

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADO PARA LA EMPRESA “CONSTRUYENDO  
S.A.S” UBICADA EN LA VIRGINIA - RISARALDA**

**HECTOR FERNANDO LONDOÑO  
JAIME DANIEL SALAZAR RAMIREZ  
JHON MARLON MONTOYA**

**UNIVERSIDAD LIBRE DE PEREIRA  
FACULTAD DE CIENCIAS BÁSICAS Y ECONÓMICAS  
ESPECIALIZACIÓN EN ALTA GERENCIA COHORTE 61  
PEREIRA**

2019

**TABLA DE CONTENIDO**

|  |    |
|--|----|
| RESUMEN .....  | 4  |
| ABSTRAC .....  | 5  |
| CAPITULO 1. REFERENTE CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN ..... | 6  |
| 1.1 Introducción .....                                     | 6  |
| 1.2 Objetivos .....  | 7  |
| 1.2.1 Objetivo general .....                               | 7  |
| 1.2.2 Objetivos específicos .....                          | 8  |
| 1.3 Justificación .....                                    | 8  |
| 1.4 Hipótesis de la investigación .....                    | 9  |
| 1.5 Planteamiento del problema .....                       | 9  |
| 1.5.1 Descripción del problema .....                       | 11 |
| 1.5.2 Formulación del problema .....                       | 11 |
| CAPITULO 2. REFERENTE TEÓRICO .....                        | 13 |
| 2.1 Marco teórico .....                                    | 13 |
| 2.1.1 Plan Estratégico .....                               | 13 |
| 2.1.2 Direccionamiento Estratégico .....                   | 17 |
| 2.1.3 Plan de Marketing .....                              | 18 |
| 2.1.4 Factores que inciden en el Plan de Marketing .....   | 18 |
| 2.2 Marco contextual .....                                 | 21 |
| 2.2.1 A nivel regional .....                               | 21 |
| 2.2.2 A nivel nacional .....                               | 22 |
| 2.2.3 A nivel internacional .....                          | 23 |
| 2.3 Marco legal .....                                      | 25 |
| 2.4 Marco conceptual .....                                 | 26 |

|  |    |
|--|----|
| CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....  | 27 |
| 3.1 Metodología del estudio.....   | 27 |
| 3.1.1 Tipo de estudio.....   | 27 |
| 3.1.2 Definición del tipo de Investigación .....   | 27 |
| 3.1.3 Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación ..... | 28 |
| 3.1.4 Recopilación de la información .....   | 28 |
| 3.1.5 Técnicas de Recolección de Información .....   | 28 |
| 3.1.6 Proceso para la recolección de información.....                                      | 29 |
| 3.1.7 Proceso de análisis- síntesis y discusión de resultados .....                        | 30 |
| CAPITULO 4. RESULTADO, ANALISIS Y DISCUSIÓN .....  | 31 |
| 4.1 Resultados y análisis de la información .....  | 31 |
| 4.1.1 Diagnóstico de la situación .....  | 31 |
| 4.1.2 Análisis del sector .....  | 51 |
| 4.1.3 Mercado potencial.....   | 66 |
| 4.1.4 Plan de Marketing .....  | 76 |
| CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....   | 91 |
| 5.1 Conclusiones .....   | 91 |
| 5.2 Recomendaciones .....  | 91 |
| Referencias Bibliográficas .....   | 94 |
| ANEXOS .....   | 98 |

## RESUMEN

El Plan Estratégico de Mercados, para la empresa “Construyendo S.A.S” ubicada en el municipio de La Virginia - Risaralda se resume fácilmente en tres pasos fundamentales.

En principio los lectores se encontrarán todo lo relacionado con un Marketing Estratégico, allí se estiman las necesidades de la población y tras un estudio del mercado, se analizan las oportunidades que se tienen, así como realizar un estudio de los posibles competidores. El análisis del mercado del proveedor permite determinar su ubicación y tipo de productos ofrecido, así mismo las adecuaciones requeridas para llevar a cabo el proceso de expansión en el mercado. El análisis del consumidor, como parte de este importante plan de marketing, muestra las características de los consumidores actuales y los potenciales para la empresa, la identificación del área de mercado y el sector al cual va dirigido.

La segunda fase está relacionada con la estrategia del Marketing Mix y allí se determinan las características de las cuatro “p”, referidas al Producto, el Precio, la Plaza y finalmente la Promoción. Finalmente se tiene la ejecución del Plan de Marketing, en donde todo el organigrama de la empresa ha de actuar de acuerdo a lo establecido para lograr el éxito del producto en el mercado y conseguir la maximización de los beneficios deseada.

**Palabras Clave:** Plan Estratégico, mercado, ventas, cliente

## ABSTRAC

The Strategic Market Plan for the company "Construyendo S.A.S" located in the municipality of La Virginia - Risaralda is easily summarized in three fundamental steps.

In principle, readers will find everything related to Strategic Marketing, where the needs of the population are estimated and after a market study, the opportunities that are analyzed are analyzed, as well as a study of potential competitors. The analysis of the supplier's market allows determining the location and type of products offered, as well as the adjustments required to carry out the expansion process in the market. The consumer analysis, as part of this important marketing plan, shows the characteristics of current and potential consumers for the company, the identification of the market area and the sector to which it is addressed. The second phase is related to the Marketing Mix strategy and there the characteristics of the four "p's" are determined, referring to the Product, the Price, the Square and finally the Promotion.

Finally, there is the execution of the Marketing Plan, where the entire organizational chart of the company has to act according to what is established to achieve the success of the product in the market and achieve the desired maximization of benefits.

**Keywords:** Strategic Plan, market, sales, customer

## CAPITULO 1. REFERENTE CONCEPTUAL DE LA INVESTIGACIÓN

### 1.1 Introducción

Bajo las consideraciones del momento histórico que vive el país, enmarcado como un entorno cada vez más competitivo, el cual es definido por el mercado; obliga a las empresas, independientemente de su tamaño a readecuar su estructura interna como condición para estar a la altura de las exigencias del entorno. Los cambios en el mercado mundial, la globalización e internacionalización de la economía han orientado a las empresas hacia el apoyo y fortalecimiento de éstas, lo que obliga a que los propietarios y directivos conozcan las herramientas teóricas y prácticas de análisis dándole gran relevancia, en la búsqueda particular de la consolidación y fortalecimiento interno de las empresas.

La sostenibilidad de las empresas en Colombia se ha constituido como un tema central en la actualidad, no solo por la trascendencia que tiene en el crecimiento económico, sino también por la creciente necesidad de impulsar el desarrollo empresarial, con el fin de ampliar las posibilidades de incrementar un progreso social y económico sostenible en las regiones. No obstante, desarrollo de empresas es un fenómeno que debe estudiarse a profundidad para garantizar el posicionamiento en un mercado competitivo; por tanto, un buen análisis requiere adoptar un enfoque que incluya los factores sociales, económicos e institucionales que definan los escenarios en los cuales se desarrollan o se sostienen las empresas.

No obstante, de acuerdo con una publicación realizada por la Revista Dinero (Revista Dinero, 2018), “las Mipymes. El 76% del empleo en Colombia lo generan las micro, pequeñas y medianas empresas. El 45% de la producción de estas compañías está dedicada a la manufactura. El sector micro empresarial está compuesto por trabajadores que son dueños (Cuenta propia),

socios, trabajadores familiares y también trabajadores remunerados, razón por la cual, fácilmente supera el 50% de la población económicamente activa, verdadero motor del desarrollo nacional. Este sector es identificado como sector “subempleado” o “informal”.

En este sentido, el presente trabajo pretende elaborar un Plan Estratégico de Mercados para la empresa “Construyendo S.A.S” que le sirva de fundamento en la toma de decisiones administrativas, de tal forma que se pueda incursionar en otros mercados logrando un crecimiento sostenido y un posicionamiento estable en el sector.

Actualmente, estamos en un mundo globalizado que cambia constantemente, debido a que las demandas y exigencias en los mercados son persistentes, con el propósito de generar productividad en las empresas y así satisfacer las diferentes necesidades que surgen en la sociedad de acuerdo al proceso histórico, cultural, político y económico que están viviendo las diferentes regiones, países y naciones. En este sentido el sector empresarial debe estar alineado a para abordar todos los elementos que tienen incidencia en sus actividades económicas.

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo general**

Elaborar un plan estratégico de mercados para la empresa CONSTRUYENDO S.A.S ubicada en el municipio de La Virginia – Risaralda con el propósito de incursionar en nuevos mercados y de esta manera acelerar un crecimiento en sus ventas y una posición en esta parte del sector.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

1. Elaborar un diagnóstico de la situación actual que presentan las ventas del producto en la empresa.
2. Analizar las características específicas del mercado en el sector.
3. Determinar del mercado potencial para la empresa.
4. Elaborar un plan de marketing para implementar en la empresa.

### **1.3 Justificación**

Actualmente, las grandes empresas se hacen más competitivas y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito. Estas organizaciones están adoptando herramientas de optimización, basadas en nuevos enfoques hacia el mercado a fin de alcanzar sus objetivos. Es así como, el presente proyecto genera beneficios desde el punto de vista de la evolución en el mercado y la gestión mediante un diagnóstico actual de la empresa CONSTRUYENDO S.A.S.

La presente investigación, lleva a determinar la viabilidad de la expansión geográfica del servicio prestado por la empresa, teniendo en cuenta los parámetros de análisis en el mercado.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación generará reflexión y discusión tanto sobre el conocimiento existente del área investigada, como dentro del ámbito de los mercados, ya que de alguna manera se confrontarán teorías de las ciencias económicas con la realidad empresarial.



De igual forma, desde el punto de vista metodológico, el presente trabajo generará la aplicación de un nuevo método de investigación para entregar un conocimiento válido y confiable dentro del área de las Ciencias Económicas en general.

Por otra parte, en cuanto a su alcance, esta investigación abrirá nuevos caminos para empresas del sector que presenten situaciones similares a la que aquí se plantean, sirviendo como marco referencial a estas. Por último, profesionalmente pondrá en manifiesto los conocimientos adquiridos durante la carrera de Ingeniería Industrial y permitirá sentar las bases para otros estudios que surjan partiendo de la problemática aquí especificada.

#### **1.4 Hipótesis de la investigación**

Con la implementación un plan estratégico de mercados para la empresa CONSTRUYENDO S.A.S se permitirá a la empresa incursionar en nuevos mercados y de esta manera acelerar un crecimiento en sus ventas.

#### **1.5 Planteamiento del problema**

Actualmente muchas empresas enfrentan innumerables retos; los cuales podrían ser de tipo comercial, económico, operacional o administrativo y por supuesto, cada uno de estos requiere de un tratamiento particular y ameritan una investigación profunda para proponer

criterios de eficiencia y funcionalidad que estén debidamente considerados y analizados de tal forma que minimicen los riesgos que enfrentan .

La sostenibilidad de las empresas en Colombia se ha constituido como un tema central en la actualidad, no solo por la trascendencia que tiene en el crecimiento económico, sino por la creciente necesidad de impulsar el desarrollo empresarial, con el fin de ampliar las posibilidades de incrementar un progreso social y económico sostenible en las regiones del país. No obstante, el desarrollo de empresas es un fenómeno que debe estudiarse a profundidad para garantizar el posicionamiento en un mercado competitivo; por tanto, un buen análisis requiere adoptar un enfoque que incluya los factores sociales, económicos e institucionales que definan los escenarios en los cuales se desarrollan o se sostienen las empresas.

