voz a voz, todo esto es una herramienta de marketing 360 pero por esto es muy importante una estrategia de mercadeo porque si no te das a conocer si la gente no sabes cómo comprar tu asesoría pues no vas a crecer

Investigador: Digamos que esta que es una empresa que presenta un servicio muy específico no es de consumo masivo sino que tiene un target de mercado muy específico cual consideras tú que para este tipo de empresas es la mejor estrategia, ellos actualmente y dentro de lo que nosotros hemos investigado en el marco teórico es que este tipo de servicios la manera en la cual se ha comercializado has ido por conferencias charlas o referenciación voz a voz pero dentro de un nicho de mercado muy específico de especialistas, pero tu como consideras que este tipo de servicios muy técnico cuales serían las mejores estrategias y cuáles serían los mejores canales de mercadeo para llegar a un público objetivo.

Entrevistado: Bueno, en este momento a toda empresa así sea que sea un servicio muy específico le sirven las redes sociales yo le apuntaría a un Instagram o un Facebook, este canal no es que yo vaya a vender por redes sociales no es que en Instagram ya vaya a vender la asesoría, Instagram me va ayudar a generar una comunidad en donde voy a crear un perfil voy a subir contenido de valor no solamente de mostrar mi producto sino de porque mi servicio te va a ayudar, cuando ya creo la comunidad y creo una comunidad solidad y no solo me refiero a tener mil seguidores porque si ninguno de mis seguidores me interactúa, me da un like si ninguno me hace un comentario pues no genero nada, cuando ya genero una comunidad que interactúa que se interesa que quiere conocer mi servicio y empiezo a segmentar a enfocar a estas personas a que a este es un hospital este es un cliente potencial que me puede servir, yo conectaría este Instagram a una página online a una landing page en donde esta voy a mostrar mucho más mi servicio, los beneficios, los costos, que te ofrezco como te ofrezco bueno todo lo muestro en esta página, y en

esta lo voy a asociar con un cuestionario en donde quiero que los clientes potenciales registren sus datos, cuando estos registren sus datos voy a empezar a generar una base de datos sólida y cuando la tenga voy a comenzar a contactarlos así sea por whatsapp por célula por redes sociales ya ahí voy a generar una conexión con este cliente potencial que es lo que me va a ayudar a potenciar esta estrategia, esta landing page la voy a apuntar acá debemos conocer dos conceptos del marketing que son posicionamiento SEO y SEN

Investigador: ¿Que significa eso?

Entrevistado: El posicionamiento SEO es todo la parte de posicionamiento orgánico es decir tu pones la página web y sigues todos pasos de Google y sigues todos pasos sin pagar un peso la parte SEN es donde l pago a un canal como Google para que me posicione en primeros lugares de búsqueda es decir si pongo en Google asesoría par a hospitales me va a ayudar a que mi página se vea en las primeras posiciones, hay una estadística que uno no va a bajar más de 3 4 páginas creo que ninguno de nosotros le hemos dado seguir en el 2 para ver más páginas por que a uno le interesan las primeras, entonces al monetizar invertir en esta pauta voy a generar que las personas vean mi página web y entren más fácil esa es la estrategia que utilizaría entonces el camino sería redes sociales contenido de valor genero comunidad cuando ya la tengo los pasos en la página web se registran, generan una base de datos y los puedo llevar a un grupo de whatsapp o contactarlos a cada uno por WhatsApp esta sería la estrategia que utilizaría invirtiendo en pauta digital en Google,

Investigador: Eso considera que es bueno y es válido seguir completándolo con lo que funciona en la actualidad como te comentaba actualmente ellos se posicionan en conferencias, voz a voz, consideras que es una estrategia valida, y si como haces para integrarlas con lo que ya me contaste.

Entrevistado: Si por ejemplo yo no dejaría esos es un marketing tradicional, obviamente no dejaría es una estrategia valida ya que en conferencias en voz a voz ya te estas dando a conocer, que es lo que haría yo por ejemplo en una red social como Instagram publicaría tal día en tal lugar vamos a tener una conferencia te esperamos si quieres estar presente por favor inscríbete en el link sino puedes estar por Facebook live vamos a estar transmitiendo contestando sus preguntas en directo ahí que estoy haciendo estoy conectando la conferencia presencial con las rederes sociales que van a ir personas presenciales todo lo dejo igual pero estaría metiendo la parte digital en Instagram publicito y así te puede s conectar solo necesitas una conexión a internet y si tienes una

pregunta no te preocupes va a estar un experto contestando las preguntas fácilmente ahí estoy conectando su estrategia que es super valida y buena porque están vendiendo su servicio y lo estoy conectando con redes sociales.

Investigador: En ese orden de ideas tu como consideras o que importancia le darías a crear un departamento de mercadeo tu experiencia que tanto es un beneficio si es significativo o como lo vez

Entrevistado: Es muy significativo te voy a dar un ejemplo donde trabajo no tenía un departamento de comunicación hace 2 años y las ventas eran bajas solo era voz a voz publicidad de vez en cuando en centros comerciales pero cuando ya creo un departamento de mercadeo con un coordinador de ventas e-commerce de marketing digital marketing tradicional con una community manager con una publicista, esas ventas se incrementaron porque ya tenemos un Instagram un página web un whatsapp es que ya no solo es ve a una tienda te tengo te tengo una página web donde puedes comprar donde quieras cuando quieras a cualquier hora y obviamente las estrategias van a estar mucho más organizadas por ejemplo, nosotros publicitamos todos los días en Instagram orgánicamente y eso causa que en Google analytics que sea el 3 canal que más trae ventas y la página web es la que más ventas nos da por encima de la tienda física entonces nosotros no estamos dejando de publicitar de hacer un marketing tradicional pero a la vez estamos implementando un marketing digital una estrategia 360 con un equipo especializado en cada cosa que va a ayudar que las ventas se incrementen hoy en día un departamento de mercadeo es demasiado importante porque es como vas a dar a conocer tu marca y como eso se convierte en ventas al final

Investigador: Bueno así como un posicionamiento hace conocer tiene resultados positivos, así mismo creo que no se una mala experiencia o mala gestión puede tener un efecto contrario así como rápido se da a conocer lo bueno así se da a conocer lo malo, como sería la mejor manera o cual serían los planes de acción que se pueden tener para mitigar no solo por mala gestión o servicio sino porque la competencia difunda algo malo en redes sociales, uno como hace para mitigar o tener un seguro y que el marketing resulte negativo.

Entrevistado: Sí ahí es muy importante por eso el posicionamiento como tú lo hagas tienes que mostrarle a tu cliente que tu servicio es bueno una cosa es un comentario malo de vez en cuando y otro es uno repetido, de pronto ahí el problema de pronto es como estas comunicando el servicio o si tiene fallas tienes que evaluar, es importante como fidelizas a tu cliente es decir yo no

solamente puedo atraerle y decirle ay si ven yo te vendo lo mejor para ti y somos los mejores y ya bueno como hago que ese cliente venda mi marca por si sola que cuando le pregunten como te fue diga me fue increíble por que la empresa hace estoy esto tiene estos beneficios es como también la fidelizas por ejemplo si tú le das beneficios a ese cliente, consentirlo darle lo mejor que si pasa algo malo te damos planes de acción para que mitigemos es importante como posicionas comunicas y fidelizas y también en como lo ejecutas porque obviamente

Investigador: Ya que mencionas eso digamos que la empresa ya tiene un nicho de mercado con una serie de servicios y trabaja con clientes recurrente, consideras que la estrategia debe ser diferente o cómo manejar para mantener los clientes y para atraer nuevos clientes, como sería la estrategia la integración de los dos, como que de pronto no por enfocarse en uno descuidar otro, o si hay alguna diferencia

Entrevistado: Sí claro una parte es como conservas y como atraes nuevos

Investigador: ¿Y serían dos estrategias diferentes?

Entrevistado: Sí mira, normalmente un plan de mercadeo como se hace, primero se plantea un objetivo general a donde queremos llegar, de ese se deben desprender mínimo 3 específicos, cuando ya tienes claro la meta a donde quieres llegar vas a empezar a hacer un plan de mercadeo donde primero creas unas estrategias donde una puede ser estrategia de como atraer clientes de cómo mantenerlos ahí tienes 2 la uno tiene sus tácticas, entonces esta mi primera táctica es crear mi landing page, mi segunda es mi perfil en Instagram mi tercera son mis conferencias las voy a unir con lo digital en fidelizar, mi primera es mantener mis clientes es crear un grupo VIP entonces en este va a tener ciertos beneficios mi segunda es que cada cierto tiempo reúno a mis clientes y los invito a algo especial y de cada táctica se van a desprender acciones es decir que necesito para obviamente no dejaría es una estrategia valida pero crearía una landing page, que necesito información un cuestionario luego tengo que montar la página luego voy a pautar o no en Instagram también, crear contenido, mantener o interactuar con usuario y revisar métricas. Este plan de mercadeo te estoy hablando de estrategias digitales tradicionales fidelización per es importante que si no tienes un departamento de mercadeo pues empieces con lo básico que es objetivos, tácticas y acciones y ya conoce eso puede generar una estrategia eficiente

Investigador: En el momento de armar un departamento de mercadeo más o menos como es cuantas personas tiempo para constituirlo

Entrevistado: Dividámoslo en dos partes tradicional y digital en el tradicional voy a necesitar un coordinador de comunicaciones un publicista un asistente de mercedo y para dolos departamentos un diseñador gráfico, en el departamento digital voy a necesitar una community manager que maneje redes sociales, métricas influencers, voy a necesitar el diseñador gráfico un videografo un editor de video o un editor de fotografía o el mismo diseñador creo que son los cargos básicos para que funcione eficientemente, en cuanto a tiempo no sabría decirte exactamente pero depende de la empresa si tiene estrategias mínimos o si está en ceros el tiempo es muy relativo puede ser que en 3 o 4 meses le cojan el tiro y tengan el departamento perfecto porque tenían las estrategias o si estoy en ceros puede llegar a un año es muy relativo y depende de la empresa

Objetivos:

1. Definir una promesa de valor única: FDF Consulting debe identificar y comunicar claramente cuál es su propuesta de valor única, es decir, qué ofrecen que no se encuentra en otros lugares. Esto ayudará a diferenciarse de la competencia y a atraer a un público objetivo específico.
2. Identificar el público objetivo: Es fundamental comprender a quién se dirige FDF Consulting y quiénes son sus compradores ideales. Esto implica desarrollar un perfil de cliente ideal o buyer persona para enfocar las estrategias de marketing de manera efectiva.
3. Estrategia de marketing digital: Dado que el marketing digital es fundamental en la actualidad, FDF Consulting debe implementar una estrategia 360 que abarque diferentes canales digitales, como Instagram, Facebook, LinkedIn, y también incluir posicionamiento en motores de búsqueda como Google. Es importante utilizar cada canal de manera efectiva y aprovechar los recursos que ofrecen, como publicidad online y landing page.
4. Integración del marketing tradicional: Aunque el enfoque principal debe ser el marketing digital, no se debe descartar completamente el marketing tradicional. FDF Consulting puede considerar estrategias como conferencias, eventos presenciales y el uso de volantes o publicidad en centros médicos para complementar su estrategia de marketing digital.
5. Generar comunidad y base de datos sólida: FDF Consulting debe utilizar las redes sociales, como Instagram y Facebook, para generar una comunidad de seguidores interesados en sus servicios. A través de una landing page o página web, pueden recopilar datos de clientes potenciales y construir una base de datos sólida para establecer contacto y mantener una conexión con ellos.

6. Posicionamiento orgánico y pago en motores de búsqueda: FDF Consulting debe trabajar en el posicionamiento SEO (orgánico) de su página web, siguiendo las directrices de Google para aparecer en los primeros resultados de búsqueda. Además, pueden considerar invertir en publicidad pagada (SEM) para aumentar su visibilidad en los motores de búsqueda, como Google Ads.

7. Integración de estrategias tradicionales con digitales: FDF Consulting puede combinar estrategias tradicionales, como conferencias y eventos, con el uso de redes sociales. Por ejemplo, promocionar una conferencia en Instagram y permitir la asistencia presencial o por medio de transmisión en vivo por Facebook Live, para así conectar ambos mundos y ampliar el alcance de su marketing.

8. Gestión de la reputación y fidelización de clientes: Es importante para FDF Consulting mantener una buena reputación y gestionar las posibles situaciones negativas que puedan surgir en redes sociales. Para ello, deben comunicar de manera efectiva la calidad de sus servicios, atender las fallas que puedan presentarse y fidelizar a los clientes ofreciéndoles beneficios y soluciones ante cualquier eventualidad.

9. Estrategias para atraer y mantener clientes: FDF Consulting debe desarrollar estrategias tanto para atraer nuevos clientes como para mantener a los clientes recurrentes. Esto implica la creación de una landing page, perfiles en redes sociales como Instagram, conferencias y eventos especiales para clientes. Es necesario establecer tácticas específicas para cada estrategia y llevar a cabo acciones concretas para lograr los objetivos establecidos.

10. Creación de un departamento de marketing: FDF Consulting debe considerar la importancia de contar con un departamento de marketing dedicado. Esto implica contratar personal especializado, como un coordinador de comunicaciones, publicista, asistente de marketing, community manager, diseñador gráfico, videógrafo, editor de video/fotografía, entre otros. El tiempo para constituir el departamento dependerá de la empresa y de si ya cuenta con estrategias previas o si se parte desde cero.

Conclusiones

1. Definir una promesa de valor única: Es importante identificar qué ofrece la empresa de consultoría en servicios de salud que la diferencia de la competencia. ¿Qué aspectos o servicios innovadores o atractivos ofrecen que no se encuentren en otro lugar? Definir claramente esta promesa de valor será fundamental para el desarrollo del programa de mercadeo.

2. Identificar el público objetivo y el buyer persona: Para una empresa con servicios especializados en un nicho de mercado específico, es esencial conocer a quién se dirigen y comprender a su público objetivo. En este caso, se deben definir y comprender las características del target de especialistas médicos y hospitales a los que se desea llegar.

3. Estrategia de marketing digital: El marketing digital es fundamental en la actualidad, y se deben considerar diferentes canales como Instagram, Facebook, Google, landing page y otros para generar una comunidad y atraer al público objetivo. Es importante ofrecer contenido de valor y segmentar adecuadamente para lograr una conexión efectiva con el cliente potencial. Además, se menciona la importancia de utilizar estrategias de posicionamiento orgánico (SEO) y de pago (SEM) en buscadores como Google.

4. Integración de estrategias tradicionales: Aunque se destaca el enfoque en el marketing digital, no se descarta la utilidad de estrategias tradicionales como conferencias, charlas y el boca a boca en un nicho de mercado específico. Se sugiere integrar estas estrategias con el marketing digital, por ejemplo, promocionando conferencias en redes sociales y transmitiendo en vivo para ampliar el alcance y la conexión con la audiencia.

5. Fidelización de clientes: Se menciona la importancia de mantener a los clientes actuales y atraer a nuevos. Se propone crear un plan de fidelización que incluya beneficios especiales para los clientes existentes, así como eventos exclusivos para reunirlos y fortalecer la relación. Para atraer nuevos clientes, se deben desarrollar tácticas como la creación de una landing page y la generación de una base de datos a través de formularios de registro.

6. Mitigación de experiencias negativas: Es importante tener en cuenta que una mala gestión o experiencia pueden tener un impacto negativo en el marketing. Para mitigar este riesgo, se debe enfocar en mostrar constantemente la calidad del servicio, comunicar de manera efectiva los beneficios y ofrecer planes de acción para solucionar problemas en caso de que surjan.

7. Integración de estrategias para mantener y atraer clientes: La estrategia de mercadeo debe abarcar tanto la retención de los clientes actuales como la atracción de nuevos clientes. Se sugiere establecer objetivos claros y desarrollar tácticas específicas para cada uno de estos enfoques, como la creación de una landing page para atraer nuevos clientes y la implementación de un programa de fidelización para mantener a los clientes existentes.

8. Constitución de un departamento de mercadeo: Se menciona la importancia de contar con un departamento de mercadeo que pueda gestionar eficientemente las estrategias

tradicionales y digitales. Se sugiere la contratación de profesionales en áreas como coordinación de comunicaciones, publicidad, asistencia de mercadeo, agencia de medios, diseño gráfico y producción audiovisual, dependiendo de las necesidades específicas de la empresa. El tiempo para constituir este departamento puede variar según la empresa y su nivel de desarrollo estratégico.

Estos objetivos clave se basan en las respuestas y recomendaciones brindadas por Mariana Vega durante la entrevista. Sin embargo, es importante adaptarlos y personalizarlos según las necesidades y características particulares de la empresa de consultoría en servicios de salud, así como tener en cuenta las condiciones y tendencias del mercado en el momento de implementar el programa de mercadeo.

-Objetivos para FDF poner en su plan de mercadeo:

Basado en la entrevista, aquí hay algunos objetivos que FDF Consulting podría considerar para su plan de mercadeo:

1. Definir una promesa de valor única: Identificar y comunicar claramente qué hace que los servicios de consultoría de FDF Consulting sean únicos y atractivos para sus clientes potenciales. Esto puede incluir aspectos innovadores, enfoque especializado o beneficios específicos que no se encuentran en otros proveedores.
2. Identificar y comprender el público objetivo: Realizar una investigación detallada para definir y comprender claramente el público objetivo de FDF Consulting. Esto implica desarrollar perfiles de compradores (buyer personas) que describan las características demográficas, los desafíos y las necesidades de los clientes potenciales en el sector de servicios de salud al que se dirigen.
3. Desarrollar una estrategia de marketing digital: Utilizar las redes sociales, como Instagram y Facebook, para crear una comunidad sólida y generar interacción con el público objetivo. Publicar contenido de valor que destaque los beneficios y el valor de los servicios de consultoría de FDF Consulting. Conectar el perfil de Instagram con una página web o una landing page que brinde información detallada sobre los servicios y facilite el registro de datos de clientes potenciales.
4. Implementar estrategias de posicionamiento en buscadores: Utilizar técnicas de SEO (Search Engine Optimization) y SEM (Search Engine Marketing) para aumentar la visibilidad de la página web de FDF Consulting en los resultados de búsqueda de Google. Esto implica

optimizar el contenido del sitio web, utilizar palabras clave relevantes y considerar inversiones en publicidad en buscadores para aparecer en los primeros lugares de búsqueda.