Los constantes obstáculos de las empresas, bajo determinadas restricciones de mercadeo, tecnológicas y competitivas, influyen en su capacidad para innovar, competir, posicionarse y financiarse en condiciones óptimas que les permitan desarrollar sus actividades que les garanticen una sostenibilidad de tipo económico en un entorno cada vez más competitivo. De igual forma, las constantes limitaciones de las empresas en aspectos permanentes como la excesiva dependencia de sus fondos propios, la restricción al acceso del crédito bancario, y por supuesto la utilización de los créditos con altos costos financieros incrementan el riesgo del fracaso empresarial.

Además podrían existir deficiencias estructurales que dificulten el desarrollo de las empresas y las limiten para aprovechar las ventajas de la globalización actual. Esto, abonado a un bajo desarrollo tecnológico, una posible baja calificación de la fuerza de trabajo y posibles

limitaciones para aplicar nuevas técnicas de gestión, son el resultado de un diseño organizativo que seguramente genera limitaciones para actividades competitivas.

Por lo tanto, la empresa Construyamos S.A.S, no es ajena a estos inconvenientes que actualmente surgen en el ámbito empresarial.

### **1.5.1 Descripción del problema**

Haciendo un diagnóstico inicial, se evidencia que actualmente existe poca cobertura de los servicios de la empresa frente a un mercado potencial creciente. De igual forma, la empresa no cuenta actualmente con un departamento de mercadeo que le garantice un crecimiento y posicionamiento en el mercado. En este sentido con la implementación de la estrategia surgida del presente proyecto se pretende lograr los objetivos estratégicos diseñados.

En este sentido se plantea la siguiente pregunta de investigación: ¿Es posible implementar un plan estratégico de mercados que permita a la empresa para la empresa CONSTRUYENDO S.A.S para incursionar en nuevos mercados y de esta manera acelerar un crecimiento en sus ventas?

### **1.5.2 Formulación del problema**

¿Cómo elaborar un diagnóstico de la situación actual que presentan las ventas del producto en la empresa Construyendo S.A.S?

¿Cuál es la manera de analizar las características específicas del sector en el cual se desarrolla la actividad comercial de la empresa Construyendo S.A.S?

¿Cómo determinar del mercado potencial al cual se pretende llegar a partir de la implantación del Plan de Marketing?

¿Cómo elaborar un Plan de Marketing que se ajuste a las condiciones de la empresa Construyendo S.A.S?

## CAPITULO 2. REFERENTE TEÓRICO

### 2.1 Marco teórico

#### 2.1.1 Plan Estratégico

Un plan estratégico es aquel plan que expone el método para llevar a cabo cierta actividad en cierto periodo en el futuro (Lambing, 1998).

Este concepto de plan estratégico, unido a la teoría del comercio ayuda a determinar cómo las empresas aprovechan sus recursos físicos, humanos y técnicos para afrontar las oportunidades de negocio que se presentan y que juegan un papel importante con lo que respecta al incremento de las ventas, la recordación y creación de presencia de marca local, nacional e internacional.

De manera repetitiva se observa en las empresas, que el nivel de productividad de la fuerza de ventas es notoriamente variable, no existe homogeneidad en los equipos de trabajo ya que fácilmente se evidencian: los vendedores buenos, los regulares y los muy regulares “en cuanto a éxito en su gestión se refiere”, esto debido al libre albedrío con el que la fuerza de ventas asume sus responsabilidades, entendiendo libre albedrío como la oportunidad que tiene el ejecutivo de ventas de: planear, ejecutar y controlar su negocio, sin el acompañamiento debido, o el control y direccionamiento de su director, obteniendo de esta forma resultados poco objetivos, ya que ante la ausencia de pautas generales, direccionamiento específico y acompañamiento continuo, la productividad de cada ejecutivo será un reflejo de lo que vivió durante el ciclo de producción, es decir, los resultados estarán atados a (Amaya, 2005):

- Estados de ánimo del ejecutivo.
- Grado de motivación o desmotivación del ejecutivo frente a su trabajo.
- Tiempo de ocio del ejecutivo.

Teniendo en cuenta lo enunciado anteriormente, se puede afirmar que individuos en estas condiciones son lo que se llaman “empleados sorpresa”. No sólo en el área comercial los ejecutivos necesitan acompañamiento, direccionamiento y control, elementos que son esenciales en cualquier trabajo o proyecto a desarrollar, partiendo de la base que lo que no se mide no se puede mejorar (principio básico de la administración, el control que conlleva a la autoevaluación y este a su vez a la tan anhelada mejora continua).

Es cierto que la motivación es propia de cada ser y que los factores de motivación son completamente distintos de un individuo a otro, sin embargo es necesario recurrir a actividades motivadoras que generen un mayor compromiso, y que eviten que los empleados caigan en un estado de baja autoestima, lo que afectaría directamente su desempeño. Con estados de ánimo variables, falta de direccionamiento y poca motivación interior, los ejecutivos comienzan su carrera en descenso, comenzar a evidenciar malestar no sólo en el individuo sino en el equipo de trabajo, lo cual se ve reflejado en malas nóminas que es en últimas lo que los motiva a trabajar, generando con esto una alta rotación en el talento humano de las áreas comerciales.

Se busca entonces que todos los ejecutivos del área comercial a través de las competencias o comportamientos exitosos, implementen el nuevo sistema de organización y medición del trabajo, aumentando así su motivación y como consecuencia se incremente la productividad. Es de vital importancia realizar un acompañamiento y un entrenamiento continuo

también conocido en la actualidad como coaching en el que dentro de sus pilares se encuentre el acceso a la información (información clara concisa y a tiempo), capacitación constante que facilite realizar la labor diaria y la oportunidad de brindar reconocimiento por los éxitos de la labor.

La instrumentación eficaz de un programa de ventas requiere que los gerentes de ventas logren un entendimiento total de la forma de motivar y dirigir a la fuerza de ventas. Por lo tanto, los gerentes de ventas que en su momento han debido ser ejecutivos de ventas, deben estar en la capacidad de describir y sentir la realidad que vive un ejecutivo de ventas ya que una vez que esto suceda, los gerentes de ventas pueden dirigir y motivar mejor a su gente, y esto de conducir finalmente al mejor desempeño de la fuerza de ventas. El desempeño en el trabajo de un vendedor puede concebirse como la función de dos tipos básicos de factores: internos o individuales, y externos. Los determinantes que influyen en el desempeño de las fuerzas de ventas se encuentran muy interrelacionados. Incluso con un modelo simplificado no es posible mostrar todas las interacciones entre estas variables.

Gran parte de la literatura relativa a la psicología industrial y organizacional indica que muchos de estos factores se combinan para influir en el desempeño en el trabajo. La literatura sugiere además que si un individuo carece de alguna de las influencias, se esperaría que tuviera un desempeño inferior al de alguien que las tuviera todas. Por ejemplo, se espera que los vendedores que cuentan con el nivel requerido de habilidades y un entendimiento preciso del trabajo de ventas, pero carecen de motivación, presenten un bajo desempeño. En forma semejante, se espera que los individuos que tienen las aptitudes necesarias y una gran motivación, pero que no comprendan el trabajo de ventas, tengan una actuación deficiente. Por lo

tanto, es importante entender que las principales influencias en el desempeño de un individuo no son independientes unas de otras. El desempeño de un vendedor recibe la influencia de la planeación, la organización, el desarrollo, la dirección, el control y la evaluación del gerente de ventas (Pérez, 2009). Qué tan bien desempeñan estas tareas los gerentes de ventas tiene un fuerte impacto en los factores internos y externos.

Por ejemplo, una mala organización de un territorio o de una línea de productos realizada por un gerente de ventas puede provocar confusiones entre los representantes de ventas, lo que finalmente podría conducir a un desempeño deficiente. En forma semejante, un programa de capacitación que se haya instrumentado en forma adecuada puede desalentar a un individuo muy motivado, lo que a su vez ocasionará un desempeño deficiente en su trabajo. Por lo tanto, es importante que el gerente de ventas comprenda la interacción crítica de estas actividades en la determinación del desempeño de la fuerza de ventas.

Aunque hasta ahora esta investigación teórica se ha centrado en las variables más que todo internas de cada vendedor, es importante resaltar que los factores externos juegan un papel fundamental en el desempeño de un vendedor, dentro de estos factores se encuentran: La economía, las leyes, la sociedad y la competencia. La tecnología también es un factor circunstancial importante. Los gerentes de ventas deben considerar con cuidado el efecto de las diferencias circunstanciales cuando planeen y evalúen; de lo contrario, el fundamento de su toma de decisiones será inválido. La fuerza financiera y la filosofía corporativa de una firma son factores externos que se relacionan con la organización. La capacidad de la administración de ventas para establecer recompensas extrínsecas e intrínsecas que motiven a los vendedores y



mantengan su moral también es un factor externo que afecta el desempeño. La percepción de las funciones es el entendimiento que tiene una persona de lo que se espera de ella.

Aunque la comunicación entre el gerente de ventas y el vendedor en cuanto a la planeación, la actividad de ventas y la evaluación son factores claves para evitar el mejorar el desempeño en las ventas, existen otros factores como la publicidad en medios impresos, y el más utilizado en la actualidad por sus beneficios en el incrementos de las ventas y conocimientos de marca, por la facilidad de uso y sus bajos costos.

Los factores descritos anteriormente tienen como finalidad introducir los producto son el mercado , concretar ventas con nuevos clientes, sostener dichas relaciones con el cliente en el largo plazo, así como incrementar el consumo en los clientes actuales mediante la ampliación del portafolio de servicios, ofreciendo más y mejores garantías a los usuarios. Si lo anterior se logra se estaría logrando la fidelización e incremento de clientes que es lo que se busca a través de toda estrategia comercial, no solo incrementar las ventas, también sostenerlas (Ramirez, 1898).

### **2.1.2 Direccionamiento Estratégico**

El direccionamiento estratégico, refiere a una conectividad de términos que forman la integridad del núcleo temático, a partir de la sumatoria de temas como: estratégica, pensamiento sistémico, pensamiento complejo, entre otros, que llevan a principios, razones y orígenes para la construcción teórica del campo de reflexión, con una actitud mental que permite incrementar la competitividad y la productividad en la organización, iluminando las acciones presente en las organizaciones, y posibilitando las decisiones del dirigente con su capacidad de integran la red

conceptual de patrón para el futuro, que no es incierto, lo determina el hombre con su pensamiento y direccionamiento estratégico (Jean, 2008).

### 2.1.3 Plan de Marketing

El plan de marketing es un documento maestro, adaptable a cada empresa en su definición e individual en su resultado, tratamiento y seguimiento. El plan de marketing está completamente unido al marketing mix y a la famosa teoría de las 4 P que corresponde a la adecuación de un producto por parte de una empresa para servirlo al mercado (personas) en base a unos parámetros (producto, precio, promoción y lugar; del inglés “product”, “price”, “promotion” and “place”).

### 2.1.4 Factores que inciden en el Plan de Marketing

- **Producto:** Hace referencia a la variable Producto que puede ser un consumible, un servicio, una noticia de un periódico, un alimento que se vende en una frutería, etc. Una empresa es generadora de muchos productos que forman parte de un gran grupo que es el tipo de productos; de los que quizás en ese caso si solo tenga uno. Es decir, por ejemplo una empresa que venda sofás, el tipo de producto sería “sofás” y cada uno de ellos sería un producto.
- **Plaza:** Es el lugar físico o virtual en el que se venden los productos y que obligatoriamente genera un canal de distribución interno de entrada hasta el punto de ventas (por ejemplo

desde un fabricante, desde una central de compras...) y, en ocasiones hacia el exterior (hacia un minorista, venta directa...).

- **Promoción:** Actividades promocionales y de publicidad (marketing directo, publicidad directa, product placement...) que se realizan para estimular la demanda y conseguir ventas; uno de los objetivos casi siempre principales en un plan de marketing.
- **Precio:** Precio marcado para el producto/servicio que busca una rentabilidad para la empresa adecuándose a la definición de marketing que dice que el “el marketing es una técnica o metodología que detecta una necesidad del consumidor y pone un producto en tiempo, manera y forma a su disposición a un coste asumible y adecuado con un beneficio económico (salvo casos excepcionales, como por ejemplo una ONG) para la empresa o ente que pone éste servicio en el mercado. Cuando se habla de precio, también se habla de promociones, descuentos, pruebas gratuitas...y en definitiva de todos aquellos aspectos relacionados con costes económicos.

### 2.1.5 Velocidad del cambio del entorno

En un análisis del entorno es necesario tener en cuenta la velocidad de cambio; para esto es muy importante tener en cuenta que el entorno, puede tener tres velocidades: estable, dinámico y turbulento (Friend – Zehle, 2008). A continuación se explicará brevemente, como afectan cada uno de estos en la aplicación de un plan de negocios.

**Estable:** Existe un cambio en el entorno casi nulo, son cambios muy lentos, los cuales son muy fáciles de predecir; todas las relaciones son muy estables y consolidadas, lo que permite que no sea un entorno muy complicado para desempeñarse; este tipo de entornos se ven por ejemplo en el procesamiento de alimentos y el transporte por tierra. Este mercado permitirá desarrollar un plan estratégico bien definido y consistente desde el principio.

**Dinámico:** En estos mercados existen cambios en el entorno, aunque no son demasiado extremos, algunos de estos cambios no siempre se pueden predecir o ver venir con anterioridad, es un mercado en el que no siempre las relaciones son muy estables, pues se ven salidas de empresas o llegadas de nuevas, aunque esto no afectará demasiado el desarrollo del negocio, puede generar varios cambios. En cuanto a fusiones o adquisiciones no es un nivel que se mueva demasiado, sin embargo las empresas tienen que estar actualizadas con lo que suceda, para poder seguir siendo competitivas en el mercado. Es un mercado intermedio para el desarrollo de un plan estratégico, se puede tener una estrategia bien planteada desde el principio, pero algunas veces es necesario realizar algunas modificaciones.

**Turbulento:** Estos mercados son característicos por la gran cantidad de cambios impredecibles y rápidos que poseen. Suele tener muchos nuevos participante y también desertación de otros, la relaciones con proveedores, clientes, distribuidores y fabricantes son impredecibles y están en un cambio continuo, este tipo de mercados tienen un gran desarrollo tecnológico, y están asociados con las fases iniciales y el crecimiento del ciclo vital el producto. En estos mercados las

decisiones estratégicas tienen que estar evolucionando a medida que todas las situaciones van cambiando.

## **2.2 Marco contextual**

### **2.2.1 A nivel regional**

Teniendo en cuenta las necesidades más inmediatas de las empresas y como el punto de partida de cualquier empresa debe ser identificar a los grupos de interés o stakeholders (empleados, gerentes, propietarios, clientes, proveedores, acreedores, sociedad, gobierno) y satisfacerlos mediante los intercambios que realicen a largo plazo; se evidencia un aumento en el planteamiento de Planes de Mercadeo, originadas no solo a nivel académico, que ayuden a los empresarios en la toma de decisiones.

Una vez identificados los grupos de interés, la empresa debe realizar un Plan de Marketing donde de forma estructurada se definen los objetivos comerciales a conseguir en un periodo de tiempo determinado y se detallan las estrategias y acciones que se van a desarrollar para alcanzarlos.

Se encuentra por ejemplo a (Vargas, 2016), quien diseñó Plan Estratégico de Marketing para la empresa de confecciones CONFETEX de Colombia S.A.S. que busca alcanzar el logro de los objetivos organizacionales a través de la potencialización de su producto líder en el mercado. Este proyecto requiere de un proceso previo de estudio y análisis en el que se consideren todos los factores, de la empresa y el entorno, que pueden afectar a su modelo negocio.

Por otro lado, (Durán, 2012), quienes realizaron un Plan Estratégico de Mercadeo para la comercialización de la cerveza a base de café en la ciudad de Pereira, producida por la cervecería Bristol. Para este propósito se definieron como objetivos específicos, conocer las características del mercado de la cerveza artesanal en la ciudad, indagar sobre la aceptación del producto entre los posibles distribuidores de la cerveza, realizar un diagnóstico del mercado mediante la identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, definir las estrategias de mercadeo para la comercialización de la cerveza en Pereira con su plan de acción y determinar los mecanismos de evaluación y control.

### **2.2.2 A nivel nacional**

Los Planes Estratégicos de Marketing trascienden al contexto nacional dejando entrever la importancia de evaluar la empresa en relación con su entorno, para obtener la información necesaria para una toma de decisiones eficiente. Se trata de un esfuerzo continuo, a largo plazo que permitirá a la empresa estar en situación de responder de manera planificada a los cambios que se detecten en dicho entorno, aprovechando las posibles oportunidades y minimizando las consecuencias de las posibles amenazas. En concreto, esta actividad incluye dos grandes áreas de análisis:

En primer lugar, (Martinez M. , 2007) presenta una propuesta del Plan de Marketing para la comercialización del producto panela real en la ciudad de Bogotá. Villeta es tradicionalmente una población de Cundinamarca dedicada a la producción de panela en Colombia. Si bien su producción es reconocida en el mercado bogotano, existe dificultad para comercializar los

productos directamente a los tenderos y minimercados, pues la influencia de intermediarios es alta debido a que no se practican estrategias de comercialización directa y se desconocen factores de planeación de mercados que son importantes para lograr la venta directa del producto.

Dentro de este contexto, se encuentra un proyecto elaborado por (Reyes, 2015) titulado Plan de Mercadeo para la empresa KOLBITOS S.A.S. La compañía ha estudiado la factibilidad de entrar a nuevos mercados en el Occidente del Valle del Cauca donde se está presente, pero no tan fuerte como en la ciudad de Cali. El objetivo principal de este plan de mercadeo era el de aumentar las ventas en un 40% para el año 2015, ya que se tendría un aumento de la capacidad instalada, por lo tanto se podrá suplir todo el mercado y penetrar nuevos y también tener un porcentaje sin usar para cualquier eventualidad que se tenga. El trabajo detalla todas las oportunidades, estrategias y obstáculos a los que se podría enfrentar la empresa en el momento de realizarse las estrategias para comenzar con la búsqueda de nuevos mercados en todas las ciudades donde se encuentra presente Kolbitos.

### **2.2.3 A nivel internacional**

Es necesario recalcar que un Plan de Marketing es una gran herramienta a disposición de las empresas para mejorar su orientación al mercado, independientemente del producto (Bien o Servicio) a ofrecer. El éxito depende del nivel de creación y aportación de valor para el cliente, ya que le otorga la suficiente capacidad para detectar y sacar el máximo partido a las nuevas oportunidades del mercado, además de que ayuda a establecer y cumplir los objetivos de forma eficiente, reduciendo riesgos y optimizando los recursos disponibles.

A nivel internacional se tienen precedentes de proyectos elaborados para desarrollar Estudios de mercados. Se tiene el caso del Plan Estratégico de marketing para la comercialización de leche pasteurizada ALPURA, para el mercado de la zona urbana de Guayaquil, aplicado a la empresa LACTO”. (Gonzalez, 2012). El estudio propone que LACTO debe analizar su situación en el mercado, establecer sus fortalezas para aprovechar las oportunidades beneficiándose de ellas, superar amenazas, así como también conocer sus debilidades para trabajar en eliminarlas, trazando un plan que permita tener armas ante diferentes situaciones que se puedan desarrollar en el mercado. Al conocer su situación en el mercado LACTO puede establecer estrategias que le permitan ser eficiente desarrollándose de una manera competitiva, adecuándose a los cambios del mercado, es por ello que el objetivo de esta tesina es desarrollar un plan de marketing para LACTO, el cual le permitirá a la empresa mejorar constantemente.

Por otra parte, (Avila, 2010) presentan a la Universidad de Cuenca, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Escuela de Administración de Empresas el Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa de sombreros Ávila. Con la implementación del Plan Estratégico de Marketing, la empresa de sombreros Ávila realizará una adecuada publicidad de sus productos, tomado en cuenta que tiene 25 años de funcionamiento y aún mantiene formas de administrar de los años 80, lo que es totalmente perjudicial para su desarrollo, en el intento de sobresalir como una organización representativa del Ecuador. Con éste trabajo de investigación se pretende que la Empresa Ávila reconozca en que parte de su cadena de valor existen falencias y la forma de superarlas, para así fortalecerse y cumplir sus objetivos.



### 2.3 Marco legal

Normas aplicable a la S.A.S: Lo previsto por la ley Código de Comercio Colombiano, se aplica a la Sociedad por Acciones Simplificadas en cuanto sean compatibles, las disposiciones relativas a las sociedades comerciales y, en especial, las que regulan las Sociedades por Acciones Simplificadas. Así mismo, estas empresas están sujetas, en lo pertinente a la inspección, vigilancia o control de la Superintendencia de Sociedades, en los casos que determine el Presidente de la República.

Para la adecuada ejecución de las labores administrativas de la empresa se hace necesario verificar la contratación de los empleados permanentes que ocupen cargos como Jefe de Recursos Humanos y Mercadeo y Asistentes, los cuales están vinculados bajo la modalidad de contrato a término fijo por un año. Adquiriendo la empresa las obligaciones laborales y de protección social enmarcadas por las normas vigentes que aplicables a la contratación del personal como la ley 100 de Seguridad Social y el Código Sustantivo del Trabajo.

La empresa “Construyendo S.A.S” se creó mediante escritura pública, mediante documento privado presentado personalmente por el Gerente y Representante Legal constituyente ante la Cámara de Comercio de Pereira y debe cumplir con los siguientes tramites, Escritura Pública de Constitución de la Empresa, Matricula Registro Mercantil, Registro ante la DIAN para la obtención del RUT, Registro ante Industria y Comercio y Registro de libros de Contabilidad.

Ley 232 de 1995 (Normas para funcionamiento de establecimientos comerciales)

Ley 9ª de 1979 (Condiciones sanitarias)

## 2.4 Marco conceptual

**Mercado Objetivo:** Segmento al cual se quiere llegar.

**Segmento:** Cada uno de los grupos homogéneos diferenciados a los que se dirige la política comercial de una empresa.

**Triángulo del Servicio:** Analiza el servicio como un todo, que se encadena y que actúa alrededor del cliente, manteniendo relaciones simbióticas entre los diversos elementos de la estrategia del servicio, el personal y los sistemas.

**Competencia:** Se define como un mercado donde el juego de la competencia es libre es un mercado en el que las empresas, independientes entre ellas, ejercen la misma actividad y compiten para atraer a los consumidores. Es decir, es un mercado donde cada empresa está sometida a la presión competitiva de las demás. (Seldon, 1986).

**Estrategia:** Son todas las acciones que están encaminadas a la consecución de los objetivos. (Becerra Gomez, 2010).

**Gestión:** Se entiende como un conjunto de actividades que se realizan para conseguir algo en específico, en medio de la gestión se llega a planificar, implementar y controlar planes y actividades, que hagan lograr el fin adecuado. (Udaondo, 1992).