5. Integrar estrategias tradicionales de marketing: Aprovechar estrategias tradicionales de marketing, como conferencias, charlas y referencias boca a boca, que han sido efectivas en el sector de servicios de salud. Por ejemplo, promocionar conferencias en redes sociales y transmitir las en vivo para ampliar el alcance y permitir la participación en línea.

6. Establecer un departamento de marketing: Evaluar la posibilidad de crear un departamento de marketing dentro de FDF Consulting para gestionar de manera más eficiente las estrategias de marketing. Este departamento podría incluir roles como coordinador de comunicaciones, publicista, asistente de marketing, diseñador gráfico, community manager y especialistas en marketing digital.

7. Fidelización de clientes: Desarrollar estrategias para mantener y fidelizar a los clientes actuales, como la creación de un grupo VIP con beneficios exclusivos y la organización de eventos especiales para reunir a los clientes recurrentes. Estas acciones pueden fortalecer la relación con los clientes y generar recomendaciones positivas.

Estos objetivos pueden servir como punto de partida para FDF Consulting al implementar su plan de mercadeo. Sin embargo, se recomienda realizar un análisis más detallado y adaptar las estrategias a las necesidades y características específicas de la empresa y su público objetivo.

- Conclusiones clave de la entrevista:

1. La implementación de un programa de mercadeo comienza con definir una promesa de valor única y conocer a quién se está vendiendo (target y buyer persona).

2. El marketing digital, incluyendo las redes sociales y el posicionamiento en Google, es fundamental en la estrategia de mercadeo actual.

3. Una estrategia de mercadeo 360 es recomendada, combinando tanto el marketing digital como el marketing tradicional (conferencias, voz a voz, publicidad en lugares físicos, etc.).

4. Es importante conectar las estrategias de marketing tradicional con las redes sociales, utilizando plataformas como Instagram y Facebook para generar comunidad y promocionar eventos y conferencias.

5. La creación de un departamento de mercadeo puede tener un impacto significativo en el crecimiento de una empresa, proporcionando canales de comunicación efectivos y estrategias organizadas.

6. Para mitigar el riesgo de una mala gestión o de que la competencia difunda información negativa en redes sociales, es crucial comunicar y demostrar la calidad del servicio, así como fidelizar a los clientes a través de beneficios y planes de acción en caso de problemas.

7. La estrategia para mantener clientes recurrentes y atraer nuevos puede ser diferente, pero se pueden integrar en un plan de mercadeo que incluya objetivos, tácticas y acciones específicas para cada caso.

8. La conformación de un departamento de mercadeo puede requerir roles como coordinador de comunicaciones, publicista, community manager, diseñador gráfico, videógrafo y editor de video o fotografía, dependiendo de las necesidades de la empresa.

9. El tiempo necesario para constituir un departamento de mercadeo puede variar según las estrategias existentes y la estructura de la empresa, desde unos meses hasta un año.

En conclusión, se destaca la importancia del marketing digital, la integración de estrategias tradicionales y digitales, la necesidad de un departamento de mercadeo especializado y la importancia de comunicar y fidelizar a los clientes.

12.4.3. Entrevista 3 – Olga León

Entrevistado: Olga Mercedes León

Cargo: Enfermera

Grupo empresarial: Caja de compensación

Empresa: Comfamiliar Risaralda

Tipo: Cliente

Investigador: Eh nosotras, pues estamos terminando nuestra maestría en Administración de empresas y estamos haciendo unas entrevistas para lograr hacer como un plan de mercadeo para FDF Consulting, entonces lograr como un insumo donde obtengamos información de cómo se hace el proceso de contratación, que tan importante digamos que son las redes o la página web o la referencia o la asistencia a foros, pues digamos que de parte de ustedes como clientes para nosotros pues genera mucho valor, entonces nosotras no sé si de pronto se puede presentar para para nosotros, pues tener como claridad, Luisa es mi compañera y también es estudiante del MBA y pues ese es como el equipo que está hoy acá con nosotros.

Entrevistado: Buenas tardes. Bueno, mi nombre es Olga Mercedes León Castañeda, yo soy enfermera. Soy la líder de calidad en salud de Comfamiliar Risaralda, Comfamiliar Risaralda es una caja de compensación. No sé si conocen un poquito de nosotros. Eh tenemos, pues como como caja de compensación muchos servicios, pero prestamos de servicios de salud que no es como lo misional de las cajas de compensación, o sea las cajas de compensación tiene algo que es específico que servicios que es como apoyo más a la comunidad y unos negocios aparte que generan ingresos, puede ser a la caja y bueno, ahí estamos nosotros, nosotros, entonces somos un hijito de la caja de compensación. Tenemos la IPS con 8 sedes de atención. Las 8 sedes están entre Pereira, dos quebradas, la Virginia y Santa Rosa. Hace unos años ya porque ya 7 u 8 años nosotros empezamos con la con el objetivo como de ir apuntándole a la acreditación de los servicios de salud. Es lo primero que se hizo. Fue eso buscar referenciarnos con entidades que se hubieran acreditado. Y preguntar con qué empresa lo habían hecho, se hizo mercadero, se revisaron las páginas de las empresas que habían hecho que habían participado con otras entidades que ya estaban acreditadas. Y, bueno, así fue como se llegó a FDF porque se hizo varias cosas, en pidieron cotización en ese momento yo no estaba en el área, se históricamente porque ahí estaba la doctora Lina Agudelo, que fue la persona que ultimas con la doctora Ana Lucía Cataño que eran las

personas encargadas del proceso, Seleccionaron la empresa, ¿pero sé que lo hicieron más o menos así?

Investigador: Listo jefe Olga muchas gracias y digan. ¿Es que en cuanto a las empresas eh, que usted nos dice actualmente, si usted estuviera buscando una empresa de consultoría, ¿Qué sería un determinante, digamos, la participación, la referencia o que tuviera una página web o cómo si usted eligiera hoy una empresa, por qué la elegiría? ¿Haría el mismo proceso que haría diferente?

Entrevistado: Pues yo creo que había cosas muy similares, lo primero sería referenciar. En donde ha habido, qué empresas las han tenido y que opinión tienen de la empresa, porque no necesariamente que yo esté trabajando con una entidad, quiere decir que la recomiendo, entonces es como qué concepto tienen las entidades los segundos, cuáles de esas que se asesoraron fueron acreditadas, también es importante saber hasta qué nivel pudieron llevar de la mano una entidad de salud si lograron culminar la acreditación, yo sé que la acreditación depende es de la voluntad política de la empresa y de todo el trabajo de un equipo muy grande, pues estamos hablando aquí, más de 2000 personas estamos trabajando, obligando a lograr este sueño entonces, pero pues como se logra, pues ese acompañamiento. Lo otro, pues impajaritable que mirar de cotizaciones y dinero. ¿Cierto? Cuánto cuesta X empresa porque asesora a asesorías de mucha calidad hay en varias partes hay entidades expertas en esto que recomiendan sus asesorías y su acompañamiento, entonces, pues también hace parte de la revisión que se hace en nosotros. Miramos página web y se mira los aportes desde las capacitaciones, o sea que aportan que desarrollo se han tenido en el sistema. ¿Cuántos, por ejemplo, cursos dictan eh? ¿Cuántas dominarás en el que temas? ¿Cuál es la hoja de vida de las personas que están Laura? ¿Quieres preguntar?

Investigador: ¿Sí es que no quería interrumpirte ahí, digamos que yo tengo una pregunta antes, Cuando se estableció que querían, digamos, este camino hacia la calidad, se establece un presupuesto y decimos, eh, ¿este es el máximo o primero miran cotizaciones para saber cuánto cuesta más o menos el servicio y eligen un promedio o como o cómo se establece cuando un arranca desde cero como ese rubro por decir?

Entrevistado: Pues lo primero que se arranca es de establecer un presupuesto más o menos. Y, cuando yo hablo costar el proceso, no estoy hablando de la empresa constructora, estoy hablando de todo lo que implica un proceso de acreditación, porque es muchas más cosas. La empresa consultora es una parte pequeña de toda la inversión que tiene que hacer la empresa para

poder lograr ese proceso. Entonces es un costeo general que se vende la idea desde direccionamiento estratégico, por eso es algo tan largo porque eso tiene que quedar plasmado desde direccionamiento estratégico de la empresa desde el desarrollo. Que se hace quinquenal imagínese entonces uno dice bueno para el próximo quinquenio todos tratan de vender que la acreditación sea una de las metas y que, a pesar de que se acabe el quinquenio, pues siga para el otro quinquenio, que es lo que nos pasó en este momento, el que el otro acabó en el 21 y seguimos con este que va hasta el 25, entonces después que continúe hay que haya que ya después que tengamos la política institucional que sí es y damos que se le va a apuntar a eso se presenta un proyecto. Ese proyecto se tiene que presentar a la superintendencia porque nosotros somos vigilados así seamos privados como caja, saludes privado. De todas maneras, hay que presentar unos presupuestos y unos proyectos para que se apruebe y de ahí ya empieza a trabajar, a mirar cual se aprueba y ya con ese invita y de ahí vamos.

Investigador: ¿Eh más o menos, ¿cuánto dura entonces el este proceso de consultoría, ¿qué les está haciendo o cuántos llevan? ¿Eh con FDF siendo las consultorías y son indiferentes en diferentes temas o, ya han hecho varias consultorías??

Entrevistado: Ah a ver, nosotros hemos tenido dos contratos con FDF, pero el llevamos ya 3 años, los contratos se hacen. Y el primer contrato, por ejemplo, de 18 meses y se ponen unos temas puntuales, obviamente los cuál es el objetivo. Acreditar en los servicios de salud, presentarnos a la acreditación en el desarrollo y dependiendo de cómo se vea los avances en el proceso de acreditación que uno puede soñar mucho que yo me presento, me empiezo mi asesoría. Hay personas que se presentan sin asesoría cuando yo tuve la referenciación por el CES. Estuvimos empresa consultora, nosotros trabajamos, contratamos un experto en acreditación y esa fue la persona que nos dio y se acredita. Entonces bueno no era, no era tan necesario, pero uno decía, bueno, quién es el experto, Entonces por eso buscamos una empresa consultora, cada que va pasando el tiempo va viendo que tiene brechas y vamos cerrando unas, pero siguen habiendo brechas, entonces ahí es cuando se decide si se le da continuidad a la asesoría con la entidad que tiene uno o si en algún momento dice bueno, ustedes eh piensan que sí es con esta entidad o van cambiar obviamente, pues uno trata de no cambiar porque es arrancar de una nueva metodología, también de una empresa que no nos conoce y ya la empresa, pues con la que no tiene, pues lo conoce y uno también conoce los consultores que tiene la empresa, porque eso es parte de la revisión que no hace las hojas de vida de las personas y que experiencia tiene en dónde han

trabajado entonces cuando uno mira las hojas de vida y de que son personas que han trabajado en Icontec que han hecho parte de esos procesos de visita, ya que tal vez bueno, ellos tienen conocimiento del tema. ¿Cuánto llevamos? Yo le puedo decir pues con esta empresa llevamos 3 años larguitos.

Investigador: Y jefe, muchas gracias y digamos que desde el proceso que ustedes dicen, vamos a hacer esto hasta que uno termina seleccionando una organización o para un experto para esa consultoría, ¿cuánto tiempo pasa más o menos o cuánto les paso a ustedes en tiempo?

Entrevistado: Mira que no estoy segura porque yo estaba encargada de ese proceso cuando es eligió la empresa. Nosotros empezamos, yo creo que hace 7 años se hizo la empresa, pero se paró un tiempo como 2 años. Se paró el proceso y lo retomamos, por eso yo hablo de 3 años continuos en los últimos 3 años, pero ellos habían hecho unas primeras visitas anteriores. Separa un poquito el proceso pues por tus situaciones administrativas y ya llevamos pues otro tiempo ya FDF, Pero mientras se seleccionó la empresa, yo creo que eso fue por ahí 6 meses más o menos.

Investigador: Ok y en cuanto a pues la marca ya sabemos, digamos que el reconocimiento del de los expertos que hacen parte del equipo y eso en términos, digamos que un poquito más de mercadeo como tal. Redes sociales, asistencia a foros, revistas, página web. ¿Qué tanto peso cree que eso tenga en la elección de una organización?

Entrevistado: Yo pienso que, en la participación en foros muy importante, de hecho, cuando yo voy que nosotros siempre vamos a lo que es consultor salud, a los foros de la OES y ahí hay siempre stand. Hace mucho tiempo que yo alcanzo cuando iba encontraba el stand FDF y yo me acercaba. Hablaba muy bueno ya últimamente no entre, pero eh, me la he pasado, tal vez no eh. Eso uno se es chévere porque cuando a uno les preguntan a ustedes han cruzado es un sí, no buscan a que el estanque debe estar de él, que ellos siempre van a luz a los foros y uno que salía aprovecha. Entonces, me parece que la participación en foros también fue importante en nuestra decisión. Yo no sé si en otras entidades le da importancia o no, pero para nosotros sí la página web es claro, la consultamos permanentemente y participamos de muchas de las cosas que ellos nos van a ir, entonces también nos ayuda esa parte.

Investigador: ¿Y cuándo a usted particularmente le van a ofrecer algún servicio, si le llega por correo o, por ejemplo, eh uno ve que claro y esos llaman y llaman, ¿cuál le parece el más acertado? O sea, a través de correos, a través de mensajes, de textos a través de llamadas o prefiere

una que vayan hasta su oficina y le ofrezca en cualquier servicio. ¿Cómo cree que sería el canal adecuado para ofrecer un servicio si no fuera por referenciación?

Entrevistado: pues nosotros nos llegan muchos por correo electrónico empresarial ósea llegan los proyectos por ahí y uno los revisa y si le parecen como algo interesante lo cita y habla con ellos una oportunidad de por lo menos escuchar a las personas que por lo menos proponen algo que a la empresa le interesa. Pero yo pienso que esa es la forma que nos han llegado porque realmente llamadas telefónica no porque nosotros no tenemos tiempo de contestar el teléfono, ya que nosotros mantenemos en muchísimas reuniones y no sé si mucha gente vive como nosotros vivimos aquí, pero yo hoy le estoy diciendo que tenga esta ahorita que yo le dije hagámoslo hoy porque mañana ni pasado mañana, eso es una vaca loca, entonces el teléfono pues sí puede sonar. De pronto se le dejarán un mensaje a un de texto y le dijeron, mira, yo soy Luisa Fernanda Aristizábal, estudiante, quiero hacerte una encuesta, yo digo no, así que una encuesta no, yo tengo mucho que hacer, no voy a contestar, no la conozco y se me entiende, entonces yo pienso que no tiene que haber como una algo más más cercano.

Investigador: qué hace que sea interesante esos correos, esa publicidad que les envían a ustedes, pues de estas empresas, ¿Qué le llaman más la atención?

Entrevistado: Eh me llama la atención la forma como se presenta y como de una vez le soluciona un problema que no me sabía que tenía, no sé si me hago entender, cuando uno abre una proyección y dice, eh, empresa experta en tatatatata le echan el cuento, pero cuando le mandan la imagen o le mandan un comparativo, lo hemos hecho en tantas entidades hemos logrado, estos son nuestros logros, estos son nuestros, entonces se venden que uno dice, ay esta empresa todo lo que ha hecho, escuchémosla y si es para venta de software o tenemos eh software historia clínica en no sé cuántas entidades y de esas me nombrando son 3 que ya están acreditadas y es mi interés porque pues cuando uno le venden un servicio yo me imagino que primero saben a quién le está direccionando el correo y si saben que es de una entidad que está trabajando en un tema, pues le van a poner a mí no me van a mandar. Por ejemplo, correos de venta de medias, por ejemplo, porque pues no es mi experticia, ya eso sería pues distinto, entonces yo creo que tienen que saber. Qué entidad más o menos está motivada en eso y venderle por imagen

Investigador: Bueno gracias, para terminar. Eh, qué considera usted que es, digamos que una pieza clave y fundamental que le gustaría adicional en un plan de mercadeo puede ser a través de las fidelización o la retención, ya cuando una vez usted es cliente, qué le parece que sería como

ese toque adicional que le gustaría que, por ejemplo, Carulla pone puntos, las aerolíneas tienen millas, qué cree usted que el que podría generar un plus adicional en una empresa de consultoría que dijera ay es que yo no me cambio con ellos porque tienen esta ventaja este tema que lo hace diferente a los otros?

Entrevistado: Yo pienso que flexibiliza las ofertas y flexibilizar los horarios como le digo digamos un trabaja por horas, la consultoría, digamos, este mes son 40 horas, entonces, las horas son está y está, ahí está, pues yo sé que la empresa se tiene que organizar, pero muchas veces a nosotros nos ha pasado yo creo que eso nos ha dejado un poquito de fidelización conjuntamente es que nosotros hemos tenido que a veces parar la consultoría, decir paremos dos meses porque tenemos tanto problema, llegó la pandemia y nos jodió, entonces muchas cosas como esas, uno dice, no paremos, paremos aquí y nunca han dicho no, entonces yo pienso que ser flexibles con el cliente. Lo que el cliente necesite. Eh. Eso ayuda mucho y pronto, pues en plus eh sería algo adicional. Digamos que una empresa logre un cometido y ustedes oferten o la empresa oferte algo más, puedan decirse este por ustedes haber logrado esto con nosotros esto es con el 50% de descuento, es decir, va a salir a mitad de precio la hora o que se yo algo que digamos que si yo contrato una empresa completamente diferente para John Comisión pongámosle que vamos a hacer ese punto. ¿Vamos a contratar otra empresa? No, porque está mire, nos acreditamos con ellos y fuera de eso nos están dando un plus. Por haberlo logrado así, entonces como que nos casi que agarran la empresa de por vida, se vuelven parte de la empresa por con todos los dos les pienso que eso podría ayudar.

Entrevista Olga Objetivos y conclusiones

- Objetivos claves

Basándome en la entrevista, aquí tienes algunos objetivos clave sobre mercadeo:

1. Obtener información sobre el proceso de contratación: El objetivo principal es recopilar información detallada sobre cómo se realiza el proceso de contratación en empresas de consultoría, incluyendo los criterios de selección, referencias, participación en foros, presencia en redes sociales y página web.

2. Evaluar la importancia de las redes sociales y la presencia en línea: Se busca comprender el impacto de las redes sociales, la página web y otras plataformas en la elección de una empresa de consultoría. ¿Cuánto peso tiene para los clientes potenciales la participación en foros, el contenido en redes sociales y la presencia en línea?