**Planificación:** Acción orientada a la determinación de objetivos, estrategias, prioridades y tiempo disponible para consecución de determinada tarea de forma satisfactoria. (Gispert, 1999)

## **CAPITULO 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 Metodología del estudio**

#### **3.1.1 Tipo de estudio**

El presente proyecto tiene un carácter analítico descriptivo, el cual se inicia con la identificación de cada una de las variables que caracterizan la realidad la empresa, con el propósito de establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de esta investigación. Al finalizar el proyecto se conocerá en forma detallada el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar y comprender mejor su comportamiento y desempeño en el entorno y establecer de esta manera un modelo estratégico que se ajuste a las necesidades propias de la empresa.

#### **3.1.2 Definición del tipo de Investigación**

El presente proyecto se elaborará bajo el tipo de investigación aplicada y de campo, el cual se inicia con la identificación de cada uno de los problemas que caracterizan la realidad de la empresa CONSTRUYAMOS S.A.S, con el propósito de establecer la relación causa-efecto entre los elementos que componen el objeto de esta investigación. Al finalizar la investigación se conocerá en forma detallada el objeto de estudio, con lo cual se puede: explicar, hacer analogías, comprender mejor su comportamiento en el entorno y establecer nuevas teorías acerca del problema de estudio.

### **3.1.3 Determinación de la población, la muestra, unidad de análisis y de observación**

Para el caso de la encuesta aplicada en el presente trabajo de investigación, la intención estará focalizada a las instituciones públicas y privadas del Eje Cafetero y del norte de Valle, pues este sería el foco, teniendo en cuenta el entorno de ubicación de la empresa. La información se obtendrá en el campo de manera personalizada y con base en el instrumento diseñado.

### **3.1.4 Recopilación de la información**

En este informe de investigación se presentan los datos obtenidos de manera descriptiva, organizada y estructural de los encuestados para obtener resultados coherentes con el objetivo que se pretendía buscar al iniciar el proceso.

### **3.1.5 Técnicas de Recolección de Información**

**Encuesta.** Según (Vargas E. F., 2010), la encuesta es una técnica que consiste en obtener información acerca de una parte de la población o muestra, mediante el uso del cuestionario. La recopilación de la información se realiza mediante preguntas que midan los diversos indicadores que se han determinado en la operacionalización de los términos del problema o de las variables de la hipótesis. Además, es una técnica de investigación de campo que puede variar. Además, las preguntas pueden ser abiertas, cerradas, mixtas (Abiertas y cerradas) y de escala Likert. De igual

forma, para obtener información acerca de las variables que se investigan, puede ser aplicado personalmente o por correo y en forma individual o colectiva y debe reflejar y estar relacionado con las variables y sus indicadores. La misma autora antes indicada anota los procedimientos para su elaboración:

Para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos en la presente investigación, se realizara la aplicación de los siguientes instrumentos:

**Fuentes Secundarias.** Se consultaron todas las fuentes bibliográficas entre las cuales se tienen: libro, monografías, trabajos de grado y las de Internet necesarias para contextualizar el tema de objeto de estudio. Se indagó sobre investigaciones de mercados y planes de negocios entre otros documentos.

### **3.1.6 Proceso para la recolección de información**

**Encuesta.** La encuesta estará enfocada a los clientes potenciales de la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S”, que cuenta con preguntas relacionadas con la antigüedad de los clientes, importancia frente a la calidad, cumplimiento, atención, precio y condiciones de pago, criterios a la hora de elección del servicio y atención al cliente.

**Entrevista.** Se realizarán entrevistas a los empleados, siendo esta una entrevista individual, se emplearán preguntas enfocadas a: Estructura organizacional, enfoque actual de la empresa, fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades, estrategias empleadas, la competencia, perspectiva hacia el futuro del negocio, características del servicio, demanda estimada, entre otras.

### **3.1.7 Proceso de análisis- síntesis y discusión de resultados**

Los datos descriptivos se expresan en términos cualitativos y cuantitativos, haciendo cruces de variables para hacer el análisis más completo y aplicado a las necesidades de la investigación.

## **CAPITULO 4. RESULTADO, ANALISIS Y DISCUSIÓN**

### **4.1 Resultados y análisis de la información**

#### **4.1.1 Diagnóstico de la situación**

##### **4.1.1.1 Contexto nacional**

De acuerdo al artículo 2.2.6.5.2 del Decreto 1072 del 2015, una empresa de servicios temporales –EST– es: “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador”.

Con los cambios en las normativas que regulan este tipo de empresas, se determinó que las cooperativas de trabajo asociado ya no pueden ejercer actividades como empresas de servicios temporales, según lo dispone el Artículo 10 del decreto, donde se es claro en advertir que ni las cooperativas de trabajo asociado, ni las empresas asociativas de trabajo, ni los fondos mutuales o similares, podrán hacer intermediación utilizando la figura de una empresa de servicios temporales, esto generó que a partir del año 2011 las cifras dieran un cambio sustancial en los indicadores, como se evidencia en los siguientes cuadros.

De acuerdo con los estudios realizados por el Ministerio del Trabajo frente a los indicadores de las Empresas de Servicios Temporales en Colombia, se tiene que estas cifras están orientadas a identificar los siguientes parámetros:

- Demanda (Colocados) de mano de obra cubierta
- Demanda (Requisiciones) de mano de obra
- Demanda de mano de obra cubierta (Colocados) según actividad económica de la empresa solicitante
- Oferta de mano de obra por ocupaciones a través de las empresas de servicios temporales por clasificación nacional de ocupaciones
- Oferta de mano de obra por ocupaciones a través de las empresas de servicios temporales (Inscritos)
- Oferta de mano de obra por ocupaciones según empresas de servicios temporales por clasificación nacional de ocupaciones

De acuerdo con las cifras registradas a través del Ministerio del Trabajo, en Risaralda ha contribuido en promedio anual en un 2,4%, con respecto al total nacional, en los últimos 14 años, con la colocación de mano de obra a través de empresas de servicios temporales.



### Demanda Anual (Colocados) de mano de obra cubierta

| DEPARTAMENTO     | 2003         | 2004          | 2005          | 2006          | 2007         | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014         | 2015          | 2016         | 2017         |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Amazonas         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 10            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Antioquia        | 68.200       | 72.054        | 91.965        | 109.699       | 124.484      | 122.067       | 124.435       | 119.203       | 110.655       | 127.585       | 119.091       | 123.361      | 159.188       | 125.192      | 137.392      |
| Arauca           | 332          | 107           | 0             | 13            | 45           | 121           | 38            | 128           | 65            | 82            | 118           | 164          | 30            | 14           | 0            |
| Atlántico        | 0            | 1.914         | 6.522         | 42.932        | 24.965       | 21.883        | 51.391        | 60.838        | 81.447        | 104.008       | 71.177        | 67.697       | 101.005       | 137.027      | 239.962      |
| Bolívar          | 9.680        | 10.382        | 20.177        | 22.006        | 27.632       | 28.948        | 21.030        | 31.608        | 25.693        | 24.000        | 20.550        | 17.327       | 3.955         | 14.771       | 6.287        |
| Boyacá           | 1.062        | 1.168         | 2.044         | 2.581         | 3.111        | 3.712         | 3.234         | 2.880         | 4.389         | 8.291         | 6.925         | 6.883        | 7.983         | 10.088       | 11.601       |
| Caldas           | 8.636        | 9.403         | 10.990        | 7.696         | 9.015        | 14.372        | 9.925         | 12.396        | 13.162        | 13.644        | 14.333        | 15.319       | 13.578        | 13.397       | 14.899       |
| Caquetá          | 1.095        | 1.522         | 1.442         | 1.726         | 833          | 739           | 343           | 406           | 291           | 201           | 83            | 12           | 43            | 153          | 195          |
| Casanare         | 269          | 210           | 33            | 2.792         | 1.868        | 1.780         | 1.655         | 1.272         | 1.808         | 2.428         | 1.578         | 1.723        | 1.152         | 1.230        | 1.470        |
| Cauca            | 373          | 352           | 352           | 864           | 697          | 4.047         | 6.734         | 3.890         | 4.138         | 4.214         | 1.306         | 1.581        | 2.855         | 2.867        | 1.088        |
| Cesar            | 819          | 2.420         | 1.421         | 1.693         | 3.239        | 4.576         | 5.443         | 4.556         | 9.261         | 10.927        | 6.125         | 6.651        | 4.015         | 5.091        | 8.213        |
| Chocó            | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 338           | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Córdoba          | 4.385        | 5.628         | 7.198         | 7.099         | 2.654        | 8.612         | 9.507         | 4.723         | 6.295         | 8.565         | 14.312        | 14.103       | 9.892         | 9.691        | 7.713        |
| Bogotá y C/marca | 168.164      | 192.208       | 356.048       | 192.478       | 295.236      | 329.345       | 293.024       | 214.608       | 121.759       | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Guajira          | 480          | 254           | 132           | 479           | 581          | 795           | 2.511         | 2.128         | 776           | 1.350         | 1.493         | 891          | 1.116         | 1.363        | 1.211        |
| Huila            | 4.331        | 3.135         | 4.454         | 5.595         | 6.486        | 3.736         | 3.553         | 3.334         | 5.826         | 4.964         | 3.496         | 2.881        | 2.575         | 2.121        | 1.597        |
| Magdalena        | 4.040        | 6.577         | 4.998         | 4.141         | 6.026        | 8.597         | 5.234         | 5.963         | 6.592         | 7.915         | 8.367         | 6.193        | 5.587         | 7.666        | 5.134        |
| Meta             | 938          | 1.253         | 2.206         | 2.335         | 1.583        | 1.851         | 4.417         | 3.139         | 3.205         | 2.830         | 3.795         | 4.056        | 4.238         | 3.433        | 4.228        |
| Nariño           | 1.003        | 1.475         | 375           | 1.597         | 2.573        | 1.357         | 703           | 890           | 1.115         | 2.163         | 2.249         | 1.920        | 1.894         | 1.420        | 2.691        |
| Norte Santander  | 5.419        | 4.704         | 6.879         | 10.769        | 15.568       | 12.021        | 11.602        | 8.700         | 8.420         | 6.351         | 5.058         | 5.744        | 5.586         | 2.753        | 2.291        |
| Quindío          | 2.969        | 2.937         | 3.897         | 2.927         | 4.442        | 9.391         | 12.284        | 7.436         | 1.651         | 1.897         | 6.384         | 6.701        | 17.006        | 23.260       | 23.843       |
| <b>Risaralda</b> | <b>9.172</b> | <b>11.326</b> | <b>10.299</b> | <b>10.474</b> | <b>3.708</b> | <b>11.367</b> | <b>18.254</b> | <b>23.104</b> | <b>30.059</b> | <b>22.245</b> | <b>21.754</b> | <b>8.949</b> | <b>13.123</b> | <b>8.012</b> | <b>4.341</b> |
| San Andrés       | 0            | 0             | 0             | 5.038         | 6.925        | 7.981         | 6.796         | 6.866         | 5.049         | 1.775         | 0             | 220          | 0             | 0            | 0            |
| Santander        | 13.130       | 13.447        | 12.873        | 18.681        | 21.337       | 19.840        | 25.970        | 88.476        | 27.023        | 26.831        | 25.132        | 26.406       | 27.650        | 25.576       | 24.486       |
| Sucre            | 1.365        | 876           | 792           | 430           | 2.417        | 1.977         | 7.408         | 1.282         | 1.327         | 1.787         | 2.428         | 1.652        | 1.564         | 983          | 1.533        |
| Tolima           | 5.448        | 4.882         | 6.412         | 7.083         | 7.327        | 7.606         | 5.553         | 4.997         | 4.719         | 7.402         | 5.387         | 5.134        | 6.356         | 7.610        | 4.533        |
| Valle            | 89.728       | 129.347       | 145.121       | 160.173       | 178.317      | 199.618       | 234.416       | 229.311       | 135.868       | 83.028        | 92.021        | 117.653      | 93.980        | 81.405       | 117.430      |
| Urabá            | 759          | 508           | 733           | 776           | 851          | 758           | 698           | 595           | 638           | 563           | 736           | 490          | 528           | 360          | 247          |

Fuente: Ministerio Del Trabajo - Direcciones Territoriales de Trabajo - Informes Estadísticos Trimestrales EST

Teniendo en cuenta las requisiciones de mano de obra de parte de las empresas, de acuerdo con las cifras registradas a través del Ministerio del Trabajo, en Risaralda se ha contribuido en promedio anual en un 2,5%, con respecto al total nacional, en los últimos 14 años, cifra muy consecuente con la anterior, lo que manifiesta que las empresas existentes de empleos temporales podrían estar cubriendo las requisiciones de mano de obra. No obstante se presentan unas diferencias importantes en los años 2013 y 2014.

## Demanda (Requisiciones) de mano de obra

| DEPARTAMENTO     | 2003         | 2004          | 2005          | 2006          | 2007         | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014         | 2015          | 2016         | 2017         |
|------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| Amazonas         | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 10            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Antioquia        | 71.174       | 75.813        | 93.522        | 113.475       | 131.028      | 129.729       | 131.898       | 123.880       | 113.698       | 129.468       | 125.040       | 131.313      | 170.015       | 126.169      | 146.690      |
| Arauca           | 355          | 85            | 0             | 11            | 45           | 121           | 38            | 128           | 65            | 82            | 118           | 169          | 30            | 14           | 0            |
| Atlántico        | 0            | 1.965         | 6.972         | 48.551        | 22.647       | 38.444        | 50.368        | 60.255        | 78.605        | 107.738       | 79.021        | 71.626       | 106.309       | 146.382      | 252.451      |
| Bolívar          | 9.725        | 10.722        | 16.052        | 21.796        | 28.064       | 30.054        | 20.292        | 31.130        | 26.275        | 24.417        | 20.705        | 17.295       | 10.015        | 16.689       | 12.574       |
| Boyacá           | 1.062        | 1.161         | 2.050         | 2.602         | 3.168        | 3.915         | 3.434         | 3.647         | 4.930         | 6.312         | 7.376         | 8.529        | 9.966         | 10.088       | 11.573       |
| Caldas           | 8.687        | 9.541         | 10.990        | 7.668         | 9.015        | 14.414        | 10.343        | 12.528        | 16.174        | 13.698        | 14.532        | 16.072       | 14.193        | 13.737       | 14.955       |
| Caquetá          | 977          | 1.598         | 1.441         | 2.006         | 1.303        | 1.084         | 617           | 851           | 645           | 335           | 158           | 54           | 67            | 153          | 142          |
| Casanare         | 269          | 210           | 33            | 2.876         | 1.882        | 1.779         | 1.267         | 1.043         | 2.074         | 2.445         | 1.577         | 1.173        | 1.218         | 1.321        | 1.570        |
| Cauca            | 537          | 516           | 520           | 1.112         | 1.120        | 4.430         | 7.220         | 4.063         | 4.416         | 4.238         | 1.306         | 1.720        | 3.152         | 2.896        | 1.098        |
| Cesar            | 831          | 2.390         | 1.485         | 1.820         | 3.347        | 4.720         | 5.638         | 4.695         | 9.953         | 11.219        | 8.304         | 9.117        | 7.099         | 5.745        | 9.129        |
| Chocó            | 0            | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 338           | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Córdoba          | 4.387        | 5.441         | 7.300         | 7.099         | 2.602        | 8.751         | 9.468         | 4.694         | 6.316         | 8.571         | 14.348        | 13.616       | 13.559        | 11.344       | 9.525        |
| Bogotá y C/marca | 197.047      | 229.393       | 374.854       | 211.488       | 310.214      | 350.986       | 317.336       | 266.936       | 132.673       | 0             | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Guajira          | 480          | 250           | 154           | 479           | 581          | 877           | 2.743         | 2.221         | 775           | 1.348         | 1.493         | 891          | 1.116         | 1.363        | 1.211        |
| Huila            | 4.359        | 3.147         | 4.190         | 6.190         | 6.523        | 4.002         | 3.619         | 3.206         | 5.890         | 4.898         | 3.353         | 3.068        | 2.608         | 2.109        | 1.557        |
| Magdalena        | 4.040        | 6.577         | 4.998         | 4.141         | 6.026        | 8.597         | 5.234         | 5.965         | 6.349         | 7.921         | 8.367         | 6.193        | 7.005         | 7.662        | 5.132        |
| Meta             | 1.098        | 1.444         | 2.407         | 2.497         | 1.633        | 2.057         | 4.776         | 3.791         | 3.763         | 3.315         | 4.275         | 4.300        | 4.451         | 4.004        | 4.684        |
| Nariño           | 1.172        | 1.742         | 431           | 2.301         | 2.753        | 1.377         | 703           | 998           | 1.288         | 2.282         | 2.249         | 1.920        | 1.893         | 1.690        | 4.894        |
| Norte Santander  | 5.317        | 4.802         | 6.898         | 12.141        | 15.795       | 11.914        | 11.568        | 8.922         | 8.478         | 6.342         | 5.188         | 5.768        | 5.586         | 2.753        | 2.290        |
| Quindío          | 3.395        | 3.219         | 4.238         | 2.981         | 4.456        | 9.895         | 12.466        | 8.210         | 1.719         | 3.029         | 6.547         | 6.716        | 21.806        | 28.417       | 30.052       |
| <b>Risaralda</b> | <b>9.221</b> | <b>11.416</b> | <b>11.106</b> | <b>10.510</b> | <b>3.708</b> | <b>11.380</b> | <b>18.597</b> | <b>23.366</b> | <b>30.418</b> | <b>22.414</b> | <b>24.280</b> | <b>9.974</b> | <b>13.123</b> | <b>8.014</b> | <b>4.475</b> |
| San Andrés       | 0            | 0             | 0             | 592           | 524          | 6.815         | 9.530         | 9.417         | 168           | 1.859         | 0             | 0            | 0             | 0            | 0            |
| Santander        | 14.155       | 13.402        | 12.342        | 15.186        | 21.974       | 20.765        | 26.895        | 31.331        | 27.942        | 28.603        | 26.939        | 28.139       | 28.931        | 27.617       | 25.404       |
| Sucre            | 1.365        | 876           | 792           | 430           | 2.417        | 1.977         | 6.172         | 1.294         | 1.326         | 1.787         | 2.428         | 1.652        | 1.564         | 983          | 1.533        |
| Tolima           | 5.394        | 5.232         | 5.953         | 7.154         | 7.327        | 7.569         | 5.687         | 5.445         | 5.580         | 7.402         | 5.387         | 5.134        | 6.356         | 7.610        | 4.533        |
| Valle            | 89.721       | 125.338       | 145.718       | 162.680       | 173.135      | 199.562       | 227.026       | 229.586       | 137.948       | 84.331        | 93.255        | 121.275      | 93.133        | 82.359       | 118.919      |
| Urabá            | 879          | 527           | 742           | 779           | 861          | 821           | 698           | 574           | 640           | 563           | 736           | 490          | 527           | 360          | 247          |

Fuente: Ministerio Del Trabajo - Direcciones Territoriales de Trabajo - Informes Estadísticos Trimestrales EST

| Risaralda            | 2003         | 2004          | 2005          | 2006          | 2007         | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016         | 2017         |
|----------------------|--------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| <b>Colocados</b>     | <b>9.172</b> | <b>11.326</b> | <b>10.299</b> | <b>10.474</b> | <b>3.708</b> | <b>11.367</b> | <b>18.254</b> | <b>23.104</b> | <b>30.059</b> | <b>22.245</b> | <b>21.754</b> | <b>8.949</b>  | <b>13.123</b> | <b>8.012</b> | <b>4.341</b> |
| <b>Requisiciones</b> | <b>9.221</b> | <b>11.416</b> | <b>11.106</b> | <b>10.510</b> | <b>3.708</b> | <b>11.380</b> | <b>18.597</b> | <b>23.366</b> | <b>30.418</b> | <b>22.414</b> | <b>24.280</b> | <b>9.974</b>  | <b>13.123</b> | <b>8.014</b> | <b>4.475</b> |
| <b>Diferencia</b>    | <b>-49</b>   | <b>-90</b>    | <b>-807</b>   | <b>-36</b>    | <b>0</b>     | <b>-13</b>    | <b>-343</b>   | <b>-262</b>   | <b>-359</b>   | <b>-169</b>   | <b>-2.526</b> | <b>-1.025</b> | <b>0</b>      | <b>-2</b>    | <b>-134</b>  |

Por otro lado, teniendo en cuenta la oferta de mano de obra de parte de las personas inscritas en empresas de servicios temporales, de acuerdo con las cifras registradas se evidencia un déficit bastante alto lo que puede evidenciar las necesidades de empleo tan grandes que temen las personas, no solo en Risaralda, sino a nivel nacional.