3. Identificar los factores clave en la elección de una empresa de consultoría: Se pretende determinar los criterios que influyen en la elección de una empresa de consultoría, tales como referencias de otras entidades, opiniones de clientes anteriores, logros y experiencia en el sector de interés.

4. Evaluar el proceso de fidelización y retención de clientes: Se busca comprender qué estrategias de fidelización y retención de clientes podrían generar un valor adicional para una empresa de consultoría. ¿Cómo se podría ofrecer un servicio personalizado, flexibilidad en los horarios, descuentos o beneficios especiales para mantener la fidelidad del cliente?

5. Obtener información sobre el proceso de contratación de servicios de consultoría en el área de acreditación de servicios de salud.

6. Evaluar la importancia de factores como las referencias, la página web, la participación en foros y redes sociales en la elección de una empresa de consultoría.

7. Comprender cómo se establece el presupuesto y se elige una empresa de consultoría en el ámbito de la acreditación de servicios de salud.

8. Obtener información sobre la duración del proceso de consultoría y la experiencia de la empresa FDF Consulting en proyectos similares.

9. Evaluar la relevancia de la participación en foros y la página web de una empresa de consultoría en la toma de decisiones.

10. Comprender cuál es el canal más adecuado para ofrecer servicios de consultoría a una empresa, teniendo en cuenta las preferencias de contacto y comunicación.

11. Obtener información sobre los elementos adicionales que podrían generar valor añadido en una empresa de consultoría, como la flexibilidad en las ofertas y la retención de clientes.

-Objetivos clave sobre el marketing de FDF Consulting con relación a la entrevista:

A continuación, se presentan los objetivos clave sobre el tema de mercadeo para FDF Consulting, basados en la entrevista proporcionada:

1. Obtener información sobre el proceso de contratación y la importancia de diversos canales, como redes sociales, página web y referencias, en la toma de decisiones de contratación de FDF Consulting.

2. Identificar la valoración y percepción de los clientes sobre la participación en foros, revistas y eventos relacionados con la consultoría, y su influencia en la elección de una empresa de consultoría.
3. Comprender cómo se establece el presupuesto para contratar servicios de consultoría y qué factores influyen en la decisión final.
4. Evaluar la duración y el alcance de los proyectos de consultoría de FDF Consulting, así como la continuidad de las relaciones de trabajo.
5. Analizar la importancia de la reputación y el reconocimiento de los expertos en el equipo de consultoría de FDF Consulting en el proceso de selección de una organización.
6. Explorar las preferencias de canal de comunicación para ofrecer servicios de consultoría, considerando el uso de correos electrónicos, mensajes de texto, llamadas telefónicas y visitas en persona.
7. Identificar posibles estrategias de fidelización y retención de clientes, como la flexibilización de las ofertas de servicios y la implementación de incentivos especiales para los clientes existentes.
8. Obtener información sobre cómo las empresas de consultoría pueden diferenciarse de sus competidores mediante ofertas adicionales y beneficios exclusivos para sus clientes.

Es importante tener en cuenta que estos objetivos se basan en la información proporcionada en la entrevista y están dirigidos a desarrollar un plan de mercadeo para FDF Consulting. Sin embargo, es recomendable realizar un análisis más detallado y obtener información adicional para elaborar un plan de mercadeo completo y efectivo.

- **Conclusiones generales de la entrevista**

En esta entrevista, se enfatiza que están realizando un proyecto de plan de mercadeo para FDF Consulting como parte de su maestría en Administración de Empresas. Entrevistan a Olga Mercedes, líder de calidad en salud de Comfamiliar Risaralda, una caja de compensación. Olga explica que su objetivo es lograr la acreditación de los servicios de salud de Comfamiliar Risaralda y que contrataron a FDF Consulting para recibir asesoría en este proceso. Destaca que seleccionaron a FDF debido a su experiencia y referencias positivas de otras entidades acreditadas. Cuando Laura pregunta sobre qué aspectos considera importantes al elegir una empresa de consultoría, Olga menciona que la referencia y la acreditación son fundamentales. Busca empresas con experiencia en el tema y que hayan logrado acreditar a otras entidades. Además, considera

importante revisar las cotizaciones y evaluar el costo de los servicios. También destaca la importancia de la página web de la empresa y su participación en foros y capacitaciones relacionadas con el tema de interés. En cuanto a la duración del proceso de consultoría, Olga menciona que han trabajado con FDF durante aproximadamente tres años, pero que hubo un período de interrupción de dos años. El tiempo de selección de la empresa consultora fue de aproximadamente seis meses. Sobre las estrategias de mercadeo, Olga menciona que la presentación de la empresa y la capacidad de resolver problemas específicos de la entidad son aspectos que le llaman la atención en la publicidad y correos que recibe. Destaca la importancia de la flexibilidad en las ofertas y los horarios de trabajo, así como la posibilidad de ofrecer descuentos o beneficios adicionales a los clientes existentes como parte de la fidelización.

En conclusión, esta entrevista proporciona información valiosa sobre los aspectos considerados importantes al seleccionar una empresa de consultoría, como la referencia, la acreditación, el costo, la participación en foros y la flexibilidad en las ofertas. También destaca la importancia de la página web de la empresa y la capacidad de resolver problemas específicos. La duración del proceso de consultoría puede variar, y la fidelización se puede lograr a través de la flexibilidad en los horarios y la posibilidad de ofrecer beneficios adicionales a los clientes existentes.

- conclusiones sobre el mercadeo:

1. Importancia de la referencia y la acreditación: Para la empresa consultora FDF Consulting, la referencia de otras entidades y la acreditación son factores determinantes al seleccionar una empresa de consultoría. Buscan conocer la opinión de otras organizaciones y su experiencia en el tema en cuestión.

2. Valor de la participación en foros y eventos: La participación en foros y eventos relacionados con el sector es valorada por la empresa. Asistir a estos eventos les brinda la oportunidad de conocer a los consultores, interactuar con ellos y evaluar sus propuestas.

3. Relevancia de la página web: La página web de la empresa consultora es consultada de manera constante y utilizada como una fuente de información sobre los servicios ofrecidos. La empresa valora los aportes y el desarrollo que la consultora muestra a través de su sitio web.

4. Canales de comunicación preferidos: Para ofrecer servicios a la empresa, se prefiere el correo electrónico empresarial. Las llamadas telefónicas no son bien recibidas debido a la falta

de tiempo para atenderlas. Se destaca la importancia de conocer el perfil de la empresa a la que se le envía la propuesta y adaptarla en consecuencia.

5. Flexibilidad en las ofertas y horarios: La flexibilidad en las ofertas y los horarios de trabajo es valorada por la empresa. Poder adaptarse a las necesidades del cliente y brindar soluciones personalizadas fortalece la relación y fomenta la fidelización.

6. Elemento adicional para la fidelización: Se sugiere que una empresa de consultoría podría ofrecer un incentivo adicional para la fidelización, como descuentos especiales o beneficios exclusivos, en reconocimiento a los logros obtenidos en conjunto. Esto podría generar un valor diferenciador y fortalecer la relación con el cliente.

- Recomendaciones para el plan de mercadeo según la entrevista

Basándome en la información proporcionada en la entrevista, aquí tienes algunas recomendaciones para que FDF Consulting pueda crear su plan de mercadeo:

1. Establecer una estrategia de referencia y recomendación: La referencia de otras entidades y la opinión de expertos son elementos clave en la toma de decisiones. FDF Consulting debería enfocarse en generar relaciones sólidas con sus clientes actuales para obtener referencias positivas y testimonios que respalden su experiencia y calidad de servicio. Además, podrían considerar incentivos para clientes satisfechos que los recomienden a otros.

2. Desarrollar una presencia sólida en línea: Dado que la página web y las redes sociales son consideradas como importantes por los potenciales clientes, FDF Consulting debe asegurarse de tener una presencia en línea profesional y atractiva. La página web debe ser informativa, destacar los servicios ofrecidos, los logros y la experiencia del equipo. Además, las redes sociales pueden utilizarse para compartir contenido relevante, participar en conversaciones y establecer una comunidad en línea.

3. Participar activamente en foros y eventos relevantes: La participación en foros y eventos relacionados con el sector de consultoría es una excelente manera de generar visibilidad y establecer la reputación de FDF Consulting como expertos en el campo. Esto incluye asistir a conferencias, mesas redondas, seminarios y otros eventos relevantes donde puedan interactuar con posibles clientes y compartir su conocimiento.

4. Personalizar las ofertas y ser flexible: Para fomentar la fidelización y retención de clientes, FDF Consulting debe ser flexible en sus ofertas y adaptarse a las necesidades de cada cliente. Esto implica personalizar los servicios de acuerdo con los objetivos y desafíos específicos

de cada cliente, ofrecer opciones de horarios y precios flexibles, y brindar un trato personalizado y cercano.

5. Ofrecer beneficios adicionales: Para diferenciarse de la competencia, FDF Consulting podría considerar ofrecer beneficios adicionales a sus clientes existentes. Esto podría incluir descuentos especiales por logros alcanzados, acceso exclusivo a recursos y materiales de capacitación, invitaciones a eventos exclusivos, o cualquier otro valor agregado que brinde una experiencia única y beneficiosa para los clientes. Recuerda que estas recomendaciones se basan en la información proporcionada en la entrevista y es importante adaptarlas a las necesidades y características específicas de FDF Consulting.

12.4.4. Entrevista 4 – Clara Cuadros

Entrevistado: Clara Cuadros

Cargo: Asesora de Planeación y calidad.

Empresa: Imsalud

Tipo: Cliente

Investigador: El objetivo principal de esta reunión es hacerle un par de preguntas sobre cómo ha sido el proceso de contratación con FDF Consulting y en general la consultoría como tal como servicio como es el servicio que usan ustedes como entidad para adquirir este tipo de servicios. Dejar en nuestro récord se podría presentar, contarnos un poco de qué institución hace parte y eso.

Entrevistado:

Mi nombre es Clara Cuadros. Soy odontóloga de profesión, especialista en gerencia de servicios de salud y gerencia pública, y en este momento hago parte de la Imsalud, que es la ESE en primer nivel del municipio de San José de Cúcuta. trabajo con la S en salud, que es la PS. Primer nivel de municipio de San José de Cúcuta y mi cargo es asesora de Planeación y calidad.

Investigador:

Doña clara nos puede contar ¿Cómo llegaron a conocer A FDF Consulting, ¿¿cuánto llevan, Con esta empresa haciendo consultorías??

Entrevistado: Nosotros conocimos AFF Consulting hace aproximadamente.

6 años. Cuando estábamos trabajando en el ESE hospital, Erasmo Meoz en ese momento el Erasmo Meoz necesitaba presentarse. Acreditación para no perder el estatus de Hospital Universitario y las personas que venían trabajando en la acreditación del hospital estaban como inmersas en un círculo vicioso donde no se veía cómo salir de esa encrucijada y poderse presentar. En ese momento yo llegué a ser asesora de planeación y calidad y le insistí mucho al doctor en ese momento que era el gerente que hoy en día también es gerente de esta entidad que necesitábamos buscar a nivel nacional, diferenciarnos y mirar qué. ¿Qué firma consultora con experiencia nos podía ayudar a mejorar ese desempeño? Hubo mucha resistencia a esa contratación porque se tenía pensado que eran demasiado costosas y que los resultados no eran garantizados. Sin embargo, pues valga nuevamente insistir en que en que le hice mucho énfasis al gerente en la necesidad de poder salir de ese círculo vicioso, él se referenció con Javesalud y a través de Javesalud llegamos a conocer del nombre de FDF. ¿Eh? Bueno, ahora ahí los conocimos con el hospital, pues ustedes

conocen que ellos han tenido y siguieron apoyando al hospital. Luego cuando ingresamos a la S Imsalud en el 2020. Pues encontramos una institución totalmente de descuadernada, des institucionalizada y pues yo vuelvo y le insisto al gerente que para no cometer los errores que se cometieron en él, Erasmo Meoz porque fueron casi 10 años tratando de acreditarse y no se logró. Que empezáramos, que aquí como estaba todo por hacer, empezáramos de cero y empezáramos con el acompañamiento de una empresa que, con la visión que tenían, nos lograra lográramos dejar en 4 años, porque aquí los periodos son de 4 años. De las administraciones lográramos dejar una empresa fortalecida desde el punto de vista organizacional para que lograra en algún momento la certificación o la acreditación si era lo que ellos consideraban. Esa, más o menos en la historia de por qué en este momento contamos con FDF Consulting

Investigador: ¿Eh, doña clara? ¿Cómo fue ese ese proceso de contratación en FDF Consulting?

Entrevistado: Pues el proceso de contratación es sencillo, porque solamente se le solicita una propuesta. Y con base en la propuesta y por el monto, pues tenemos contratación directa, no necesitamos salir a visitar.

Investigador: bueno, doctora clara, muchas gracias por toda esa información. Digamos que el objetivo de, pues de esto es poder realizar un plan de mercadeo efectivo para que pues obviamente se puedan incrementar las ventas en FDF. ¿Si usted como persona digamos que primer contacto dentro de una entidad de salud va a buscar una organización de consultoría como es FDF su mayor fuente, según interpreto, por lo que nos ha contado es la referenciación, pero qué tan importante considera usted, por ejemplo, la participación en foros, las redes sociales, la página web? Como ese otro tipo de mercadeo, como más tradicional.

Entrevistado: Pues para nosotros no fue ese el medio de contacto. Hoy en día he visto que FDF es un poco más activo en redes sociales, no tanto como uno pensaría.

Pero, pero para nosotros realmente fue la voz a voz y no la red social. Obviamente, pues en el este, vos a vos fue muy contundente porque la persona que lo recomendó, pues habló de la experiencia, habló del de los de todos los casos de éxito que FDF ha manejado.

Investigador: ¿OK? ¿Sí, señora, y digamos ustedes como entidad participan en foros de calidad, asisten algunos foros, conocen, participan revistas?

Entrevistado: Nosotros somos socios, digamos, no sé si eso sería socios o pertenecemos a la asociación de hospitales y clínicas y asistimos a ese al congreso que hace que hace esa

asociación, también somos afiliados a consultor salud. Y con el Icontec, pero pues realmente que la entidad Participe de manera permanente en foros, por lo menos si toca viajar, no participamos tanto así, sí son virtuales todos bienvenidos y gratis. Pues por el caso de ser una entidad pública, se cuida mucho, es el recurso.

Investigador: OK y cómo entidad pública, digamos que, pues si nos puede compartir, no sé. ¿Eso se designó un presupuesto o, ¿cómo se establece cuando se requiere, por ejemplo, contratar una empresa consultora para acompañar a algún proceso algún proceso?

Entrevistado: Sí, nosotros anualmente tenemos un plan anual de adquisiciones de bienes y servicios. Eso se hace más o menos en el mes de octubre se empieza a estructurar cada uno de los líderes de procesos, pues manifiesta ahí o coloca ahí qué tipo de consultoría o qué tipo de apoyo requiere y en el caso mío, que soy la líder de promoción de planeación y calidad para el desarrollo del del programa PAMEC solicité un rubro. En que se incluyera un rubro para ese para ese acompañamiento. Y luego en enero, en diciembre se aprueba y en enero ya está el dinero disponible. Pues para nosotros fue fácil, porque hemos tenido durante 3 años un superávit de caja. No, no solo me no solamente contable, si no ha habido un rendimiento financiero notorio en la entidad y pues para nosotros es fácil, me imagino que, para otras empresas como esta, que no son bien manejadas, pues no será tan fácil.

Investigador: ¿Y digamos que normalmente ese ese tipo de contratación es a 1 año o a qué periodo de tiempo es esos contratos que se hace?

Entrevistado: Los contratos de esas entidades, pues son basados en la cantidad de recursos que existen en el momento nosotros tratamos de que los contratos sean anuales, pero sí en el momento de hacer el contrato, que es enero mitad mediados de enero, el recurso solamente alcanza para 6 meses, se hace por 6 meses, una vez se terminan los 6 meses, se piensa en una adición o en un contrato nuevo, dependiendo pues del también del recurso que exista, la disponibilidad de recursos que existan ese momento.

Investigador: Listo, perfecto, doctora, clara. ¿Y qué tan relevante considera usted que una vez adquirido el servicio que los consultores digamos que en la asistencia en el acompañamiento tengan un perfil comercial o no, o no lo considera? Digamos que pertinente.

Entrevistado: ¿Me puedes explicar el perfil comercial?

Investigador: Sí. ¿O sea, que, por ejemplo, en su asistencia a la consultoría ellos también, ¿Impulsen la empresa sea, tengan un rol como hacia vender y no solo hacia prestar el servicio?

Entrevistado: Pues parte de las deficiencias que tienen estas empresas sociales del Estado es que no, no tienen. No digamos que no se saben vender sino pues es que la misma norma, el mismo incumplimiento de la norma ha permitido que se contrate por valores precarios para las instituciones. Entonces, de pronto sí, ese apoyo de cómo elaborar una caracterización de los pacientes, unos perfiles. De acuerdo con las patologías que se presenten y sus costos, que sería bueno, Sería más amplio el servicio

Investigador: ¿OK? ¿Sí, señora, y digamos que en cuanto a un, si usted fuera la otra persona a la que le preguntan sobre FDF, usted lo recomendaría? Lo recomendaría. ¿Tenía mayores expectativas? ¿Cumplió sus expectativas?

Entrevistado: ¿Eh? Bueno, yo lo recomiendo y lo y lo seguiría recomendando. Yo pienso que la metodología que tiene FDF es muy consistente. Y hace y ha permitido que en los dos sitios donde yo he estado, con el acompañamiento del equipo, se ve a la mejora y se ve a la mejora que va a permanecer en el tiempo. Esa sería, pues como mí, eso es lo que yo pienso y siento con FDF.

Investigador: En cuanto a lo que usted escuchado del equipo, porque cuando uno es el líder el que está buscando los servicios de consultoría, pues uno normalmente, le encuentra el valor, pero ¿qué tan fácil ha sido como esa prestación del servicio de esa herencia, como con los demás trabajadores que necesitan hacer parte, pues del proceso, pero no son los directos beneficiados como dirían ahí.?

Entrevistado: Sí, yo siento que hay resistencia. No sé si lo si ustedes lo perciban igual en otros departamentos. Yo pienso que mi departamento estamos acostumbrados a hacer las cosas, no siempre bien, no siempre de buena manera. No, no siempre propendemos por la mejora, entonces, cambiar el chip en las personas no es fácil. De entonces, cada vez que viene FDF. ¿Ay otra vez FDF, otra vez, más tareas otra vez? Esas reuniones que solamente dejan tareas, sin embargo, pues eso, eso al principio es más difícil que cuando va transcurriendo el tiempo. Y también es va cambiando de número de personas, al principio son todas y ya poco a poco van siendo menos. Las personas que no aprecian la enseñanza, que FDF nos deja. Pero sí es difícil al principio sí, sí cuesta, si cuesta trabajo.

Investigador: ¿OK, sí, señora, y en cuanto a indicadores, ustedes manejan algún tipo de indicadores que mida como la efectividad de la del Servicio de Consultoría, no específicamente con FDF, sino en general?

Entrevistado: No, indicadores y específico para medir el desempeño de la consultoría, no, Sin embargo, pues nosotros sí tenemos un tablero único indicadores. Y es que, pues si pudieras conocer la entidad, te darías cuenta. ¿Cuál ha sido el avance? Pues desde que llegamos hoy en día. Tienen todo, desde todo punto de vista y pues también tengo que decir que es gracias a la al apoyo que hemos tenido con la consultoría. Porque a veces, y pues hay que decirlo Ni nadie es profeta en su tierra y cuando otra persona viene y cuenta, pues es más fácil que hagan caso que cuando alguien propio. Que de pronto no con toda la experiencia, pero también piensa parecido, pues no es tan fácil que le hagan caso. Yo pienso que a pesar de que ha habido resistencia, se ha logrado cambio y podemos pudiéramos tener un indicador de. ¿De cuál ha sido la mejora con relación a eso? Ustedes me quedan de tarea.

Investigador: OK, listo, señora, hay otra. ¿Otra pregunta que yo tengo es, ¿Eh?

En cuanto al tema del portafolio de servicios de FDF el servicio que ustedes han tomado es únicamente la consultoría en acreditación o que otro tipo de servicio han tomado. Conoce si existe otro tipo de servicio.

Entrevistado: Realmente no conozco el portafolio de servicios, lo único que pues sé porque pues a través de la voz a voz no conocimos es que hacen consultoría para acreditación y ya no, no conozco portafolio de servicio.

Investigador: Listo, doctora clara. ¿Y para finalizar, digamos usted cree que al conocer el portafolio generaría de pronto valor y a ustedes les interesaría como organización buscar otro servicio con FDF? O Cree que únicamente, pues en el servicio en el que están enfocados sería suficiente.

Entrevistado: No, yo pienso que en la medida en que se en que se conozca el portafolio y se dé la necesidad dentro de la institución que se podría, se podría pensar en otro. Sin embargo, pues tocaría ver qué. Qué tan amplio es y si eso le aporta la institución. Pero obviamente, en estos días, por ejemplo, se necesitaba Un apoyo para los indicadores de la Super salud y pues nos tocó casi debajo de las piedras mirar a ver dónde encontrábamos. Y bueno, finalmente encontramos entonces si de pronto esos servicios también los ofertan, pues es como más fácil conocer el portafolio facilita encontrar lo que uno necesita.

Investigador: Ah, bueno, doctora clara, pues nosotros vamos a analizar todas estas entrevistas, agradecemos mucho, pues su tiempo le pedimos disculpas por los tropiezos tecnológicos iniciales. sí, quisiera compartirnos algo que de pronto cree que se nos pasó, que nos

generaría valor para realizar toda esta estrategia. Le agradecemos en caso contrario, pues solo nos queda agradecer y esperar que vea próximamente los frutos de esta Desde plan de mercadeo que queremos realizar.

Entrevistado: Vale, no, pues yo creo que ya todo lo que siento y pienso de FDF lo manifesté el día de hoy, que sigan adelante y que sigan aportando al crecimiento de estas instituciones que tanto necesita El País.

Entrevista Clara Objetivos y conclusiones

- Objetivos clave:

1. Obtener información sobre el proceso de contratación con FDF Consulting y la experiencia de la doctora Clara en el uso de servicios de consultoría en general.
2. Conocer la institución a la que pertenece la doctora Clara y obtener detalles sobre su participación en el proceso de contratación de consultoría.
3. Explorar la forma en que se estableció el contacto con FDF Consulting y el papel de la referenciación en la elección de la empresa.
4. Entender el proceso de contratación realizado con FDF Consulting y cómo se lleva a cabo dentro de la entidad.
5. Evaluar la efectividad del servicio de consultoría de FDF Consulting y determinar si ha cumplido con las expectativas de la doctora Clara.
6. Obtener información sobre las estrategias de marketing utilizadas por FDF Consulting, como la participación en foros, redes sociales y su página web, y evaluar su importancia en el proceso de adquisición de servicios.
7. Investigar la relevancia de que los consultores tengan un perfil comercial y su capacidad para impulsar la empresa durante la asistencia en la consultoría.
8. Evaluar la resistencia y aceptación del servicio de consultoría por parte de otros empleados de la entidad y cómo ha sido la experiencia de implementación del cambio.
9. Indagar sobre el manejo de indicadores para medir la efectividad del servicio de consultoría, tanto con FDF Consulting como en general.
10. Explorar la posibilidad de buscar otros servicios en el portafolio de FDF Consulting y evaluar su interés y valor para la organización.

Estos objetivos clave resumen los temas discutidos en la entrevista y proporcionan una base sólida para el análisis y la elaboración de un plan de mercadeo efectivo basado en la información recopilada.

- Objetivos clave relacionados con el mercadeo

Basándome en la transcripción de la entrevista proporcionada, puedo identificar los siguientes:

1. Generar conocimiento de marca: El objetivo principal es crear conciencia y familiaridad sobre FDF Consulting en el mercado. Se menciona que la empresa está activa en redes sociales y se reconoce el valor del boca a boca como una forma efectiva de promoción.

2. Identificar oportunidades de mejora en la estrategia de mercadeo: A través de la entrevista, se busca obtener información sobre las estrategias utilizadas por FDF Consulting y evaluar su efectividad. Se plantea la pregunta sobre la participación en foros, redes sociales y la página web como canales de marketing más tradicionales.

3. Evaluar la satisfacción del cliente y las recomendaciones: Se indaga sobre la satisfacción de la Dra. Clara Cuadros con los servicios de FDF Consulting y si la empresa ha cumplido sus expectativas. También se busca conocer su disposición para recomendar los servicios de la empresa a otros.

4. Explorar posibilidades de expansión del portafolio de servicios: Se menciona que la Dra. Clara Cuadros no está familiarizada con todo el portafolio de servicios de FDF Consulting y se plantea la pregunta sobre la posibilidad de buscar otros servicios dentro de la empresa. El objetivo es evaluar si existe potencial para ampliar la oferta de servicios y satisfacer las necesidades de la institución.

Estos objetivos clave proporcionan una visión general de las áreas importantes que se abordan en la entrevista en relación con el mercadeo de FDF Consulting.

Objetivos clave sobre el marketing de FDF Consulting con relación a la entrevista:

1. Incrementar la visibilidad en redes sociales: Aunque actualmente FDF Consulting tiene cierta presencia en redes sociales, se podría enfocar en mejorar y aumentar la actividad en estas plataformas para llegar a un público más amplio y generar interés en sus servicios de consultoría.

2. Mejorar la participación en foros y eventos del sector: FDF Consulting podría considerar aumentar su participación en foros, congresos y eventos relacionados con la calidad en

el sector de la salud. Esto les permitiría posicionarse como expertos en el campo y establecer contactos con posibles clientes.

3. Optimizar la página web: Es importante que FDF Consulting cuente con una página web actualizada y de fácil acceso, donde los potenciales clientes puedan obtener información detallada sobre los servicios que ofrecen, casos de éxito y testimonios de clientes satisfechos.

4. Establecer alianzas estratégicas: FDF Consulting podría buscar asociaciones con otras organizaciones relacionadas con el sector de la salud, como hospitales, clínicas y asociaciones médicas. Estas alianzas podrían generar recomendaciones y referencias adicionales, lo que ayudaría a aumentar su visibilidad y reputación.

5. Desarrollar un portafolio de servicios más amplio: Si FDF Consulting ofrece servicios adicionales a la consultoría en acreditación, sería importante darlos a conocer de manera efectiva. Esto permitiría que los clientes actuales y potenciales conozcan todas las opciones disponibles y puedan aprovechar los diferentes servicios que la empresa ofrece.

6. Establecer indicadores de desempeño de la consultoría: FDF Consulting podría considerar desarrollar indicadores específicos para medir el impacto y la efectividad de sus servicios de consultoría en las instituciones de salud con las que trabajan. Estos indicadores ayudarían a demostrar los resultados y la mejora obtenida a través de su asesoramiento.

-Conclusiones

La entrevista realizada con la doctora Clara Cuadros proporciona algunas conclusiones importantes:

1. La empresa AFF Consulting ha sido contratada por la entidad de salud en la que trabaja la doctora Clara Cuadros en dos ocasiones: primero, en el Hospital Erasmo Meoz, donde necesitaban apoyo para obtener la acreditación; y luego, en la entidad ESE Imsalud, donde buscaban fortalecer la organización desde el punto de vista organizacional.

2. El contacto inicial con AFF Consulting se realizó a través de referencias y recomendaciones de otras personas que habían tenido experiencias exitosas con la empresa. El boca a boca y las recomendaciones positivas fueron determinantes en la elección de la consultora.

3. El proceso de contratación de AFF Consulting fue relativamente sencillo. Se les solicita una propuesta y, si el monto es aceptable, se realiza una contratación directa sin necesidad de visitas adicionales.

4. La doctora Clara Cuadros considera que la metodología de trabajo de AFF Consulting es consistente y ha permitido mejoras significativas en las instituciones donde ha trabajado con ellos. Recomienda la empresa y valora su capacidad para generar cambios y mejoras duraderas.

5. Existe resistencia inicial por parte de algunos empleados de la entidad de salud al cambio y a la implementación de las tareas propuestas por AFF Consulting. Sin embargo, con el tiempo, la resistencia disminuye y se aprecian los resultados positivos.

6. No se menciona un portafolio de servicios específico de AFF Consulting más allá de la consultoría en acreditación. La doctora Clara Cuadros desconoce si la empresa ofrece otros servicios, pero considera que, en caso de necesidad, conocer el portafolio facilitaría la búsqueda de apoyo en diferentes áreas.

En general, la entrevista refleja una experiencia positiva con AFF Consulting y destaca la importancia de las referencias y el boca a boca en la contratación de servicios de consultoría. La metodología consistente y la capacidad de generar cambios duraderos son aspectos valorados por la doctora Clara Cuadros.

- Recomendaciones para el plan de mercadeo

Aquí tienes algunas recomendaciones para que FDF Consulting pueda crear su plan de mercadeo:

1. Fortalecer la presencia en redes sociales: Aunque FDF Consulting ya tiene cierta actividad en redes sociales, es recomendable aumentar su participación y crear contenido relevante para atraer a su público objetivo. Esto puede incluir publicaciones sobre casos de éxito, consejos útiles, tendencias en consultoría, entre otros.

2. Mejorar la página web: Es importante contar con un sitio web profesional y actualizado que muestre los servicios ofrecidos por FDF Consulting, testimonios de clientes satisfechos, información sobre el equipo de consultores y cualquier otro dato relevante. El sitio web debe ser fácil de navegar y brindar una experiencia atractiva para los visitantes.

3. Participar en foros y eventos del sector: FDF Consulting puede aprovechar su experiencia y conocimiento para participar como ponente en foros, conferencias y eventos relacionados con la consultoría y el sector de la salud. Esto ayudará a posicionar a la empresa como un referente en su campo y a establecer contactos con potenciales clientes.

4. Establecer alianzas estratégicas: Buscar alianzas con otras organizaciones o empresas del sector salud puede generar sinergias y ampliar la red de contactos de FDF Consulting. Estas alianzas pueden incluir colaboraciones en proyectos conjuntos, intercambio de conocimientos o promoción mutua.

5. Implementar programas de referidos: Dado que el boca a boca ha sido una forma efectiva de adquirir clientes, FDF Consulting puede implementar un programa de referidos. Esto implica ofrecer incentivos a los clientes satisfechos que recomienden los servicios de la empresa a otros profesionales del sector.

6. Medir y mejorar la satisfacción del cliente: Es importante establecer indicadores para medir la satisfacción del cliente y obtener retroalimentación sobre los servicios brindados. Esto puede hacerse a través de encuestas, entrevistas o reuniones de seguimiento. La información recopilada permitirá identificar áreas de mejora y brindar un servicio cada vez más enfocado en las necesidades del cliente.

Estas recomendaciones pueden ayudar a FDF Consulting a fortalecer su presencia en el mercado y atraer nuevos clientes. Es importante adaptar las estrategias de mercadeo según las características y objetivos específicos de la empresa.

12.4.5. Entrevista 5 – Jaime Agudelo

Entrevistado: Jaime Agudelo

Cargo: director ejecutivo

Empresa: FDF CONSULTING

Tipo: Representante

Investigador: Buenas tardes, El día de hoy estamos reunidos para hablar un poco sobre la empresa FDF Consulting, que es la empresa que estamos trabajando para el trabajo de grado de la maestría en administración de empresas, el día de hoy nos acompaña Jaime Agudelo; Que es el representante de la empresa y nos va a hacer una breve presentación.

Entrevistado: Buenas tardes, mi nombre es Jaime Agudelo, yo soy médico, con estudios y experiencia en temas de calidad, hago ejercicios de consultoría, formación y diagnóstico en temas de calidad en una empresa de mi propiedad que se llama FDF Consulting desde hace 19 años y desde hace unos 30 o 28 años vengo trabajando esos temas de calidad.

Investigador: En términos de servicios, ¿cuáles son los servicios que ofrece FDF?

Entrevistado: FDF es una empresa que presta servicios, principalmente de consultoría, nosotros prestamos servicios de apoyo a hospitales, clínicas, instituciones prestadoras de servicios de salud, IPS que requieran apoyo en temas que tengan que ver con calidad principalmente. Cuando buscan, sobre todo, un proceso de certificación especial para las instituciones de salud que se llama acreditación en salud. También apoyamos en otros temas relacionados siempre en salud, como gestión del riesgo, como apoyo en talento humano, apoyo en direccionamiento en empresas de salud y demás. Ese es nuestro principal paquete de venta, que es la consultoría. Los otros 2 productos que hacemos son los de educación o formación, a través de cursos cortos desde 2 horas a 16 horas hasta diplomados de 80 o 100 horas en los mismos temas y hacemos diagnóstico, que es como ir a una institución y saber el estado del arte en el tema específico por ejemplo, calidad que tan bien están en calidad y en que necesitan apoyo, para darles como un informe de en dónde están sus principales fortalezas y sus principales oportunidades de mejora, en ese orden de cosas, pues nuestros productos son entonces consultoría, formación y diagnósticos en temas relacionados con empresas de salud, hospitales, principalmente clínicas e IPS.

Investigador: ¿Ampliando de pronto un poquito el tema del mercado objetivo? ¿Demográficamente es nacional, es internacional? Digamos que nuestro objetivo es tratar de identificar las mejores alternativas para realizar un plan de mercadeo. Por lo cual Quisiéramos

entender ¿cuál es el mercado objetivo? ¿es nacional es internacional? ¿De qué tamaño es la organización? Pues digamos que la organización a la cual aspira como cliente.

Entrevistado: Bueno, muy bien, pues nuestro producto principal es la consultoría en temas de acreditación en salud, el modelo de acreditación en salud es un modelo y ese modelo colombianos y ese producto que es el que tenemos más desarrollado, es un producto que aplicaría entonces a Colombia. Inicialmente, nuestros primeros clientes siempre fueron muy locales en Bogotá, eventualmente chía, pero luego se ha ido incrementando el mercado fuera de Bogotá hasta tal punto que hoy día nuestros principales clientes son hospitales fuera de Bogotá, los buscamos siempre hospitales porque el hospital sabemos trabajar con ellos porque eso en organizaciones grandes de procesos más complejos y requieren pues más apoyo tienen, además mejor presupuesto económico para poder solventar una consultoría y tiene el mejor recurso humano porque tienen más gente dedicada al proceso, las instituciones pequeñas regularmente asignan a una sola persona, pero el modelo de certificación acreditación no cambia mucho entre que sea una institución grande o pequeña y entonces las responsabilidades en una sola persona casi siempre son más difíciles de cumplir. Sin embargo, ahí el modelo de calidad per se ya no acreditable, sino un modelo de calidad aplica para cualquier institución de salud, también del mundo. Nosotros hemos tenido oportunidad de trabajar con la superintendencia nacional de salud de República Dominicana, dándole una formación a un grupo de médicos que la superintendencia determinó para hacer un modelo de calidad o acreditación mejor de certificación de la calidad o de auditoría de la calidad para las instituciones de salud de allá, eso fue hace unos 5 años. También hemos hecho diagnósticos en algunas normas ISO en un laboratorio grande importante en Ecuador, que se llama. Zurita, pero definitivamente el modelo que nosotros tenemos más trabajado es el nacional, hay un modelo más internacional de acreditación que se llama Joint Comisión. Hemos tenido formación alrededor de él, pero no hemos tenido la oportunidad de tener todavía un cliente in nacional o internacional al cual le hayamos trabajado directamente. La implementación de ese modelo.

Investigador: Yo quería hacerle una consulta y es referente a la estructura de la empresa, a la organización como tal ¿Más o menos 1 dimensión de Cuántos empleados tiene un poco la trayectoria? ¿Cómo está compuesta actualmente la empresa?

Entrevistado: Bueno, también me había dicho Laura que hablara de un poquito de la historia, digamos que nosotros empezamos hace 19 años con una figura legal que se llamaba fundación y la fundación hace parte de esas empresas sin ánimo de lucro ESAL que era lo más

apropiado, hacerlo por las circunstancias que estábamos. Y así arrancamos como una fundación que pretendía dar apoyos en temas administrativos a los profesionales de la salud, porque no nos formaban como tal en temas administrativos, sino solamente asistenciales. Y así fuimos desarrollando el producto y digamos que hace unos 15 años para acá lo hemos podido consolidar, digamos más de una mejor manera y de hace unos 8 o 10 años. Tenemos la doble figura de fundación y también una SAS, una sociedad acciones simple y tenemos 2 NIT y trabajamos todos bajo la figura o el nombre de FDF Consulting nosotros somos una empresa que tiene internamente un grupo de 6 consultores, son profesionales todos ellos con especializaciones o maestrías en temas relacionados con nuestro CORE del negocio; médicos, bacteriólogos, Ingenieros biomédicos. Digamos que es así, es nuestro equipo actual, 6 consultores y ya tenemos un equipo que nos apoya en mercadeo o en la parte administrativa y contable de un grupo de unas 6 personas que los tenemos también, o unos vinculados directamente o a través de figuras jurídicas de ellos. Así pues, que la empresa hoy día somos más o menos unas 12 personas, tenemos una oficina propia ubicada en Cedritos. ¿Y digamos que hacemos el mercadeo a través de estrategias directamente del voz a voz o el reconocimiento que en el entorno y el círculo vamos teniendo y apoyados en redes, últimamente mucho más en redes, es como trabajamos por la parte de mercadeo, tenemos una facturación, digamos anual, alrededor de unos, 1500-2000 millones de pesos en productos, todos ya relacionados con estos que te hablamos; y tenemos en la parte de reconocimiento, pues un posicionamiento en el mercado importante dentro de la línea que hacemos, así pues que por decir algo, hoy día hay 54 instituciones que han tenido el reconocimiento de estar acreditados en salud y nosotros hemos sido responsables de haber acompañado a 17 de ellas, o sea, algo así como el 30% de las instituciones; Que han logrado, digamos, esa reconocimiento, esa es la empresa.