## Oferta de mano de obra a través de las empresas de servicios

| DEPARTAMENTO     | 2003          | 2004          | 2005          | 2006          | 2007         | 2008          | 2009          | 2010          | 2011          | 2012          | 2013          | 2014          | 2015          | 2016         | 2017         |
|------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| Amazonas         | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 10            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Antioquia        | 99.360        | 106.258       | 125.770       | 151.937       | 145.907      | 154.674       | 168.407       | 162.653       | 145.587       | 167.859       | 157.586       | 184.813       | 227.001       | 225.193      | 236.732      |
| Arauca           | 1.090         | 106           | 0             | 83            | 47           | 12            | 37            | 118           | 63            | 82            | 118           | 164           | 30            | 14           | 0            |
| Atlántico        | 0             | 9.020         | 44.841        | 56.409        | 57.222       | 64.318        | 77.558        | 66.893        | 90.307        | 105.956       | 73.466        | 67.024        | 100.240       | 154.285      | 263.238      |
| Bolívar          | 11.315        | 11.226        | 20.233        | 22.250        | 28.567       | 31.646        | 24.082        | 38.754        | 28.397        | 29.065        | 25.310        | 19.523        | 12.697        | 28.947       | 27.099       |
| Boyacá           | 1.545         | 1.394         | 3.198         | 3.598         | 4.085        | 6.259         | 5.447         | 5.732         | 7.611         | 13.098        | 10.440        | 10.148        | 11.589        | 12.646       | 13.530       |
| Caldas           | 11.847        | 7.685         | 8.965         | 9.010         | 12.490       | 17.686        | 13.838        | 14.543        | 23.067        | 17.169        | 22.279        | 20.311        | 17.899        | 23.964       | 27.374       |
| Caquetá          | 978           | 1.529         | 1.292         | 1.964         | 1.314        | 1.084         | 617           | 851           | 695           | 335           | 158           | 63            | 67            | 153          | 142          |
| Casanare         | 454           | 412           | 123           | 2.776         | 2.627        | 2.389         | 1.977         | 2.020         | 3.504         | 3.151         | 1.859         | 2.965         | 1.468         | 1.614        | 1.328        |
| Cauca            | 1.392         | 792           | 772           | 1.169         | 1.218        | 15.664        | 17.639        | 8.225         | 9.546         | 5.347         | 1.307         | 1.719         | 3.038         | 3.875        | 1.100        |
| Cesar            | 428           | 1.537         | 1.700         | 1.302         | 2.913        | 4.300         | 4.988         | 4.480         | 10.513        | 12.973        | 10.964        | 18.552        | 7.842         | 6.510        | 13.933       |
| Chocó            | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0             | 0             | 337           | 0             | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Córdoba          | 4.861         | 6.296         | 7.046         | 6.493         | 2.778        | 10.694        | 9.434         | 5.080         | 8.299         | 8.980         | 15.018        | 18.509        | 18.834        | 17.285       | 16.763       |
| Bogotá y C/marca | 566.039       | 423.978       | 691.361       | 336.924       | 485.573      | 558.834       | 512.827       | 383.062       | 163.846       | 0             | 0             | 0             | 0             | 0            | 0            |
| Guajira          | 504           | 529           | 486           | 905           | 1.079        | 1.087         | 2.790         | 2.358         | 776           | 1.350         | 1.493         | 891           | 1.116         | 1.363        | 1.211        |
| Huila            | 2.785         | 2.300         | 3.531         | 4.632         | 4.989        | 2.687         | 2.605         | 2.137         | 3.233         | 3.317         | 3.334         | 2.955         | 2.261         | 2.038        | 2.646        |
| Magdalena        | 4.216         | 6.830         | 7.666         | 5.499         | 7.463        | 12.099        | 7.823         | 9.625         | 10.528        | 14.114        | 14.470        | 10.530        | 12.361        | 12.024       | 9.012        |
| Meta             | 1.494         | 1.637         | 3.027         | 4.419         | 2.014        | 2.495         | 5.830         | 5.141         | 5.155         | 4.960         | 5.706         | 5.368         | 5.645         | 10.463       | 5.248        |
| Nariño           | 1.333         | 8.537         | 2.063         | 9.450         | 10.633       | 8.171         | 8.045         | 7.695         | 6.511         | 8.812         | 10.031        | 8.785         | 8.823         | 6.523        | 13.802       |
| Norte Santander  | 11.397        | 13.140        | 13.602        | 20.090        | 22.178       | 18.225        | 21.023        | 16.446        | 14.242        | 12.679        | 9.520         | 10.971        | 12.722        | 8.406        | 6.162        |
| Quindío          | 2.179         | 3.315         | 4.067         | 4.607         | 12.763       | 22.390        | 23.035        | 14.044        | 7.265         | 11.901        | 18.435        | 16.995        | 62.110        | 59.559       | 57.762       |
| <b>Risaralda</b> | <b>18.051</b> | <b>15.357</b> | <b>14.367</b> | <b>16.623</b> | <b>8.511</b> | <b>20.809</b> | <b>39.590</b> | <b>41.437</b> | <b>47.060</b> | <b>30.073</b> | <b>33.116</b> | <b>12.741</b> | <b>16.106</b> | <b>8.393</b> | <b>6.459</b> |
| San Andrés       | 0             | 0             | 0             | 5.093         | 6.795        | 7.452         | 6.831         | 6.962         | 6.764         | 2.041         | 0             | 285           | 0             | 0            | 0            |
| Santander        | 24.437        | 27.700        | 26.319        | 32.867        | 39.384       | 40.037        | 52.494        | 53.568        | 52.091        | 52.020        | 51.010        | 51.688        | 43.194        | 47.721       | 41.370       |
| Sucre            | 2.119         | 1.048         | 514           | 879           | 3.154        | 1.923         | 7.855         | 2.086         | 2.189         | 1.917         | 2.537         | 1.322         | 1.274         | 1.553        | 1.660        |
| Tolima           | 3.366         | 4.334         | 7.420         | 8.845         | 8.932        | 9.503         | 8.070         | 7.491         | 9.391         | 11.952        | 11.924        | 10.857        | 11.259        | 9.553        | 6.596        |
| Valle            | 119.749       | 191.776       | 229.026       | 231.183       | 247.187      | 296.398       | 324.647       | 325.115       | 192.368       | 122.925       | 129.716       | 169.620       | 143.607       | 116.710      | 185.995      |
| Urabá            | 1.352         | 938           | 1.245         | 1.210         | 852          | 821           | 698           | 594           | 640           | 563           | 736           | 490           | 527           | 360          | 247          |

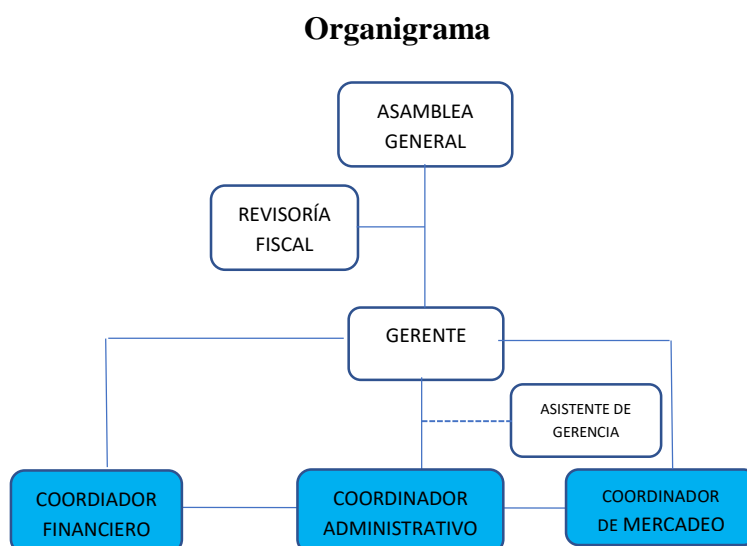
Fuente: Ministerio Del Trabajo - Direcciones Territoriales de Trabajo - Informes Estadísticos Trimestrales EST

|                      |               |               |               |               |               |               |                |                |                |               |                |               |               |              |               |
|----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|----------------|----------------|---------------|----------------|---------------|---------------|--------------|---------------|
| <b>Risaralda</b>     | <b>2003</b>   | <b>2004</b>   | <b>2005</b>   | <b>2006</b>   | <b>2007</b>   | <b>2008</b>   | <b>2009</b>    | <b>2010</b>    | <b>2011</b>    | <b>2012</b>   | <b>2013</b>    | <b>2014</b>   | <b>2015</b>   | <b>2016</b>  | <b>2017</b>   |
| <b>Colocados</b>     | <b>9.172</b>  | <b>11.326</b> | <b>10.299</b> | <b>10.474</b> | <b>3.708</b>  | <b>11.367</b> | <b>18.254</b>  | <b>23.104</b>  | <b>30.059</b>  | <b>22.245</b> | <b>21.754</b>  | <b>8.949</b>  | <b>13.123</b> | <b>8.012</b> | <b>4.341</b>  |
| <b>Requisiciones</b> | <b>9.221</b>  | <b>11.416</b> | <b>11.106</b> | <b>10.510</b> | <b>3.708</b>  | <b>11.380</b> | <b>18.597</b>  | <b>23.366</b>  | <b>30.418</b>  | <b>22.414</b> | <b>24.280</b>  | <b>9.974</b>  | <b>13.123</b> | <b>8.014</b> | <b>4.475</b>  |
| <b>Oferta</b>        | <b>18.051</b> | <b>15.357</b> | <b>14.367</b> | <b>16.623</b> | <b>8.511</b>  | <b>20.809</b> | <b>39.590</b>  | <b>41.437</b>  | <b>47.060</b>  | <b>30.073</b> | <b>33.116</b>  | <b>12.741</b> | <b>16.106</b> | <b>8.393</b> | <b>6.459</b>  |
| <b>Diferencia</b>    | <b>-8.879</b> | <b>-4.031</b> | <b>-4.068</b> | <b>-6.149</b> | <b>-4.803</b> | <b>-9.442</b> | <b>-21.336</b> | <b>-18.333</b> | <b>-17.001</b> | <b>-7.828</b> | <b>-11.362</b> | <b>-3.792</b> | <b>-2.983</b> | <b>-381</b>  | <b>-2.118</b> |

### 4.1.1.2 Situación de la empresa

CONSTRUYENDO S.A.S es una organización de carácter privado creada especialmente para proveer servicios de OUTSOURCING suministro de talento humano su propietario y representante legal que lleva una trayectoria en el mercado en el manejo y de personal y seguridad social de más de 12 años.

En 2006 la EMPRESA DE EMPLEADOS TEMPORALES CONSTRUYENDO SAS, se crea con fin de satisfacer la necesidad de empleados calificados para cargos operativos y administrativos del sector público y privado, esta tiene como objetivo consolidarse, en el mercado de oferta de mano de obra calificado adquiriendo la experiencia gracias un legado familiar, el cual se encuentra hoy en un relevo generacional de padre a hijo, el cual a su vez busca oxigenar y especializar con los conceptos y estrategias actuales.



#### 4.1.1.3 Portafolio de productos y servicios

- Suministro y administración de personal en misión

De acuerdo con el artículo 71 de la Ley 50 de 1990, la cual define a la empresa de servicios temporales como, la que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios, (nuestros clientes), para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor

desarrollada por personas naturales, (nuestros empleados en misión), contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto a éstos el carácter de empleador.

- Procesamiento de Nómina

Por medio de un software especializado, estamos preparados para manejar cualquier alternativa de contratación, con diferentes tipos de beneficios, prestaciones legales y extralegales, aportes parafiscales. Preparamos el pago de aportes a la seguridad social para uno de los tres principales sistemas de pago.

- Procesamiento de seguridad social

Se prepara el pago de aportes a la seguridad social para cualquiera de los tres principales sistemas de pago.

- Otros Servicios

A través de prestamos servicios complementarios tales como:

- Estudios de seguridad, visitas domiciliarias, polígrafo
- Exámenes médicos ocupacionales
- Selección de candidatos para cargos medios y altos en la modalidad de selección pura (contratación directa por la empresa cliente)
- Asesorías especializadas (ambiente y clima laboral, diseño organizacional, asesoría legal laboral)

#### **4.1.1.4 Procesos de reclutamiento**

Para el proceso de reclutamiento de personal se hace necesario tener en cuenta las siguientes variables:

- Características de personalidad
- Inteligencia
- Aptitudes y habilidades específicas
- Atención y percepción
- Habilidades administrativas
- Aptitud verbal

De igual manera, el proceso cuenta con: Estudios de seguridad, visitas domiciliarias, polígrafos, exámenes médicos especializados, asesorías en temas legales laborales, capacitaciones para los empleados, outsourcing de nómina, entre otros.

#### **4.1.1.5 Valor agregado**

- Alianzas estratégicas para selecciones en ciudades distantes y presencia en las principales ciudades del país.
- Proceso riguroso de reclutamiento, selección, y referenciación de candidatos, a través de profesionales en psicología con experiencia en el campo de los Recursos Humanos.

- Programa de salud ocupacional para nuestras empresas clientes, con servicio de capacitaciones para la prevención de riesgos.
- Ejecutivas de servicio al cliente para una constante retroalimentación y contacto con las empresas donde tenemos empleados en misión.
- Software especializado y plataforma web para la comodidad de nuestros clientes y empleados en misión.
- En esto pues que salga enunciada una parte de la información y ver más.