Investigador: Bueno, don Jaime y cuéntenos un poco de cómo ha comercializado esos servicios desde que empezó la empresa hasta este momento.

Entrevistado: Yo te tuve una oportunidad de trabajar en el ICONTEC y cuando trabajaba en el ICONTEC el modelo de acreditación estaba empezando, porque el modelo de acreditación es un modelo que nació, digamos que como en el 2000 o en 2000 algo, y el ICONTEC fue el autorizado para poder prestar ese proceso de certificación de esa calidad superior para clínicas y hospitales; y yo trabajaba allá, daba docencia en esos temas y además hacía auditorías en temas de ISO 9001 para hospitales. Y entonces mientras que yo estuve allí, logré hacerme a nombre propio un reconocimiento muy importante en el sector como el experto en el tema de saber de calidad y

de acreditación y demás. Cuando ya tomo la determinación entonces de no tener la fundación y además trabajar en el ICONTEC; Sino dedicarme a eso, entonces yo salgo al medio y me empiezo a promocionar, delante de ese círculo de gente que me reconoció y empiezo a decir, yo soy quien le puede dar apoyo para que usted logre esa certificación o la mantenga, y entonces ahí empieza a hacerse un voz a voz entre estudiantes, porque hay mucha gente que es dentro de esos estudiantes que tenían la oportunidad de definir si contrataban una consultoría o estudiantes que tenían la oportunidad de influir en quien tomaba esa decisión, porque eran sus jefes de calidad y entonces ellos decían; Ah Jaime Agudelo, el médico de allá es el que eventualmente tiene el conocimiento y ese voz a voz fue dando un reconocimiento ahí importante; de ahí en adelante pues ya fuimos haciendo algunas estrategias de Mailyng, estrategias de página web, estrategias de tele mercadeo, no muy constantes, a veces sí a veces no, pero siempre hemos tenido alguna persona dedicada a ese tema desde hace unos 12 años. Sea porque hubiera sido un hermano mío, que era administrador, un sobrino mío que trabajaba mercadeo y era publicista, o sea porque lo hubiéramos hecho de alguna manera alternativa; El producto siempre finalmente fue muy vendido y hasta hoy sigue siendo muy vendido por mí. La estructura está hecha para que el mercadeo nos lleve un momento de verdad con el cliente y cuando llegue a ese momento de verdad con el cliente a mostrar el producto y a mostrar lo que nosotros hacemos; es entonces es donde yo aparezco y donde el cliente y le presento y le sustento, y hago pues las demostraciones de por qué deberían hacerlo. Ahora, en el último año hemos encontrado buscado un apoyo en una empresa consultora que nos apoyó durante casi 1 año sobre cómo sería una estrategia más ordenada en mercadeo, aprovechando más las redes, optimizando más la información que queríamos hacer en un portafolio, un poquito más depurado y demás, y una estrategia más constante, más periódica, y estamos actualmente apoyados con un grupo que nos maneja las redes (el Facebook y el Instagram el LinkedIn) y nos hace unas parrillas donde salimos periódicamente alrededor de esos temas. Yo también hago algunos videos cortos que llamo cápsulas de calidad, que las voy promocionando en esas redes o en el mismo TikTok, y tenemos una persona encargada de enviar correos y hacer contactos telefónicos hoy día para tratar de buscar esos nuevos proyectos; eso más o menos ha funcionado; hemos hecho una inversión importante en el último año o año y medio, sin obtener unos resultados realmente novedosos a lo que veníamos haciendo. Eso me ha causado cierta desilusión porque tenía más expectativas alrededor de que esas herramientas, iban a traerme muchos clientes, a los cuales yo no accedía, pero sigue siendo el voz a voz o el comentario entre un cliente y el otro, el que me

hace llegar a nuevos clientes, no de tal manera que en el círculo de calidad, casi que las personas nuevas que me llegan, me llegan porque un cliente mío le dijo que el que sabía éramos nosotros y entonces llegamos ahí y no tanto porque las redes me lo hubieran traído. Probablemente las redes últimamente hayan apoyado a que nosotros tengamos pues más credibilidad, porque el cliente dirá si yo los vi en Instagram o los vi en otro lado y pueda confiar más, pero no hemos podido demostrar ese hilamiento entre esas 2 circunstancias.

Investigador: Don Jaime, siguiendo un poco con más o menos, lo que nos cuenta, si le entiendo bien, como tal, ¿ustedes cuentan con un área establecida de mercadeo? O porque según entiendo, pues el mercadeo ha sido un poco más, por decir la informal y más liderado por usted, pero ¿cuentan con algún tipo de área mercadeo? ¿Tiene algún presupuesto para ella? Digamos puntualmente para esta función. Y si es así, qué estrategias de mercado complementaria de cara a futuro podría mejorar un área de mercadeo.

Entrevistado: Nosotros hemos tenido una persona responsable de mercadeo a través del tiempo, un apoyo a ese mercadeo ya les hablaba desde tener a un publicista con su especialización en mercadeo, un administrador de empresas haciendo mercadeo. Siempre lo hemos tenido, y hemos tenido algunos vacíos donde eventualmente no lo hemos tenido, pero eso ha sido, ha sido poquito, hasta un abogado tuvimos haciendo mercadeo, yo diría que el último 10 años. Siempre hemos tenido una persona en mercadeo así no sea necesariamente todos unos procesos técnicamente establecidos, pero sí digamos medianamente establecidos; muy acorde al tamaño de la empresa. Ahora bien, en el último año y medio hemos formalizado mucho más eso, bajo esta figura tenemos una parte gerencial administrativa, tenemos una parte de asesor o consultor en ventas experto, un grupo de apoyo de redes que lo está haciendo y una persona interna que entonces ayuda a hacer eso. Esa estructura la venimos manteniendo desde hace más o menos un año, y los beneficios de esa estructura más pesada económicamente, eventualmente más costoso, pues ya te digo que no es que la hayamos visto muchos frutos. Pero he ido aprendiendo a entender unos números, que ellos presentan como buenos, en que tenemos más seguidores en LinkedIn que los tengo a nivel personal y a nivel empresarial, más seguidores en Facebook, más impactos. Bueno, más gente, reconociendo nuestro trabajo y todo eso ayudará en la imagen, pues de posicionamiento alrededor de eso. ¿Y para el futuro? Pues deberá tener un plazo esas estrategias para que muestren unos resultados que yo quisiera ver más contundentes y si no quisiera revisar esa estrategia y mirar si tenemos que hacer algo nuevo, que yo no conozca.

Y de ahí viene, pues con buen agrado que ustedes estén trabajando desde su nivel profesional en una idea eventualmente nueva para hacer mercadeo, hemos pensado en tal vez aprovechar el buen nombre y las buenas cosas y asociarnos con algunas instituciones reconocidas para hacer, por ejemplo, algunos foros o congresos de calidad que nos permitan dar una mayor imagen y entrar más en el mercado como cosas más nuevas. También abrir algunas líneas de productos diferentes a solamente calidad, pero siempre enfocado en salud, dando un poquito de estrategias de formación en talento humano en salud y abrimos con un portafolio un poquito; hacerlo más amplio aprovechando el nombre que tenemos, eso es como lo que tenemos visualizado a al mediano plazo.

Investigador: Don Jaime, ¿cuenta con algunos indicadores de medición en cuanto a las redes que están utilizando en estos nuevos procesos de mercadeo que están manejando?

Entrevistado: Sí, cuando digamos que a la parte de mercadeo la hemos sido formalizado un poquitico en cuanto a números en las redes y entonces en las redes se hemos visto, digamos un cambiar en el sentido de que hemos aumentado seguidores, hemos aumentado clics, interacciones y demás, y ahí ya tenemos unos indicadores que nos presenta periódicamente el grupo que nos apoya en eso. Nos falta formalizar un poco más los indicadores de la efectividad de las llamadas o la efectividad del mailing en números que podamos seguir más periódicamente. Pudiésemos tener mejores indicadores en la efectividad de las acciones que tenemos de mercadeo, por decir algo, nosotros estamos aprendiendo a usar un CRM, ahora estamos empezando a usar, nos falta sacarle al CRM unos números que nos den más advertencia de cuáles han sido las acciones más efectivas y cuáles tipos de cliente, probablemente en eso tengamos que mejorar en establecer indicadores.

Investigador: ¿Y en cuanto a redes sociales? He escuchado que menciona Facebook, pero que otras que otras manejan, digamos cada cuánto las están revisando, utilizando, subiendo como ese contenido, pues para que sea visible a las demás personas.

Entrevistado: En eso estamos un poco más ordenados, nosotros hemos optimizado o hemos priorizado dos redes, Facebook y LinkedIn. A LinkedIn, la hemos priorizado desde el punto de vista de Jaime Agudelo como persona o como profesional y a FDF Consulting como empresa, y para eso hay un plan de presentación de publicaciones de 12 o 13 al mes, publicaciones entre, fotos, artículos, videos; hay un plan de trabajo que se mira con un mes de anticipación o unos días antes de anticipación, se mira el informe de crecimiento, se hacen algunas discusiones alrededor

de qué temas son mejores o no; en redes están esas, recién hace unos dos meses estamos entrando también en Instagram y estamos obteniendo los primeros números en eso y ya a nivel personal, pues yo he sacado algo en TikTok, donde mezclo cosas personales con algo de algún artículo técnico, ahí me traigo de lo mismo que publicamos de pronto en Facebook. La agencia de marketing digital no ha querido hacer mucho vuelo en TikTok por aquello de que entonces requiere una aparición mucho más constante y permanente, y no hay mucha seguridad de que ese sea el canal objetivo. La prioridad siempre está en LinkedIn porque lo vemos como el equipo o el espacio más profesional para eso.

Investigador: En cuanto a sus trabajadores también tienen LinkedIn. ¿O solamente usted por ser como el representante de la empresa?

Entrevistado: No, sí tienen LinkedIn, no todos, ni tampoco lo he impuesto, pero tengo por lo menos que reconozca unos 3 de los 6 consultores. El equipo administrativo tiene LinkedIn y también a través de ellos, y por sugerencia del mismo equipo, pues se hace la República.

Investigador: Y ya que estamos hablando del personal que ustedes manejan, cada cuanto comunican estas nuevas actualizaciones que hacen en la empresa.

Entrevistado: Nosotros hemos querido instaurar un proceso más permanente y más ordenado de comunicación, no lo tenemos realmente establecido, nosotros tenemos una reunión periódica de planeación que la hacemos mensualmente y en esa reunión periódica eventualmente tenemos oportunidad de discutir algunos temas necesarios de actualización, donde hablamos temas del desarrollo operativo con el cliente, donde se puede comunicar o dar avisos parroquiales, pero no está formalmente, de hecho sí tenemos unos espacios que regularmente usamos o empleamos, por ejemplo, hay unos congresos nacionales de calidad que hacen diferentes empresas y por lo menos procuramos y con apoyo nuestro, cada uno vaya, por lo menos a un evento de esos y a principio de año después de vacaciones siempre nos damos unos 3 o 4 días, desde hace unos 12 años hacemos eso, donde tenemos un espacio de revisión de nuestra estrategia de trabajo. Entonces, en esos 3 o 4 días de principio de año revisamos el modelo de consultoría, algunos temas importantes y eso entonces digamos que aunque tenemos algunas actividades más o menos definidas, nos falta eventualmente formalizar otras tantas en el último direccionamiento que obtuvimos, encontramos eso como una debilidad y encontramos que había que trabajarlo y digamos que tenemos el primer paso del planear que lo queremos hacer con otras acciones ahí adicionales de capacitación, pero no las hemos podido concretar con juicio ya en tema más

generales como por ejemplo, trabajo en equipo o temas de comunicación efectiva o la parte de manejo de redacción, ortografía que hemos querido trabajar o depurar, o en temas específicos, como protocolo y etiqueta. De todo eso alguna vez, alguna charla sobre eso, pero no de una manera muy ordenada. Lo más que tenemos ordenados en esa charla a principio de año, la participación en esos cursos y la discusión de temas abiertos, no muy ordenados cada mes en las reuniones de planeación.

Investigador: Don Jaime de cara a los clientes; ¿quisiera saber, ustedes cómo perfilan los clientes potenciales que tienen y cómo considera usted que un área de mercadeo, una estrategia de mercadeo les ayudaría para para eso y si tienen alguna diferenciación entre lo que podría hacer un cliente del sector público y el sector privado?

Entrevistado: Hemos ido entendiendo de acuerdo con el desarrollo político y del desarrollo empresarial. Cuáles son unos tipos de clientes que son apropiados para nosotros. Entonces, por ejemplo, nosotros visualizamos que ahora la legislación le está pidiendo unos plazos a los hospitales universitarios del país para que mantengan su condición de universitarios, hospitales universitarios hay tanto públicos como privados. El hospital debe cumplir unos requisitos antes del 01/01/2026 para poder seguir teniendo esa condición de universitario y entonces eso nos ha permitido definir o escoger o tratar de identificar los 40 o 60 hospitales que pueden haber ahí en el país, tanto públicos como privados, y con ellos desarrollar una estrategia de mercadeo, presentación, posicionamiento, porque esos hospitales universitario, para mantener esa condición requieren uno de nuestros principales productos, que la acreditación en salud, de hecho de los hospitales que ya hoy día hay 19; muchos de ellos que ya cumplieron los requisitos que exigían, pasaron por nosotros en la consultoría, entonces ahí ya tengo identificado un primer perfil de cliente. El otro perfilamiento que hacemos es que sea un hospital grande, ojalá encima de 500 trabajadores, que sea un hospital que facture por encima de 70.000 millones de pesos al año, que sea un hospital que tenga que esté en una ciudad capital o de fácil acceso, porque eventualmente nos salen algunos intereses de hospitales que nos quedan de más difícil acceder. Un perfil sobre el público y el privado tenemos algunas: Nuestros principales clientes han sido privados, los clientes públicos, tienen vicios de corrupción que eventualmente quieren que las empresas que les hacen consultoría, por ejemplo, den algunas prebendas o coimas a alguna de alguna manera a ellos, entonces nosotros digamos que muy místicamente, nos negamos a hacerlo porque creemos que eso finalmente va a ir en detrimento de nuestra imagen, entonces finalmente

no lo hacemos. Los hospitales públicos a los que hemos llegado hemos podido llegar a ellos. Bajo esa premisa no damos coima, no hacemos esto, somos buenos en hacer este trabajo y alrededor de eso hemos podido soportar 2 o 3 o cuatro clientes. Incluso que siendo Liderados por grupos políticos diferentes en el tiempo nos han mantenido como el mismo equipo consultor independiente que sea conservador o liberal o qué sé yo hemos logrado por el mantener en esos públicos eh digamos que ese ese ha sido pues nuestro espacio lo que hemos querido buscarle a los públicos es decirle nosotros somos los que sabemos y ahora nos hemos acercado un poco más porque como la mayoría de ellos son también en las ciudades principales hospitales universitarios, entonces, nosotros somos un buen apoyo porque el reloj para ellos les está acosando esos tiempos para lograr ese compromiso.

Investigador: Y de cara a conseguir esos clientes o ampliar de pronto el portafolio de servicios, ¿Qué tipo de clientes le interesa más allá de los que se tienen actuales, o fortalecer el portafolio actual? ¿Y cómo considera usted que la herramienta como el mercadeo, qué tan importante es o cómo les puede ayudar ustedes en ese proceso?

Entrevistado: Nosotros tenemos experiencia en el manejo de hospitales, pero ahora por ejemplo ha crecido mucho en el país, las cadenas de clínicas y hospitales se han vuelto unos grupos empresariales, sobre todo con inversiones de capital extranjero. Entonces uno encuentra un grupo que es dueño de instituciones en Armenia, Pereira, Bogotá, Cali, Barranquilla y en otras partes. Yo reconozco tal vez unos 5 o 6 grupos empresariales de eso, de hecho tenemos la oportunidad de trabajarle a un grupo empresarial de esos, con 3 de sus 13 clínicas y nosotros le trabajamos; ese sería un buen grupo objetivo, sobre todo para venderles a ellos la idea general de que podemos determinar algunas políticas centrales de manejo en concepto de calidad, de seguridad del paciente, de humanización de la atención que no hay que hacer particulares en cada sede, sino que pueden tener una directriz central de actuación; pero los temas de calidad para los grupos empresariales no son los que más los atraen porque ellos buscan economía de escala, entonces primero quieren consolidar una compra de medicamentos para todos, quieren consolidar un equipo de talento humano que logre manejar todas las 13 clínicas, un grupo de abastecimiento de almacenes y suministros para todos ellos; Entonces, cuando llegan al tema de calidad, pues han pasado varios años para que eso pueda ser, pero ese es un grupo objetivo que me interesa, dentro de lo que viene hacia adelante. Hay unas cantidades de empresas, de pequeñas que me toca que aprender a llegar porque el producto nuestro principal, que es la consultoría en acreditación, es un producto muy

denso, es un producto que requiere meses de trabajo, yo paso ofertas de 30 a 40 a 60 meses de trabajo y las empresas a veces quieren productos más cortos con resultados más cortos, pero me toca que aprender a llegar a ellos y tener un producto que pueda ser interesante para ellos, por decir algo, uno que estamos desarrollando ahora en medición de clima y cultura, entonces es un producto que yo desarrollo en 2 o 3 meses, es un producto corto, de 30 a 20, 40 millones de pesos, es un producto que le puede interesar a varios sin que yo tenga que entrar con toda esta herramienta grande de trabajo, entonces ahí yo tengo una oportunidad, por ejemplo, en talento humano, que es donde veo yo más desarrollo. Yo quiero venderle a las instituciones de salud independiente que tengan o no una certificación, quiero vender productos de educación continuada, en temas de seguridad de la atención, humanización de la atención, gestión del riesgo en la atención en salud y para eso tendría 15000 IPS que pueden haber en Colombia póngale que el 10% pudieran estar interesados, tengo 1500 eventuales clientes, al cual ofrecerle un servicio que si logro además digitalizarlo y hacerlo de una manera un poquito menos presencial y hacerlo más a nivel de formación, puedo tener un espacio de crecimiento importante ahí.

Investigador: O sea, si le entiendo bien, si considera que hay un nicho de mercado potencial bastante grande por desarrollar, ¿cierto?

Yo tengo una pregunta relacionada también al entorno macroeconómico y político que estamos teniendo, ¿Usted cómo ve que todos los temas de, sobre todo los cambios en la reforma de salud? Pues afectarían, yo creo que es sustancialmente la estructura, de pronto los clientes o de las empresas haría que las prioridades en el mercado se cambiaran, entendiendo que este no es un producto como de primera necesidad, que las entidades de salud requieren. ¿Usted cómo ve ese tipo de amenazas? ¿También? Pues todos los demás cambios de reformas laborales y demás. sobre todo, el tema de la salud, y digamos también este tema de inestabilidad un poco económica y política que se está sintiendo en el país. ¿Usted cómo siente que eso puede afectar el funcionamiento o el negocio en marcha de la compañía?

Entrevistado: De hecho, lo ha afectado. Yo he sentido que hay mucho temor en mis clientes por invertir en temas de calidad, porque como sumerce lo refiere, no es el tema prioritario, entonces ellos tienen temor de invertir en temas de calidad, que son temas más a largo plazo, que no son productivos inmediatamente y entonces, no se atreven a invertir. La reforma a la salud vista al propósito general de lo que quiere es beneficiosa para mis clientes, yo conozco muchos clientes míos que se han quebrado económicamente, porque el modelo de pago de las EPS no les ha dado

el flujo del dinero o ha sido perverso con ellos y les que no les paga unas cuentas y demás, entonces el modelo como tal pretende dar un flujo de dinero más inmediato a los clientes que yo voy a tener, eventualmente, les garantizaría algunos beneficios ahí adicionales, entonces el modelo sería bueno para ellos, lo que más temen los clientes es que el tiempo de transición entre que este modelo se consolide y que sea además bueno, pulcro o no corrupto y el que tienen actualmente que es, digamos, malo con ellos en algunas circunstancias, y también tiene corrupción, pero ya es una corrupción conocida, ya saben hasta dónde van de alguna manera y en ese orden de cosas, pues eso, los deja inmobilizados sin saber qué hacer con respecto a eso y entonces yo lo sufro porque ellos no tienen la intención inmediata de mejorar, sin embargo, eso ha ido cambiando, yo he sentido en los últimos 3 meses, en la medida en que la reforma ya se supo de qué se trataba, que ya vieron que de todas maneras no es que se vaya a montar a las malas, sino que va a tener que tener unos ajustes y demás y los clientes también están diciendo, bueno, pero “yo necesito ir avanzando” hasta tal punto que yo reconocía hoy en mis clientes, que yo tengo por lo menos 6 propuestas en camino, presentadas, por lo menos 3 de ellas van por el camino de buscar unos nuevos contratos que no habían podido evolucionar en el último año, en los últimos 9 meses y en estos 2 o 3 meses ha vuelto a despertar esa dinámica, en la medida en que la gente, yo creo que ha visto que tiene como ese propósito y finalmente tienen esas cargas y compensaciones, que quiere hacer el Gobierno a esto, pero también hay un grupo que está dándole un equilibrio para que las cosas no se hagan de manera improvisada y yo creo que los clientes lo han comprendido así. ¿No sé si eso responde la pregunta David?

Investigador: Sí señor, sí; según entiendo, como todo cambio, puede crear amenazas y oportunidades, Y si le entiendo bien, el cambio, pues esa nueva estructura que plantean, se ha tomado desde la empresa de ustedes como una oportunidad es decir, bueno, le damos que es lo que plantea cambiar la reforma, entendamos bien cuáles son los cambios y con base a esos cambios, pues ofrezcámosle una solución y al fin y al cabo ustedes también son, por así decirlo, como un escudo o como un servicio que le sirve a las compañías también para prepararse, para curarse en salud en muchos temas y así entiendo que ha sido.

Entrevistado: Yo recuerdo una época complicada, por ejemplo cuando llegó la pandemia, entonces los primeros clientes me dijeron, pues ahora lo que menos tiempo tengo es para dedicarme a esto, y mi argumento fue espéreme si alguna vez tuvo sentido la calidad es en el momento de pandemia, porque es el momento en que tenemos que ser más humanos, el momento que tenemos

que ser más seguros con los trabajadores en los procesos y las cosas para que no contaminemos a los pacientes ni nos contaminemos a nosotros, ahora tiene mucho más sentido y en el tiempo de la pandemia, encontrando esas dificultades, vimos oportunidades, y por lo menos logramos mantener a muchos de nuestros clientes con nuestros servicios recibidos como un beneficio. Ahora lo que viene en esta reforma, pues yo creo que hay una parte muy importante, es que el modelo plantea que finalmente hayan unas unidades de atención que tengan como un centro universitario de alta complejidad que haga parte de esa red de esa subred de ese círculo de atención que quieren hacer en todos los hospitales, van ganando más confianza en que si logran ser hospitales, también universitarios y demás, pues lo logran sacar adelante y otro argumento que hemos sacado es que los hospitales que están acreditados en salud finalmente se han convertido en referentes para hacer política pública. Son los que llama el estado, el gobierno para decir qué hacemos, cómo lo hacemos, entonces tienen una oportunidad de mayor sobrevida que aquel hospital que no logra demostrar esos niveles de calidad superior y esos son argumentos que hemos esgrimido para poder llegar a estos otros nuevos clientes que ahora han aparecido.

Investigador: Y teniendo en cuenta eso, se puede entender que ahorita hay un nuevo nicho, como una nueva apertura de puertas para generar nuevos contratos; ¿Usted qué relevancia, como colocaría dentro de su empresa, desarrollar la importancia de desarrollar un área de mercadeo o una estrategia de mercadeo de cara a futuro y de cara a estas nuevas oportunidades que se le genera? Digamos que ya más enfocado en mercadeo. ¿De qué manera les podría ayudar o qué relevancia le daría en este momento?

Entrevistado: Yo vengo abierto desde hace como 1 año o año y medio a esto y también he abierto una un presupuesto adicional importante que no lo tenía determinado y que ahora lo asumo desde hace 1 año, tratando de encontrar en esto, alguna nueva esperanza, una nueva oportunidad que todavía no he podido concretar, pero también entiendo que para hacer mercadeo en los productos que nosotros hacemos, pues implica un aprendizaje, hay que entender ese cliente, entender cómo le llegamos, todos estamos aprendiendo; El Grupo de Marketing, que nos está haciendo la parte de redes, ha ido aprendiendo. ¿Qué es lo que buscan nuestros clientes? Qué es lo que hacen y en esa medida han ido pidiendo piezas de comunicación y han desarrollado parrillas de comunicación cada vez un poquito más elaboradas y más específica y creemos que eso puede dar un resultado. Entonces, en ese orden de ideas, pues yo no estoy listo para claudicar en ese intento, pero también te digo que llevo, llevo esperando resultados no para 2 meses, pero sí por lo

menos para que en 1 año se hubieran visto y como todavía no los veo, pues yo puedo pensar, tengo que optimizar más, invertir más, hacer más o, por el contrario, debería desistir en esta estrategia y seguir haciendo lo más o menos como lo veníamos haciendo. A mí me tienta mucho tratar de encontrar nuevos productos que también puedan mercadearse, y también tengo que acabar de mirar cómo se baraja esta reforma en salud, porque yo sé que cuando se baraje finalmente esa reforma de salud y quedan definidos los parámetros, ahí puedo encontrar una oportunidad donde si yo estoy preparado con una estrategia de mercadeo consistente, pues probablemente va a llegar primero que los demás a vender esos productos.

Investigador: Don Jaime en un momento, usted nos comentaba algo sobre las contrataciones, a nosotros nos gustaría saber cómo es el proceso de contratación que ustedes tienen tanto con los públicos como con los privados.

Entrevistado: Yo puedo conocer un cliente y presentarle mis productos, y lograr un negocio con él tres años después de yo haberle hecho esa presentación y me ha pasado con muchos clientes. De tal manera que sencillamente yo le hablo, le genero una necesidad, le hablo del producto y el cliente me dice: “sí, yo cuando esté listo te busco y pensar en vos”. Y el cliente me ha buscado y al cabo del tiempo me ha contratado, pero él no está listo, entonces yo tengo que asegurarme que estos son procesos que valen, por ejemplo, un cliente, hoy le hice una oferta para para 3 años y medio por \$700.000,000 de pesos. Entonces, pues uno no está contratando \$700.000.000 de pesos, 3 años y medio para tener un producto que todavía es muy etéreo, porque si yo compro un Ferrari o compro un Mercedes, yo sé que carro tengo y ahí lo tengo y le permite que tenga problemas o me compro un equipo de rayos X o me compro una ambulancia, ¿cierto? Él sabe que hizo su inversión, pero cuando nos contrata a nosotros compra una historia, compra una oportunidad, compra una ilusión, ojalá lo logremos. Entonces, en ese orden de cosas, pues yo tengo que ser muy confiable como profesional, tengo que ser muy creíble y el cliente tiene que ver en nosotros una persona confiable; entonces, en los últimos años, por ejemplo, hemos desarrollado muchos videos con clientes nuestros haciéndole preguntas cortas que los pueden ver en la página de nosotros de Internet o Facebook; ¿Dónde una persona muy respetable del sector, por decir algo del doctor Henry Gallardo, que es el director de la Fundación Santa fe, habla de nosotros y dice, FDF Consulting es una empresa seria y responsable, Hace bien las cosas, nos ha ayudado y habla bien de nosotros. Entonces ese proceso de mercadeo se afianza mucho en la medida en que ellos vean en Jaime Agudelo y en el equipo consultor de FDF unas personas que saben, conocen, son

serias y logran resultados. Procuro mucho, no, equivocarme, no fallar con el cliente, entonces yo a él le he dicho a algunos clientes no, porque no los veo listos desde la alta dirección para meterse: algún cliente, me dijo, Te pago el doble y hazlo en la mitad del tiempo y yo no quiero hacer nada. Yo le dije: ¡no!; Ese es el cliente que yo quiero, porque, aunque me gusta que me pagues el doble, no se puede hacer en la mitad del tiempo. Y si vos como jefe no estás, no se va a poder hacer, entonces ya uno tiene que dar alguna manera en ese proceso de mercadeo, estar seguro de que ese cliente es capaz de continuar con el proceso, que no es corto, sino de largo aliento de 3-4 años. Ese proceso requiere mucha credibilidad de parte nuestra requiere que de nosotros no hablen mal afuera y requiere que yo haga un buen posicionamiento afuera, en el en el entorno de la salud, para que digan Agudelo sabe, FDF sabe, esa gente logra resultados y en fin, pero tampoco me quiero sobreactuar, no soy de sacar el aviso, ni valla de FDF venga, porque también en las redes trato de ser muy cuidadoso; En el sentido de que, como las redes son tan malvadas, entonces las redes después lo cogen a uno mal parado, con algún comentario o alguna cosa y empiezan a rajar de uno y hablar mal. Entonces hay que ser muy atinado en eso, pues ese mercadeo desde ese sentido, pues yo creo que se basa principalmente en resultados y en credibilidad sobre eso. Ahora bien, ya me decía, ya te decía hace 3 años y luego los 3 años me contratan yo por lo menos tengo 20 momentos de verdad con un cliente antes de concretar un negocio desde el saludarlo, desde el hablarle, y le hace una presentación, otra llamada, un WhatsApp, un correo, mandó una propuesta, la justo en tiempos, en valores, en cosas va y vuela, la sustentó entonces al jefe de calidad, al equipo directivo y demás, hasta que por fin llega un negocio y se concreta, entonces hay como 20 momentos de interrelación, pues por lo menos para que yo pueda contratar un cliente privado. El proceso de contratación en el sector público a veces va de la mano porque uno ve que le llega una invitación a su correo: Participe en este proceso o porque uno hace una búsqueda activa de las bases de datos y entonces mira que en el SECOP una invitación para presentar apoyo en los temas que uno pueda ofrecer algún anuncio y entonces ahí puedo participar en alguna invitación, regularmente públicas, aunque las privadas también usan ese esquema. Y ese es principalmente el proceso de comercialización o de contratación; que va de esa mano trato de manejar unas tarifas similares, ofrezco algunos descuentos que no van a más allá del 10% con algunos clientes que ya me han comprado, o sea el de recompra, pues le trato de mantener un 10% y las tarifas más las he ido teniendo más o menos iguales para todos, para que no se haga una idea que negocio, según el

marrano o según el cliente, no, yo negocio de acuerdo a un modelo que tengo establecido y unas tarifas que están más o menos establecidas.

Investigador: Bueno, digamos que ya para para cerrar y concluir toda esta entrevista, quisiéramos dos cosas: Primero, pues agradecer por toda la información y segundo recordar que el objetivo de esta entrevista es realizar una propuesta de un plan de mercadeo para FDF, y quisiéramos como más puntualmente preguntar qué expectativas tendría sobre esto; algún comentario que nos quisiera hacer para enriquecer este insumo, sus expectativas en tiempos en nuevos mercados, en nuevos productos o hacia qué enfoque o qué recomendación después de la experiencia de intento de incrementar el mercado en este último tiempo

Entrevistado: Bueno hay muchos nortes que uno puede buscar; A mí me tienta lo internacional, pero lo internacional, requiere un esfuerzo más grande de mercadeo que yo creo que se hace más con un piso y un posicionamiento mejor en redes y demás y no tiene resultados inmediatos; hay que darle tiempo entonces en un inmediato futuro, Yo tengo unos productos muy establecidos y metodológicamente muy desarrollados, a los cuales quiero aplicarle y entonces, en ese orden de ideas: Un plan de mercadeo inmediato debería estar enfocado a lograr que los productos que tengo ahora puedan llegar a más ciudades en el país y puedan llegar a más clientes: Los servicios de Hospital universitario y de acreditación en salud, bajo el perfil de ese cliente que les he comentado queremos, ese es un inmediato plan de mercadeo y el otro; es un plan de mercadeo que a mí me interesa hacer a través del desarrollo o el posicionamiento de que somos una empresa que puede dar educación continuada a IPS en salud independiente del tamaño, educación continuada en temas de calidad para todos los hospitales, temas de calidad en seguridad, en humanización, en riesgo, en tecnología; Educación a médicos, enfermeras y demás, educación básica, no la especializada para cómo se hace una cirugía, sino la básica, de cómo se debe lavar las manos, la básica de cómo es una atención siendo respetuosa con el paciente, cómo se debe comunicar una mala noticia o cosas de ese tipo que lo necesitan todos los hospitales. Y en ese orden de cosas yo me imagino vendiendo servicios de nuestro proceso de educación continuada para clínicas y hospitales, con unos productos que yo pueda tener sincrónicos y asincrónicos digitalmente hecho A través de una plataforma que yo tenga centralizada y el cliente me pague por curso, me pague por persona en el año, o sea que así como los software que uno logra montar un software de manejo de datos contables, por ejemplo, y entonces ya después de que uno les enseña a la persona a usar el software, pues le da una asistencia técnica más bajita y la persona usando la

herramienta y va pagando una mensualidad, yo aspiro a llegar a algo así donde el cliente me paga una mensualidad, y todas las personas puedan obtener un producto de educación continuada y ese producto yo quisiera posicionarlo, digamos en el en el mediano plazo; Ese es como mi intención!

objetivos y conclusiones de la entrevista con ayuda chat gpt

- Objetivos

1. Obtener información sobre la empresa FDF Consulting: El objetivo principal de la entrevista es obtener información detallada sobre la empresa FDF Consulting. Se busca conocer su historia, servicios ofrecidos, mercado objetivo, estructura organizacional, estrategias de mercadeo y uso de redes sociales, así como indicadores de medición utilizados en su estrategia de marketing.

2. Identificar oportunidades de mejora en la estrategia de mercadeo: Durante la entrevista, se pretende analizar la efectividad de las estrategias de mercadeo actuales y evaluar si existen oportunidades de mejora para aumentar la visibilidad de la empresa y atraer nuevos clientes. Se buscará entender los resultados obtenidos con el uso de redes sociales y determinar si es necesario implementar nuevos enfoques para obtener mejores resultados.

3. Analizar la comunicación interna de la empresa: Se busca analizar cómo se realiza la comunicación interna en la empresa y si existen oportunidades para mejorarla. Se evaluará la frecuencia y efectividad de las actualizaciones y reuniones con el personal, así como la implementación de estrategias de capacitación y desarrollo.

4. Explorar posibles nuevas líneas de negocio: Durante la entrevista, se indagará sobre la posibilidad de abrir nuevas líneas de negocio relacionadas con el sector de la salud. Se evaluará si existe demanda para ofrecer servicios adicionales a los servicios de consultoría en calidad y acreditación en salud.

5. Analizar el uso del CRM (Customer Relationship Management): Se buscará entender cómo la empresa utiliza el CRM para gestionar sus relaciones con los clientes y obtener información relevante sobre su efectividad. Se evaluará si se están aprovechando al máximo las capacidades del CRM para mejorar la gestión de clientes y obtener datos clave sobre las estrategias de marketing.

6. Recopilar datos para un informe de análisis y recomendaciones: La entrevista tiene como objetivo recopilar datos relevantes para elaborar un informe de análisis y recomendaciones

que permita identificar áreas de mejora y proponer acciones concretas para fortalecer la estrategia de mercadeo y comunicación de la empresa FDF Consulting.

7. Identificar y perfilar los clientes potenciales actuales y futuros de FDF Consulting en el sector de la salud, tanto en el ámbito público como privado.

8. Analizar cómo una estrategia de mercadeo puede ayudar a FDF Consulting a posicionar y promocionar sus servicios de consultoría en acreditación y calidad en el sector de la salud.

9. Evaluar la viabilidad y oportunidades de expansión del portafolio de servicios de FDF Consulting, incluyendo el desarrollo de productos de educación continuada para clínicas y hospitales independientes en temas de calidad, seguridad y atención en salud.