#### **4.1.1.6 Benchmarking**

El benchmarking para la EMPRESA DE EMPLEOS TEMPORALES CONSTRUYENDO S.A.S, es el proceso de mejora a través del cual se identifican, entienden y adaptan de manera continua las prácticas y procesos más importantes que se desarrollan dentro y fuera de la empresa.

El punto clave es no sólo aprender qué hacen los demás, sino cómo lo hacen. En este sentido, el benchmarking para nuestra empresa es una alternativa que parte exclusivamente de establecer parámetros de medida para compararnos. Lo importante es la manera en que lo hacemos, y el trasfondo que nos guía para lograrlo.

El entender cómo los otros han alcanzado el éxito, han cumplido con sus expectativas y han trascendido, es acercarnos a la esencia de las cosas, es ubicarnos en un contexto que podemos comprender, por lo tanto, también asimilar.

### Preguntas para desarrollar la estrategia de Benchmarking

| Al interior de la Empresa              | Al exterior de la Empresa                  |
|--|--|
| ¿Qué estamos haciendo?                 | ¿Qué están haciendo los competidores?      |
| ¿Cómo lo estamos haciendo?             | ¿Cómo lo está haciendo la competencia?     |
| ¿Qué tal lo estamos haciendo?          | ¿Qué tal lo hacen los competidores?        |
| <b>Resultado:</b>                      | <b>Resultado:</b>                          |
| Aumento del conocimiento de la empresa | Aumento del conocimiento de la competencia |

#### 4.1.1.7 Filosofía organizacional

- Misión

Servir de apoyo, representar y apalancar a nuestras empresas usuarias, a través del liderazgo ante los diferentes establecimientos públicos y privados, garantizando un progreso integral en la relación comercial, teniendo en cuenta que nuestro principal objetivo es el bienestar de nuestros colaboradores, con información oportuna, programas de capacitación, desarrollando ventajas competitivas para el sector y respetando los principios constitucionales y legales.

- Visión

Tener una excelente imagen en la población del eje cafetero al año 2025, teniendo como característica principal la seriedad, responsabilidad, confiabilidad y eficiencia. Con un reconocimiento ejemplar en los sectores empresariales y estatales, garantizando con confianza la



prestación de servicios temporales basados en el Talento Humano. Marcar la diferencia y ser la mejor opción de respaldo y apoyo a sus colaboradores.

- Valores
  - Honestidad
  - Responsabilidad
  - Cumplimiento
  - Respeto
  - Liderazgo
  
- Creencias
  - Orientación a resultados de una manera eficiente
  - Potenciar el talento colectivo
  - Trabajo en equipo, colaborando por conseguir objetivos comunes
  - Gestión ética en busca de un crecimiento sostenible basado en la responsabilidad
  - Calidad en el servicio a sus clientes, brindándoles un trato excelente
  - Generando confianza que es la suma de honestidad, profesionalidad

#### **4.1.1.8 Diagnóstico organizacional**

Para el desarrollo de un diagnóstico que se acerque a la realidad de la empresa en el momento actual en el cual se está realizando la investigación, se diseñaron los aplicativos para

recolectar la información que llevará a caracterizar las variables relevantes para el análisis de la situación empresarial.

Los siguientes cuadros muestran el panorama de la gestión empresarial y la capacidad productiva y comercial que se está ejecutando actualmente en la empresa Construyendo S.A.S

| Factores a Evaluar<br>(Gestión Administrativa)  | Funcionamiento de Construyendo S.A.S |  |                                    |                   |
|---|--------------------------------------|--|------------------------------------|-------------------|
|   | Nivel 1                              | Nivel 2                                      | Nivel 3                            | Nivel 4           |
|   | No se ha trabajado                   | Se trabaja actualmente para hacerlo realidad | Es una realidad y está mejorándose | Funciona Muy Bien |
| Usted como gerente de la empresa, ¿tiene un propósito orientado a tres años de cómo dimensiona la organización?                   |                                      | X  |                                    |                   |
| Según el propósito anterior, ¿usted y su equipo de trabajo tiene definidas las acciones y tareas a corto, mediano y largo plazo?  |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se responde ágil y positivamente a los cambios del entorno y las nuevas exigencias del mercado?                                  |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Con su orientación prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual?                        |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Usted concentra la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en las actividades más importantes y no solo en las más urgentes?         | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿La comunicación fluye de manera permanente y efectiva, de tal forma que los colaboradores están bien informados?                 |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿La empresa cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual se mide el cumplimiento de los objetivos y metas?       | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Usted promueve una cultura de la calidad mediante sus acciones personales y el nivel de exigencia consigo mismo y con los demás? |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Usted disfruta del trabajo y hace lo que está a su alcance para que sus colaboradores también lo hagan?                          |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se tiene un programa de capacitación e incentivos que esté orientado hacia todos los niveles organizacionales?                   | X                                    |  |                                    |                   |
| <b>TOTAL</b>  | <b>3</b>                             | <b>7</b>                                     | <b>0</b>                           | <b>0</b>          |
| <b>Participación</b>  | <b>30%</b>                           | <b>70%</b>                                   |                                    |                   |

| Factores a Evaluar<br>(Capacidad Productiva - Comercial)   | Funcionamiento de Construyendo S.A.S |  |                                    |                   |
|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|-------------------|
|  | Nivel 1                              | Nivel 2                                      | Nivel 3                            | Nivel 4           |
|  | No se ha trabajado                   | Se trabaja actualmente para hacerlo realidad | Es una realidad y está mejorandose | Funciona Muy Bien |
| ¿Todas las personas involucradas en el proceso de prestación del servicio tienen las funciones y responsabilidades bien definidas? |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se hace control de la calidad de la prestación de los servicios ofrecidos de tal forma que se pueda medir este indicador?         | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Se introducen mejoras con base en un mecanismo de recolección de sugerencias, inquietudes e inconformidades de los clientes?      |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se desarrolla continuamente innovaciones en la prestación del servicio y este es un factor clave de diferenciación en el mercado? | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Se controlan permanentemente el cumplimiento de las metas en ventas en cada uno de los productos?                                 | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Se tienen caracterizados los clientes para definir una estrategia comercial de acuerdo a cada uno de sus segmentos de clientes?   |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se realizan acciones para lograr la fidelización de los clientes y se tienen canales de comunicación continuos?                   | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Se tiene analizada la competencia de tal forma que esta información se utilice como base para establecer una política de acción?  |                                      | X  |                                    |                   |
| ¿Se evalúa la satisfacción del cliente de manera permanente de tal forma que se diseñen estrategias de mejora continua?            | X                                    |  |                                    |                   |
| ¿Se cuenta con un departamento de mercadeo que planifique las acciones estratégicas a realizar para crecer en el mercado?          | X                                    |  |                                    |                   |
| <b>TOTAL</b>   | <b>6</b>                             | <b>4</b>                                     | <b>0</b>                           | <b>0</b>          |
| <b>Participación</b>   | <b>60%</b>                           | <b>40%</b>                                   |                                    |                   |

Es evidente que tanto en el parámetro de gestión empresarial como en la capacidad productiva y comercial, se está trabajando actualmente por lograr un nivel óptimo de gestión. Se debe tener presente que la empresa viene en un proceso de reestructuración, lo cual hace que hay algunos parámetros que aún no se están trabajando, dado que su capacidad de producción y gestión aún están en etapa inicial.

Por otro lado se realizó la encuesta de motivación y satisfacción laboral, como parámetro de referencia para determinar qué tanto es el nivel de agrado de los colaboradores de la empresa con respecto a las variables asociadas a sus ingresos, motivación, aceptación y por supuesto nivel de estabilidad laboral. Se entrevistaron 5 empleados de manera totalmente anónima, de tal forma que no se genere ninguna presión de parte de la gerencia. Acá se evidencia de manera clara que

términos generales que el clima laboral es favorable y la aceptación al cargo es de buen nivel.

Los resultados de dicha encuesta se muestran en la siguiente tabla.

| <b>Motivación y Satisfacción Laboral</b>   |      | <b>1</b> | <b>2</b> | <b>3</b> | <b>4</b> | <b>5</b> | <b>TOTAL</b> | <b>%</b> |
|--|------|----------|----------|----------|----------|----------|--------------|----------|
| ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis expectativas?                                      | Si   | X        | X        |          | X        | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
| ¿Desearía tener otro empleo, en lugar del actual?  | Si   |          |          |          |          | X        | 1            | 20%      |
|  | No   | X        | X        |          | X        |          | 3            | 60%      |
|  | Poco |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
| ¿Tengo el reconocimiento social es el adecuado a la función que desempeño en comparación a otros (as) profesionales? | Si   |          |          |          |          | X        | 1            | 20%      |
|  | No   | X        | X        |          |          |          | 2            | 40%      |
|  | Poco |          |          | X        | X        |          | 2            | 40%      |
| ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?                                      | Si   | X        |          | X        | X        |          | 3            | 60%      |
|  | No   |          |          |          |          | X        | 1            | 20%      |
|  | Poco |          | X        |          |          |          | 1            | 20%      |
| ¿Me siento seguro (a) y estable en mi empleo?  | Si   | X        | X        |          | X        | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
|  | Poco |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
| ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?                                     | Si   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | No   | X        |          |          | X        |          | 2            | 40%      |
|  | Poco |          | X        | X        |          | X        | 3            | 60%      |
| ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?  | Si   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | No   | X        | X        |          |          |          | 2            | 40%      |
|  | Poco |          |          | X        | X        | X        | 3            | 60%      |
| ¿Creo que mi trabajo actual es interesante y hago un aporte importante a la sociedad?                                | Si   | X        | X        | X        |          | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          | X        |          | 1            | 20%      |
| ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?   | Si   | X        | X        | X        | X        | X        | 5            | 100%     |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
| ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?                        | Si   | X        |          | X        | X        |          | 3            | 60%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          | X        |          |          | X        | 2            | 40%      |
| ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?  | Si   | X        | X        |          | X        | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
| ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?               | Si   | X        | X        |          | X        | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
| ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?                                     | Si   |          |          | X        |          |          | 1            | 20%      |
|  | No   | X        | X        |          |          |          | 2            | 40%      |
|  | Poco |          |          |          | X        | X        | 2            | 40%      |
| ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?   | Si   | X        | X        | X        |          | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          | X        |          | 1            | 20%      |
| ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?  | Si   | X        | X        | X        |          | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          | X        |          | 1            | 20%      |
| ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?   | Si   | X        | X        | X        |          | X        | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          | X        |          | 1            | 20%      |
| ¿Creo que mi trabajo es importante para los clientes que hacen uso del servicio que presta la empresa?               | Si   | X        | X        | X        | X        |          | 4            | 80%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          |          |          |          | X        | 1            | 20%      |
| ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?                                       | Si   | X        |          |          |          |          | 1            | 20%      |
|  | No   |          |          |          |          | X        | 1            | 20%      |
|  | Poco |          | X        | X        | X        |          | 3            | 60%      |
| ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?   | Si   | X        |          |          | X        | X        | 3            | 60%      |
|  | No   |          |          |          |          |          | 0            | 0%       |
|  | Poco |          | X        | X        |          |          | 2            | 40%      |

- Matriz de diagnóstico (DOFA)

El análisis DOFA le permite a la empresa encontrar las debilidades y fortalezas que posee la empresa en su ambiente interno y poder analizar estratégicamente las oportunidades y amenazas del contexto exterior. Para iniciar el desarrollo de la matriz DOFA, se realizó primero un análisis del ambiente interno de la empresa, para lo cual el equipo directivo con los mandos medios y trabajadores que están directamente con el proceso de prestación del servicio, efectuaron reuniones de trabajo y se obtuvo este análisis estratégico.