10. Comprender el impacto de los cambios en el entorno macroeconómico y político, especialmente relacionados con la reforma de salud, en el negocio de FDF Consulting, y explorar cómo adaptarse a estas situaciones para identificar nuevas oportunidades.

11. Plantear recomendaciones y estrategias para el plan de mercadeo de FDF Consulting, centrándose en la expansión a nuevos mercados, la promoción de servicios de educación continuada y el posicionamiento de la empresa como un referente en calidad y acreditación en el sector de la salud.

12. Establecer un plan de acción para el desarrollo y ejecución de la estrategia de mercadeo, incluyendo la identificación de recursos necesarios, tiempos de implementación y metas medibles para el crecimiento y consolidación de la empresa en el mercado de la salud.

- Objetivos de marketing para FDF Consulting:

1. Ampliar la presencia en el mercado nacional de salud: El objetivo principal de marketing para FDF Consulting debe ser consolidar su posición en el mercado nacional de salud, especialmente en hospitales y clínicas fuera de Bogotá. Se debe desarrollar una estrategia para aumentar la cuota de mercado en estas áreas y captar nuevos clientes.

2. Explorar oportunidades internacionales: Si bien el enfoque principal está en el mercado nacional, FDF Consulting también debe buscar oportunidades para expandirse a nivel internacional. El objetivo aquí sería identificar y establecer contactos con instituciones de salud en otros países que puedan estar interesadas en sus servicios de consultoría, formación y diagnóstico en temas de calidad.

3. Mejorar la efectividad de las redes sociales: FDF Consulting ha estado trabajando en el fortalecimiento de su presencia en redes sociales, especialmente en Facebook y LinkedIn. El objetivo es optimizar las publicaciones, aumentar la interacción con los seguidores y establecer indicadores para medir la efectividad de sus acciones de marketing en estas plataformas.

4. Diversificar el portafolio de servicios: Para expandir su alcance en el mercado y atraer a una mayor variedad de clientes, FDF Consulting debe considerar la posibilidad de ofrecer servicios adicionales relacionados con la salud, como formación en talento humano en el sector de la salud. Esta diversificación puede atraer nuevos segmentos de mercado y generar más oportunidades de negocio.

5. Fortalecer el marketing de contenidos: FDF Consulting debe seguir trabajando en el desarrollo de contenido relevante y de calidad para atraer y retener a su audiencia. Esto incluye publicar artículos técnicos, cápsulas de calidad y otros materiales educativos en sus redes sociales y sitio web para posicionarse como expertos en su campo.

6. Establecer una estrategia de CRM: Para mejorar la eficacia de sus acciones de marketing, FDF Consulting debe implementar un sistema de gestión de relaciones con clientes (CRM). Esto permitirá un seguimiento más preciso de las interacciones con los clientes, identificar oportunidades de venta y medir la efectividad de sus campañas de marketing.

7. Establecer alianzas estratégicas: FDF Consulting puede buscar alianzas con instituciones reconocidas en el sector de la salud para realizar eventos conjuntos, como foros o congresos de calidad. Esto permitirá a la empresa aumentar su visibilidad y atraer a nuevos clientes potenciales.

8. Mejorar la comunicación interna: La empresa debe implementar un plan de comunicación interna más estructurado para mantener a sus empleados informados sobre los nuevos desarrollos, estrategias de marketing y metas de la empresa. Esto ayudará a alinear a todo el equipo con los objetivos y esfuerzos de marketing de la empresa.

9. Evaluar y ajustar constantemente las estrategias: Es esencial que FDF Consulting realice un seguimiento continuo de sus estrategias de marketing, analice los resultados y realice ajustes cuando sea necesario. Esto garantizará que la empresa se mantenga ágil y capaz de adaptarse a los cambios en el mercado y en las preferencias del cliente.

10. Desarrollar una estrategia de generación de referidos: Dado que el boca a boca ha sido una fuente importante de clientes para la empresa, FDF Consulting debe establecer una

estrategia formal de generación de referidos, incentivando a sus clientes satisfechos a recomendar sus servicios a otros. Esto puede incluir programas de referencia y testimonios de clientes satisfechos.

11. Expandir el alcance geográfico: El objetivo es llegar a más ciudades en el país con los servicios de Hospital Universitario y Acreditación en Salud. Para lograrlo, se deben identificar las ciudades potenciales con hospitales universitarios, tanto públicos como privados, que necesiten cumplir con los requisitos de acreditación antes del 01/01/2026. Se buscará desarrollar una estrategia de mercadeo que permita la presentación y posicionamiento de los servicios de FDF Consulting en estas ciudades.

12. Diversificar el portafolio de servicios: El objetivo es desarrollar nuevos productos de educación continuada dirigidos a clínicas y hospitales independientes de su tamaño. Estos productos estarán enfocados en temas de calidad, seguridad del paciente, humanización de la atención y gestión del riesgo en la atención en salud. Se buscará ofrecer estos productos tanto de manera sincrónica como asincrónica a través de una plataforma centralizada, donde los clientes puedan pagar por curso o por persona en el año.

13. Posicionarse como referente en educación continuada: El objetivo es que FDF Consulting sea percibido como un referente en educación continuada en el sector de la salud. Se buscará implementar estrategias de marketing que demuestren la experiencia y la seriedad de la empresa en la prestación de servicios de educación de calidad para clínicas y hospitales. Se utilizarán testimonios de clientes satisfechos y se promocionará la plataforma de educación continua como una herramienta efectiva para mejorar la calidad de atención en el sector.

14. Adaptarse a las reformas del sector: El objetivo es anticiparse a los cambios en el entorno macroeconómico y político del sector de la salud, especialmente con respecto a las reformas de salud que puedan surgir. FDF Consulting deberá estar preparado para ofrecer soluciones y servicios que se ajusten a las nuevas regulaciones y necesidades del mercado. Se realizará un monitoreo constante de las novedades y cambios en el sector para tomar decisiones estratégicas oportunas.

15. Fortalecer el posicionamiento de la marca: El objetivo es fortalecer la imagen y reputación de FDF Consulting como una empresa seria, confiable y con resultados comprobados en el sector de la salud. Se desarrollarán estrategias de marketing enfocadas en comunicar los logros y éxitos obtenidos con clientes actuales, utilizando testimonios y casos de éxito. Además,

se utilizarán medios digitales y redes sociales para aumentar la presencia de la marca en el mercado.

16. Desarrollar alianzas estratégicas: El objetivo es establecer alianzas con grupos empresariales dueños de clínicas y hospitales en diferentes ciudades del país. Estas alianzas permitirán ofrecer soluciones integrales de manejo en concepto de calidad, seguridad del paciente y humanización de la atención, que sean aplicables a todas las sedes del grupo empresarial. Se buscará identificar grupos con inversiones de capital extranjero que puedan estar interesados en optimizar costos y mejorar la calidad de sus servicios a través de la consultoría de FDF.

17. Optimizar el proceso de contratación: El objetivo es agilizar el proceso de contratación con clientes, tanto públicos como privados. FDF Consulting deberá desarrollar estrategias para mantener una comunicación constante con los potenciales clientes, brindarles la información necesaria sobre los servicios ofrecidos y generar confianza en la empresa. Se buscará establecer tarifas competitivas y ofrecer descuentos a clientes recurrentes para fomentar la lealtad y mantener relaciones comerciales a largo plazo.

Al implementar estos objetivos de marketing, FDF Consulting podrá fortalecer su posición en el mercado de consultoría en temas de calidad en el sector de la salud y aumentar su base de clientes tanto a nivel nacional como internacional. Es fundamental que la empresa mantenga un enfoque constante en mejorar sus acciones de marketing y adaptarse a las demandas cambiantes del mercado para lograr el éxito a largo plazo.

Estos objetivos ayudarán a FDF Consulting a enfocar sus esfuerzos de marketing y potenciar su presencia en el mercado de la salud. Es importante que la empresa realice un seguimiento constante de las estrategias implementadas y ajuste su plan de mercadeo de acuerdo con los resultados obtenidos y las condiciones cambiantes del entorno.

- **Conclusiones generales:**

Según la entrevista realizada a Jaime Agudelo, representante de FDF Consulting, podemos obtener las siguientes conclusiones:

1. FDF Consulting es una empresa especializada en brindar servicios de consultoría en temas de calidad principalmente enfocados en el sector de la salud, especialmente en acreditación y certificación de hospitales, clínicas e instituciones prestadoras de servicios de salud. También ofrecen servicios de formación y diagnósticos relacionados con la calidad en el área de la salud.

2. El mercado objetivo principal de FDF Consulting ha sido inicialmente local en Bogotá, pero con el tiempo han expandido su alcance a hospitales fuera de Bogotá y otros países, como República Dominicana y Ecuador.

3. La empresa cuenta con un equipo de 6 consultores especializados en temas de salud, así como personal dedicado a las áreas de mercadeo, administración y contabilidad. En total, la empresa está compuesta por aproximadamente 12 personas.

4. El enfoque principal de mercadeo de FDF Consulting ha sido el "voz a voz" y la recomendación entre clientes. Han utilizado redes sociales como Facebook, LinkedIn e Instagram para promocionar sus servicios, pero no han obtenido resultados significativos a través de estas plataformas.

5. Han experimentado con diferentes estrategias de mercadeo, incluyendo el uso de un CRM para rastrear la efectividad de las acciones de mercadeo. Sin embargo, aún no han obtenido los resultados deseados en términos de generación de nuevos clientes a través de las redes sociales.

6. Jaime Agudelo ve potencial en asociarse con instituciones reconocidas para organizar foros o congresos de calidad en el sector de la salud como una estrategia para mejorar su posicionamiento en el mercado.

7. La empresa ha priorizado las redes sociales Facebook y LinkedIn para sus esfuerzos de mercadeo y han adoptado un plan de publicaciones periódicas. También han incursionado en TikTok para mezclar contenido personal y técnico.

8. Algunos de los empleados de la empresa tienen perfiles en LinkedIn y se han enfocado en mejorar su presencia en esta red profesional.

9. La comunicación interna de la empresa no está formalmente establecida, aunque realizan reuniones periódicas de planeación y eventos de revisión de estrategias al principio del año.

10. Enfoque en clientes potenciales: La empresa FDF Consulting ha identificado clientes potenciales en el sector de hospitales universitarios, tanto públicos como privados, que necesitan cumplir requisitos para mantener su condición de universitarios. Estos hospitales requieren uno de los principales productos de FDF, que es la acreditación en salud. Además, la empresa busca expandirse hacia clínicas y hospitales pertenecientes a grupos empresariales de salud que están en crecimiento en el país.

11. Diferenciación entre clientes público y privados: La empresa ha enfocado principalmente sus servicios en clientes privados debido a que los clientes públicos pueden tener prácticas de corrupción que FDF se niega a participar. Sin embargo, han logrado trabajar con algunos hospitales públicos que no requieren coimas y donde han logrado mantener una relación estable y duradera.

12. Oportunidades de crecimiento: FDF ve oportunidades de crecimiento en el mercado internacional y en el desarrollo de nuevos productos y servicios. En el corto plazo, desean expandir sus servicios de acreditación y consultoría a más ciudades y clientes en el país. En el mediano plazo, buscan desarrollar un plan de mercadeo para ofrecer educación continuada en temas de calidad y seguridad en la atención de la salud.

13. Impacto de la reforma de salud: La reforma de salud en el país ha generado incertidumbre en el mercado y ha afectado la inversión de los clientes en temas de calidad y acreditación. Sin embargo, también se vislumbran oportunidades en la medida en que los hospitales busquen mejorar su calidad para convertirse en referentes y obtener beneficios de la nueva legislación.

14. Estrategia de mercadeo: FDF ha incursionado en estrategias de mercadeo en redes sociales y en el desarrollo de piezas de comunicación con testimonios de clientes satisfechos para fortalecer su imagen y credibilidad. La empresa reconoce que el proceso de mercadeo para sus servicios puede ser largo y se basa en la confianza y la credibilidad que logren transmitir a sus potenciales clientes.

FDF Consulting es una empresa de consultoría especializada en temas de calidad en el sector de la salud. Han utilizado principalmente el "voz a voz" para adquirir nuevos clientes y han explorado el uso de redes sociales, especialmente LinkedIn y Facebook, para promocionar sus servicios. Sin embargo, aún están trabajando en la optimización de sus estrategias de mercadeo y en la formalización de la comunicación interna de la empresa. En conclusión, FDF Consulting tiene oportunidades de crecimiento en el mercado de la salud, tanto a nivel nacional como internacional. Su estrategia de mercadeo deberá enfocarse en ampliar su presencia en diferentes ciudades y segmentos de clientes, así como en ofrecer nuevos servicios de educación continuada en temas de calidad y seguridad en la atención de la salud. La empresa deberá mantener una imagen de confiabilidad y credibilidad para atraer a nuevos clientes y consolidar relaciones duraderas con los existentes.

12.4.6. Entrevista 6 – Carlos Hernández

Entrevistado: Carlos Hernández

Cargo: director de calidad y mejoramiento

Grupo empresarial: grupo corporativo Presvisalud y Multifarma

Tipo: Cliente actual

Investigador: Buenos días, ingeniero; lo primero que quería compartir es el objetivo de esta entrevista; nosotros en torno al trabajo de grado de la maestría en administración de empresas, Mi equipo, compuesto por otros 2 compañeros administradores de empresas estamos buscando insumo para realizar un plan de mercadeo para FDF Consulting; entonces, dentro de ese insumo queremos entrevistar a los clientes actuales que tiene FDF saber un poquitico, ¿cómo fue el proceso? ¿Porque llegaron a FDF, por qué eligieron a FDF? ¿Cómo genera una contratación con empresas de consultoría? ¿Si tienen, digamos empresas de consultoría en otros temas y finalmente, qué tanto impacto tiene los diferentes canales de mercadeo para este proceso? Entonces, por favor podemos arrancar como con una presentación pequeña suya y de la empresa a la que hace parte.

Entrevistado: Bueno, Eh, mi nombre es Carlos Hernández Lalinde, soy el director de calidad y mejoramiento del grupo corporativo Presvisalud y Multifarma, cuyo objeto social es la prestación de servicios de salud, para Primer, segundo y tercer nivel podemos estar en todos los niveles de complejidad; tenemos atención ambulatoria, domiciliaria y hospitalaria. Contamos con alrededor de unos 60 servicios habilitados en todas estas modalidades, nos encontramos ubicados, en el Departamento del Atlántico el departamento de Cesar, Norte de Santander, que es como lo más fuerte y algunas actividades las tenemos también desplegadas en otros departamentos menores como Sucre, Córdoba, Bolívar, pero ya son actividades más pequeñas. El Fuerte está en esos 3 que te comento, Atlántico, Cesar y Norte de Santander. Bueno, soy ingeniero industrial, tengo una especialización en gerencia e innovación y tengo un MBA en administración y dirección de empresas y Bueno grato conocerlos y espero que sea una enriquecedora entrevista.

Investigador: Gracias ingeniero. Para empezar ¿Yéndonos a una un ámbito más general los servicios de consultoría, qué ventajas y desventajas le ve usted en general no únicamente con FDF, sino en general el servicio de Consultoría como tal, qué ventajas y desventajas le encuentra?

Entrevistado: Bueno, Ventaja evidentemente, acelerar la curva de aprendizaje en temas específicos de interés para la compañía, de interés estratégico, obviamente y sobre todo, que uno busca las empresas de consultoría, para aportar en proceso de crecimiento, en implementación de nuevos procesos en desarrollo de nuevos proyectos, pues en el caso de nosotros, la acreditación, que es una apuesta que ya lleva dentro de nuestro mapa estratégico, alrededor de unos 7 años, hemos estado trabajando en ello y digamos que en términos generales uno busca una empresa de consultoría para eso para que le abone el camino y acelerar un poquito la curva aprendizaje y no le toque a uno estar inventando la rueda. La segunda ventaja es la experiencia, tener la posibilidad de no solo interactuar con un consultor, sino de tener una red de aliados que también giran alrededor del consultor, ese clúster de contactos a los que uno puede acceder, por ejemplo, en el caso de FDF, pues el hecho de que otras empresas también a nivel nacional hayan optado por DF, pues se nos facilita obviamente la interacción con esos, con esas otras empresas que ellos también, con quien ellas también interactúan, esa es también otra ventaja. Otra ventaja es que, dependiendo del tipo de consultoría, también genera reputación, no es lo mismo cualquier consultor a una empresa constituida con mucha experiencia y reconocida en el mercado, aliarse para hacer un proceso de consultoría, entonces también aporta la a la reputación, digamos del proceso y lo más importante, la efectividad, uno busca una empresa de consultoría, obviamente, y una de las ventajas es asegurar el éxito de lo que tú quieres alcanzar. Entonces evidentemente, con FDF ya hay atrás unas 16,15, empresas que han logrado la acreditación de tan solo 58 que hay en el país y todo eso da un gran margen de éxito en el proceso, entonces, digamos que esas son las ventajas. Desventajas que pueden traer, en el proceso obviamente es el acceso a la información de pronto, digamos en lo que se nos ha presentado un poquito es la empresa firma acuerdos de confidencialidad con otras empresas evidentemente, y acceder digamos a cierta información privilegiada para favorecer, obviamente todo el ejercicio puede ser a favor, pero obviamente hay ciertas restricciones y eso hace un poquito, de desventaja el proceso. Otra posible desventaja son los canales de información, pueden generar ciertas desventajas si hay una sola un solo canal o no es fluido, creo que en el tema de consultoría la comunicación tiene que ser muy, muy efectiva, o sea respuestas inmediatas, retroalimentaciones, claras, concisas y que realmente aporten valor. No básicamente algunas recomendaciones generales, sino que le apunten realmente será lo que estamos necesitando; En los procesos de consultoría también es una desventaja cuando no somos flexibles ante los cronogramas de trabajo, creo que una desventaja es sobre todo por lo menos, en procesos que son también muy

dinámicos, que dependen de las necesidades y de los tiempos de las empresas, el consultor obviamente tiene un contrato con un plan de trabajo, pero en la medida del tiempo van generándose diferentes situaciones; La pandemia del COVID 19, se acaban 2-3 contratos con un cliente, obviamente eso hace un poquito más difícil darle continuidad al plan, entonces uno tiene que ser muy flexible, parte del éxito y también puede ser una desventaja no ser flexible con el plan de trabajo; Entonces resumiría en apertura a la información, comunicación y flexible, digamos, en el proceso de ejecución del del contrato.

Investigador: ¿OK, ingeniero? Muchísimas gracias. Y en cuanto al proceso de cuando seleccionaron a FDF Consulting como el equipo consultor, ¿Cómo fue este proceso? desde que uno dice tengo esta necesidad, empiezo a indagar, cómo identifican cuál es la organización que quisieran, piden propuestas, sacan una oferta. ¿Cómo funciona esto?

Entrevistado: Para el caso de FDF fue un poco diferente, por lo general hay siempre un proceso de analizar cuáles son las empresas que están haciendo la actividad en el mercado y obviamente ya en esta etapa de madurez de la empresa, creo que es seleccionar uno u otro consultor, es algo diferente, pero cuando seleccionamos FDF quizás había un vínculo y un reconocimiento de la empresa, por cuanto digamos, el doctor Jaime Agudelo ya tenía conocimiento, digamos desde la gerencia, desde la alta gerencia, que tenía su empresa y que se dedicaba con gran éxito al tema de acreditación. Entonces creo que su reputación fue lo que nos hizo seleccionar lo más que todo, su vínculo con la compañía, o sea, es decir, él fue auditor de ICONTEC digamos cuando se certificó por Primera Vez en el año 2002-2006. La organización ya tiene ISO 9001 y él fue el primer auditor, creo que de ahí comenzó a haber un vínculo con la compañía ya él después hizo su propia excursión, digamos en este tema de acreditación con éxito y ya en el año 2015 2016, que teníamos, pues total intención de iniciar el proceso a cabalidad, pues lo buscamos directamente a él, no titubeamos .Y en pensar; obviamente, también hubo un proceso de negociación, o sea, creo que para el tema acreditación muchos, no creo que seamos la única empresa que ya después de estar certificada, creemos que es algo que se consigue más rápidamente o que tengamos alguna ventajas que puede hacer así en algunas circunstancias, pero definitivamente un proceso que lleva un tiempo específico y por eso la conciliación de precios y demás fue otro de los de los factores fueron muy flexibles, digamos al inicio, en el tema de negociación y fue que dimos con la selección de FDF.

Investigador: ¿Ahí tengo una pregunta ingeniero, muchas gracias, cuando tenían ese reconocimiento de Jaime, luego buscan redes sociales, buscan la página web, buscan el contacto directo de él, el teléfono, lo buscan en foros, en revistas? ¿Qué impacto tienen estos canales para hacer el contacto inicial o la ratificación de que es la empresa que desean?

Entrevistado: No, digamos que en salud es bueno tener, este tipo de informaciones, pero es más del relacionamiento público de las personas, o sea, conocerlo por medio de los gerentes, por medio de cuál fue la empresa que respaldó, digamos tal acreditación, fue esta empresa, pero no como tal, ¡visitar página web no! No es como el conducto normal, o sea, es más de relacionamiento público que de acceso a redes, o a otros canales de comunicación.

Investigador: ¿Ingeniero y siguiendo esta línea que usted nos dice, ustedes asisten a foros? ¿A qué foros asisten?

Entrevistado: Normalmente, desde el área de calidad nosotros, estamos en el OES, Sí, participamos en el foro OES, en el foro de Icontec sí que es el Foro de calidad que se hace 2 años. O sea, son como los espacios más importantes a nivel de calidad que participamos. Sí, ya es algo más local, por ejemplo, los encuentros congresos regionales de acreditación, ya ICONTEC, los ha discontinuado, por cierto, pero era otro espacio que nosotros también asistimos.

Investigador: ¿Bueno, y cómo es el tipo de contratación cuando es una empresa de consultoría? ¿Se hace por años, se hace por meses como cómo funciona? Digamos que ya el contrato como tal, como es la duración, como se establece.

Entrevistado: Digamos que para la compañía depende del proyecto, sí, depende del tipo de proyecto. En el caso de nosotros; cuando iniciamos lo hicimos, por 2 años que fue como el estimado obviamente, también se la jugó, por así decirlo el doctor Jaime, que era el mínimo tiempo de trabajo que se requería, sí en esto, obviamente confiamos mucho en el conocimiento y la experiencia del consultor y pues él es el que proyecta un inicialmente el tiempo ejecución del proyecto, entonces confiamos en esos 2 años inicialmente y posterior se ha venido renovando anualmente, el tiempo de ejecución de del de los contratos, casi que de las primera experiencia por conocimiento del consultor, pero posteriormente ya con conocimiento de causa, pues nosotros efectuamos anualmente la periodicidad de la contratación; eso tiene una connotación y es pues un poquito el riesgo, el riesgo que la empresa un poquito quiere controlar de que contractual, obviamente, de que si no se cumple en tal fecha, pues poder, pues maniobrar mejor.

Investigador: Listo, sí, señor, y ahí las dos últimas cositas. Una vez del portafolio actual de FDF, consulten. ¿Usted tiene conocimiento de qué servicios o productos o únicamente el que ustedes están haciendo uso?

Entrevistado: Solamente del que estamos haciendo uso, hemos optado por utilizar otros servicios, pero ya ha sido algo conversado, por ejemplo, este año contratamos un plan de formación en gestión del riesgo, con el equipo de FDF, pero fue algo espontáneo, no fue porque dijeran, tenemos este portafolio de servicios y esto y esto y esto no ha pasado.

Investigador: ¿Y ahí, indagando, un poquitico más, en ese caso particular, ¿cómo supieron que existía esta formación? Ustedes la buscaron, la empresa les ofreció el servicio. ¿Cómo supieron que esto existía? ¿El consultor?

Entrevistado: Bueno, fue que nosotros teníamos la necesidad por lo que salió en un requisito normativo, y pues la gerente de la empresa salud social, propuso FDF, esto se puede hacer con FDF, como te digo, fue algo más de relacionamiento, se le preguntó al equipo de FDF si podrían realizarla y ellos mostraron una propuesta y fue la que se aprobó en última instancia.

Investigador: ¿Listo? ¿Si señor y para finalizar le quería preguntar si a usted otra organización le preguntara sobre este proceso, usted recomendaría FDF?

Entrevistado: Sí; Si la recomendaría.

Investigador: ¿Y qué motivos considera usted que son los fundamentales para recomendar si usted fuera la otra parte que le gustaría escuchar? Está en cero y quiere escuchar la recomendación.

Entrevistado: Uno la experiencia y la reputación del mercado, eso vale mucho para para la compañía; Dos el acompañamiento y, digamos el relacionamiento que uno logra con el equipo consultor es un equipo, que además de la experiencia, creo que la uno puede lograr un vínculo, digamos persona a persona, de personas y que a veces es complejo, obviamente ya nosotros tenemos muchos años con FDF y creo que eso se va gestando en el tiempo, pero son digamos una serie de consultores, con mucha experiencia, con buena reputación, con conocimiento en las áreas que se requieren, sobre todo tienen un modelo que creo que apunta obviamente, a cerrar la brecha rápidas de lo que se requiere para la acreditación, ya internamente lo que juega en el éxito es un tema de cultura y de continuidad de lo que se haga. Si uno es juicioso y tiene la disposición y el recurso, es un proceso que puede salir más rápido, pero si alrededor de eso juegan otros factores

como la cultura, como la toma de decisiones o situaciones externas que afectan a compañías. Evidentemente eso así, venga cualquiera, pues no va a lograr el éxito del proyecto.

- **Objetivos claves:**

El objetivo de esta entrevista es obtener insumos para realizar un plan de mercadeo para FDF Consulting en el contexto del trabajo de grado de la maestría en administración de empresas. El equipo de Investigadores, compuesto por otros dos compañeros administradores de empresas, busca obtener información relevante sobre el proceso de selección y contratación de empresas de consultoría, así como las ventajas y desventajas que este tipo de servicios ofrecen. Además, desean conocer la experiencia del entrevistado con FDF Consulting y su opinión sobre la recomendación de la empresa. En la entrevista, se abordaron temas relacionados con las ventajas y desventajas de los servicios de consultoría, el proceso de selección y contratación de FDF Consulting, la importancia del relacionamiento público y la reputación de la empresa, así como la duración de los contratos y la flexibilidad en la ejecución de los proyectos. También se exploró la experiencia del entrevistado con los servicios de FDF Consulting y la posibilidad de recomendar la empresa a otras organizaciones. El entrevistado resaltó las ventajas de acelerar la curva de aprendizaje, acceder a una red de aliados y mejorar la reputación de la empresa a través de los servicios de consultoría. También mencionó la importancia de la apertura a la información, una comunicación efectiva y la flexibilidad en el proceso de ejecución del contrato como factores clave para el éxito de una consultoría. Respecto a FDF Consulting, el entrevistado destacó la reputación en el mercado, la experiencia del equipo consultor y el modelo que apunta a cerrar brechas rápidamente para alcanzar los objetivos deseados. En general, la entrevista proporciona información valiosa para el desarrollo del plan de mercadeo y ayuda a comprender cómo las organizaciones perciben y seleccionan empresas de consultoría como FDF Consulting para abordar sus necesidades y proyectos estratégicos.

- **Objetivos clave sobre mercadeo para el trabajo de grado de la maestría en administración de empresas son:**

1. Entender el proceso y los motivos que llevaron a los clientes actuales de FDF Consulting a elegirlos empresa de consultoría. Se busca conocer cómo se dio la contratación y qué impacto tuvieron los diferentes canales de mercadeo en este proceso.

2. Identificar las ventajas y desventajas del servicio de consultoría en general, no solo para FDF Consulting. Se pretende comprender qué beneficios aporta contratar una empresa de consultoría y cuáles pueden ser los posibles inconvenientes.

3. Analizar cómo se llevó a cabo el proceso de selección de FDF Consulting como el equipo consultor. Se quiere entender cómo se identificó la empresa y qué factores influyeron en su elección.

4. Indagar sobre el impacto de los canales de comunicación utilizados para establecer contacto con FDF Consulting. Se busca comprender qué relevancia tienen las redes sociales, páginas web, foros, y otros canales para hacer el contacto inicial o la ratificación de que es la empresa que se desea contratar.

5. Conocer la duración y modalidad de contratación de los servicios de consultoría. Se pretende entender si los contratos se establecen por años, meses u otro período determinado.

6. Explorar el portafolio actual de servicios de FDF Consulting y qué servicios han utilizado específicamente. Se busca conocer qué otros servicios ofrecen la empresa y cómo se enteraron de la existencia de esos servicios.

7. Recomendar a FDF Consulting a otras organizaciones, basándose en la experiencia y reputación en el mercado, el acompañamiento y relacionamiento que ofrecen, el conocimiento en las áreas requeridas y su modelo de trabajo que apunta a cerrar brechas rápidamente.

Estos son los objetivos clave que se pueden identificar en la entrevista para la elaboración de un plan de mercadeo para FDF Consulting.

- **Conclusiones generales:**

1. El objetivo de la entrevista es obtener insumos para realizar un plan de mercadeo para FDF Consulting, con el enfoque en conocer el proceso de contratación, ventajas y desventajas del servicio de consultoría, y la experiencia de la empresa cliente con FDF.

2. El entrevistado, Carlos Hernández, es el director de calidad y mejoramiento del grupo corporativo Presvisalud y Multifarma, que se dedica a la prestación de servicios de salud en varios niveles de complejidad en diferentes departamentos de Colombia.

3. Carlos menciona las ventajas de contratar una empresa de consultoría, como acelerar la curva de aprendizaje, contar con la experiencia del consultor y su red de aliados, generar reputación y asegurar el éxito en el proceso.

4. Entre las desventajas, menciona la restricción de acceso a información confidencial, problemas de comunicación, inflexibilidad con los cronogramas y la importancia de la apertura a la información para que el proceso sea efectivo.

5. La selección de FDF Consulting como el equipo consultor se debió a la reputación de la empresa, el vínculo previo con el director de FDF, y la experiencia del consultor en temas de acreditación.

6. Los canales utilizados para establecer el contacto inicial con FDF fueron más de relacionamiento público y conocimiento previo que de acceso a redes sociales o sitios web.

7. El tipo de contratación con FDF depende del proyecto y su duración. Inicialmente, se acordó un contrato de 2 años que luego se ha renovado anualmente.

8. FDF ofrece un portafolio de servicios, pero en el caso específico de Carlos y su empresa, solo se hizo uso de un servicio y no se tuvo un acercamiento previo al portafolio completo de FDF.

9. Carlos recomendaría FDF a otras organizaciones debido a su experiencia, reputación en el mercado, el acompañamiento y relacionamiento con el equipo consultor, y su modelo que busca cerrar brechas rápidamente para lograr el éxito en los proyectos de acreditación.

10. Ventajas de los servicios de consultoría: El entrevistado resalta que las ventajas de contratar servicios de consultoría, como los ofrecidos por FDF Consulting, incluyen acelerar la curva de aprendizaje en temas específicos de interés para la empresa, acceder a la experiencia y la red de contactos del consultor, mejorar la reputación de la empresa y asegurar el éxito en el logro de los objetivos establecidos.

11. Desventajas de los servicios de consultoría: Entre las desventajas mencionadas se encuentran la posibilidad de restricciones de acceso a información confidencial de otras empresas debido a acuerdos de confidencialidad, problemas de comunicación entre la empresa y el consultor, falta de flexibilidad en los cronogramas de trabajo y la necesidad de ser juicioso y tener recursos disponibles para garantizar el éxito del proyecto

12. Selección de FDF Consulting como el equipo consultor: La decisión de seleccionar a FDF Consulting se basó en la reputación de la empresa y del consultor, el vínculo previo con la compañía y la experiencia exitosa del consultor en trabajos anteriores, como haber sido auditor de ICONTEC durante la certificación de la empresa en el pasado.

13. Canales de contacto inicial: El entrevistado menciona que, en el caso de la industria de la salud, el acceso a redes sociales y páginas web no es el conducto normal para establecer el primer contacto con una empresa de consultoría. En su caso, el relacionamiento público y conocer a la empresa a través de su reputación y el conocimiento de otras personas fue más relevante para tomar la decisión de contratar los servicios de FDF Consulting.

14. Duración de los contratos: La duración de los contratos de consultoría depende del proyecto y en el caso específico del entrevistado, iniciaron con un contrato de 2 años, que luego se ha renovado anualmente. La flexibilidad en la duración permite a la empresa tener mayor control y tomar decisiones en caso de que sea necesario ajustar el plan de trabajo.

15. Uso del portafolio de servicios de FDF Consulting: El entrevistado menciona que, hasta el momento, solo han utilizado el servicio de acreditación ofrecido por FDF Consulting. No obstante, en otros casos, han solicitado formación en gestión del riesgo, lo que demuestra que la empresa está abierta a explorar otros servicios de la consultora según sus necesidades.

16. Recomendación de FDF Consulting: El entrevistado recomendaría FDF Consulting a otras organizaciones debido a su experiencia, reputación en el mercado, el acompañamiento y el relacionamiento que se establece con el equipo consultor. Además, destaca que el enfoque de FDF para cerrar brechas rápidas y lograr los objetivos de acreditación es una ventaja significativa. Sin embargo, también enfatiza que el éxito del proyecto depende de la cultura, la toma de decisiones y otros factores internos de la empresa.

- Recomendaciones para el plan de mercadeo:

Basados en la entrevista, a continuación, se establecen algunas recomendaciones para el plan de mercadeo para FDF Consulting:

1. Fortalecer la reputación y el reconocimiento de FDF Consulting en el mercado: Dado que el reconocimiento y la reputación son factores clave para que los clientes elijan una empresa de consultoría, es fundamental que FDF trabaje en estrategias de marketing que fortalezcan su imagen y presencia en el mercado. Esto puede incluir la participación en foros, congresos y eventos relacionados con la industria de la consultoría y la calidad. Además, es esencial mantener un buen relacionamiento con clientes actuales para que, a través de su experiencia positiva, puedan recomendar los servicios de FDF a otras organizaciones.

2. Enfatizar las ventajas de contratar servicios de consultoría: FDF debe destacar las ventajas que ofrece su empresa a los clientes, como la aceleración de la curva de aprendizaje, el

acceso a una red de aliados y consultores experimentados, así como la garantía de efectividad en el logro de objetivos. Estas ventajas pueden ser resaltadas en material promocional, presentaciones, testimonios y estudios de caso.

3. Promover la flexibilidad en los procesos de consultoría: Es importante que FDF comunique a los potenciales clientes su capacidad para adaptarse a las necesidades y cronogramas específicos de cada proyecto. Esto implica mostrar la disposición para ajustar los planes de trabajo y ofrecer soluciones personalizadas según las circunstancias cambiantes de cada cliente.

4. Mejorar la comunicación y la fluidez de los canales de información: FDF debe asegurarse de que la comunicación con los clientes sea efectiva, rápida y transparente. Esto implica responder de manera oportuna a consultas, brindar retroalimentación clara y concisa, y ofrecer información relevante y valiosa que aporte valor al cliente.

5. Desarrollar un portafolio de servicios bien definido: FDF debería crear y promocionar un portafolio de servicios detallado que muestre claramente los diferentes servicios que ofrece la empresa, incluyendo aquellos que no están siendo utilizados actualmente por el cliente entrevistado. Esta iniciativa puede generar interés en otros servicios que puedan ser útiles para clientes potenciales y así ampliar su alcance en el mercado.

6. Implementar estrategias de marketing digital: Aprovechar el poder del marketing digital, incluyendo el uso efectivo de redes sociales, sitios web, y otras plataformas en línea, para aumentar la visibilidad de la empresa y generar oportunidades de negocio. Es esencial contar con una página web actualizada y fácil de navegar, y mantener presencia activa en redes profesionales donde se pueda compartir contenido relevante y establecer conexiones con potenciales clientes.

7. Fomentar el boca a boca y las referencias: La recomendación de clientes satisfechos es una de las formas más poderosas de atraer nuevos clientes. FDF debería incentivar a sus clientes actuales a compartir su experiencia positiva con otros colegas o empresas que puedan estar interesadas en servicios de consultoría.

8. Ofrecer contenido educativo y relevante: FDF puede crear y difundir contenido educativo sobre temas relacionados con la consultoría, la calidad y otros campos afines. Esto puede incluir artículos, infografías, webinars, y otros recursos que muestren el conocimiento y experiencia de la empresa y, al mismo tiempo, ofrezcan valor a los clientes potenciales.

9. Implementando estas recomendaciones, FDF Consulting podrá mejorar su posicionamiento en el mercado, atraer nuevos clientes y fortalecer la relación con los actuales, lo que contribuirá al crecimiento y éxito de la empresa.