Esta herramienta ayuda a plantear y diseñar las estrategias permiten que la empresa se enfoque en mantener y alcanzar los logros de los objetivos empresariales y así alcanzar de forma real los resultados que se quieren y los planes de acción vienen siendo las tareas que se deben realizar para alcanzar las estrategias.

Este diagnóstico se realiza aplicando la matriz DOFA, con la necesidad de hallar la mejor forma de acoplarlas entre las oportunidades, amenazas y también la destreza interna para disminuir las debilidades y aumentar las fortalezas de la EMPRESA DE EMPLEOS TEMPORALES CONSTRUYENDO S.A.S.

La matriz DOFA acá analizada nos indica con respecto a las oportunidades y las fortalezas, a su vez, que a los aspectos como lo son las amenazas y las debilidades, la empresa tiene altas posibilidades de éxito, controlando los aspectos negativos y aquellos factores que nos indiquen fracaso. Para dar respuesta a las necesidades de la organización frente al diseño de un Plan Estratégico de Mercadeo se debe recurrir a las herramientas metodológicas que brindan la información necesaria para establecer los lineamientos a seguir en la consecución de dicho plan.

**DOFA CONSTRUYENDO S.A.S****Fortalezas**

- Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores.
- Compromiso y gran apoyo del Talento Humano
- Apoyo, fidelidad, credibilidad y confianza de nuestros clientes.
- Completo portafolio de servicios y beneficios
- Buena infraestructura Tecnológica
- Las decisiones se toman en forma democrática y con equidad.
- Estabilidad laboral
- Atención personalizada a los clientes

**Debilidades**

- Fallas de comunicación dentro de la empresa.
- Evaluación de gestión y desempeño.
- Se carece de un Departamento de Mercadeo
- Excesiva tramitología frente al temas de contratación
- Altas Cargas Laborales.
- Deficiente Sistema de Información.

**Oportunidades**

- Existencia de un mercado potencial creciente y demandante de los servicios.
- Necesidad creciente del servicio.
- Diversificación del mercado de nuevos servicios.
- Mercado mal atendido
- Tendencias favorables en el mercado.
- Desarrollo de nuevos nichos de mercado.

**Amenazas**

- Cambios en la legislación.
- Competencia muy agresiva
- Bajo crecimiento frente a la competencia.
- No se sabe cómo reaccionará el mercado
- Regulación desfavorable.
- Competencia desleal.
- Presencia de mayores competidores en el sector.

- Establecer Objetivos y Metas

Fijar metas es vital para el desarrollo de estrategias empresariales, así como para la consecución de los objetivos a largo plazo establecidos previamente. Al establecer un objetivo a largo plazo es recomendable dividirlo en metas, que permitan superarse fácilmente.

Las metas deben ser concretas y cuantificables, para que su evaluación sea más sencilla. La comunicación con los empleados es fundamental, pues contribuirá a que estos hagan suyos los objetivos y, por ende, trabajen para lograrlos.

Finalmente, la evaluación es otro factor clave, lo que permitirá el análisis de lo conseguido hasta el momento y, en su caso, redefinir las metas. (Barragán).

El diagnóstico realizado tanto con los instrumentos como las encuestas y la DOFA fueron determinantes para elaborar el presente análisis puesto que un directivo debe cuestionarse frente a preguntas tales como: ¿en dónde deseo estar dentro de cinco años con la empresa?, ¿qué recursos necesito y con cuáles cuento para llegar a dónde me he planteado?, ¿qué necesito hacer?; al responder estos cuestionamientos se está orientando hacia alcanzar los objetivos, metas y actividades necesarias; y por supuesto para lograrlos debe estructurar un proceso de planeación.

| Combinaciones ▼               |   | Combinaciones ▼            |   |
|-------------------------------|---|----------------------------|---|
| <b>Potencialidades (FO)</b> ▲ | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Existencia de un mercado potencial creciente | <b>Desafíos (DO)</b> ▲     | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Existencia de un mercado potencial creciente     |
|                               | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Necesidad creciente del servicio             |                            | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Necesidad creciente del servicio                 |
|                               | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Mercado mal atendido                         |                            | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Mercado mal atendido                             |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Existencia de un mercado potencial creciente           |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Existencia de un mercado potencial creciente |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Necesidad creciente del servicio                       |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Necesidad creciente del servicio             |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Mercado mal atendido                                   |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Mercado mal atendido                         |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Existencia de un mercado potencial creciente  |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Existencia de un mercado potencial creciente  |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Necesidad creciente del servicio              |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Necesidad creciente del servicio              |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Mercado mal atendido                          |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Mercado mal atendido                          |
| <b>Riesgos (FA)</b> ▲         | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Cambios en la legislación                    | <b>Limitaciones (DA)</b> ▲ | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Cambios en la legislación                        |
|                               | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Competencia muy agresiva                     |                            | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Competencia muy agresiva                         |
|                               | Cumplimiento a cabalidad de los principios y valores y Bajo crecimiento frente a la competencia     |                            | Fallas de comunicación dentro de la empresa. y Bajo crecimiento frente a la competencia         |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Cambios en la legislación                              |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Cambios en la legislación                    |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Competencia muy agresiva                               |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Competencia muy agresiva                     |
|                               | Compromiso y gran apoyo del Talento Humano y Bajo crecimiento frente a la competencia               |                            | Falta de un plan de marketing para la publicidad y Bajo crecimiento frente a la competencia     |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Cambios en la legislación                     |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Cambios en la legislación                     |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Competencia muy agresiva                      |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Competencia muy agresiva                      |
|                               | Fidelidad, credibilidad y confianza de los clientes y Bajo crecimiento frente a la competencia      |                            | Falta Evaluación de gestión y desempeño interno y Bajo crecimiento frente a la competencia      |

- Estrategias De Crecimiento (FO)

1. Utilizar más y mejores medios, herramientas publicitarias, así como los medios de comunicación masivos más importante para dar a conocer el portafolio de los servicios a todas aquellas empresas que estén interesados en adquirir los servicios. (Tarjetas, vallas publicitarias, redes sociales, etc.).



2. La empresa “Construyendo S.A.S”, debe evaluar la viabilidad de desarrollar nuevos servicios, es decir que contengan variaciones, (Menor precio, mayor celeridad en el servicio, innovación).
  3. Para poder abastecer la demanda esperada en función de la implementación de las estrategias; la empresa “Construyendo S.A.S”, deberá considerar la ampliación del talento humano que apoye el proceso de prestación del servicio, para así garantizar el cumplimiento y la calidad que identifican a esta importante empresa en el sector.
  4. Rediseñar La imagen corporativa que actualmente utiliza la empresa, como mecanismo para demostrar el crecimiento que ha tenido la empresa en el último año en el desarrollo de sus productos.
  5. A través de los medios publicitarios la empresa debe buscar mayor penetración en el mercado, para lograr que se incremente la cuota de los servicios que están en el mercado operados por la competencia y además en los mercados que actualmente opera la empresa.
- Estrategias De Supervivencia (FA-DO)
    1. Diseñar una imagen corporativa renovada que promueva la recordación y el reconocimiento de la empresa entre las empresas que requieren de estos servicios, con el fin de crear una fidelización a la marca y un respaldo para quién obtiene el servicio.

2. Realizar programas de capacitación para el personal que tiene contacto directo con los clientes, (Gerente, jefe de mercadeo y secretaria).
  3. Dotar al personal de un vestuario que permita la identificación de la empresa “Construyendo S.A.S”, con el fin de proyectar una imagen atractiva y de confianza para los clientes.
  4. Ampliar las formas y medios de pago para que los clientes puedan adquirir los servicios, (Datafonos para la recepción de tarjetas crédito y débito, cheques pos fechados, pagos en 30 y 60 días).
  5. Estructurar un plan de mercadeo que permitan el incremento de las ventas y el reconocimiento de la empresa.
  6. Diseñar programa de incentivos para los trabajadores, con el fin de crear en ellos pertenencia organizacional con la empresa, para que se tengan estabilidad laboral, y se mejore la productividad, eficiencia y eficacia de cada uno de ellos en la labor diaria.
- Estrategias De Fuga (DA)
    1. Realizar una inversión sustancial en materia de publicidad para posicionar y fortalecer el nombre de la empresa, con el fin de alcanzar mayor volúmenes de ventas, para lo cual se requiere establecer mayor variedad de servicios en el mercado.
    2. Elaborar un plan de marketing que promueva la penetración de nuevos mercados, y fortalecer a la empresa “Construyendo S.A.S”, en el Eje Cafetero y Norte del Valle.

## **4.1.2 Análisis del sector**

### **4.1.2.1 Empleo**

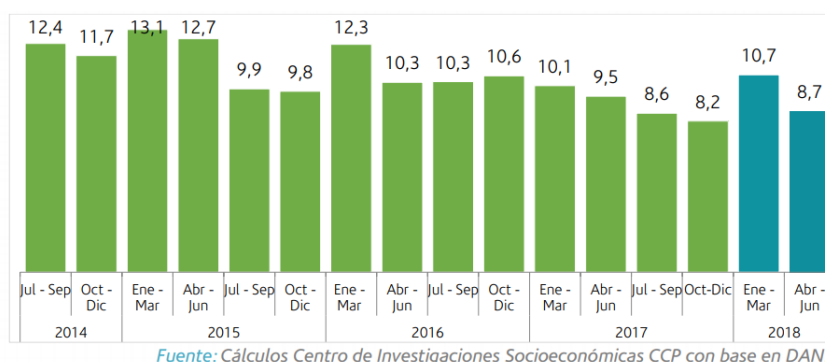
De acuerdo con los resultados del Informe de Coyuntura Económica elaborado por la Cámara de Comercio de Pereira, durante el primer semestre del año 2018, se ha observado un fuerte ajuste en el mercado laboral de la ciudad de Pereira y su Área Metropolitana, continuando la tendencia que se comenzó a observar desde el mes de noviembre de 2017. El número de ocupados, que a junio de 2017 superaba los 312,500, en el mismo mes de 2018 apenas llegó a 310,500, en una coyuntura que incluye participación laboral creciente, ya que la TGP pasó de 50,6% a 51% entre el segundo trimestre de 2017 y 2018. Como resultado, durante el primer trimestre la Tasa de Desempleo (TD) se ubicó durante el primer trimestre en 10,7% (mayor a la de igual trimestre del año anterior), para luego rebotar durante el segundo trimestre hasta 8,7% (de nuevo más baja que en igual período del 2017). En general el mercado laboral local mostró durante lo corrido del año un fuerte ajuste, que se ha corregido casi en su totalidad durante los meses de mayo y junio, y se espera que se corrija completamente hacia el tercer trimestre, logrando los niveles de ocupación del año anterior (Cámara de Comercio de Pereira, 2018).

### **4.1.2.2 Tasa de desempleo (TD)**

Durante los últimos tres trimestres de 2017, la TD se había reducido de manera continua hasta alcanzar el 8,2% al cierre del año, pero en el primer trimestre de 2018 se incrementó nuevamente hasta 10,7%, superior a la de igual período del año anterior, luego de más de cinco

años en que no se habían registrado incrementos en esta tasa. Durante el segundo trimestre, el choque de la coyuntura de inicio de año fue absorbido por el mercado local, registrándose de nuevo un 8,7%, más bajo que en igual período del 2017. Para lo que queda del año 2018 se espera que la TD continúe su recuperación, sin disminuir significativamente, por lo que se espera un cierre de año con una tasa en el rango 8,0% a 8,5%, con un promedio anual de 9%.

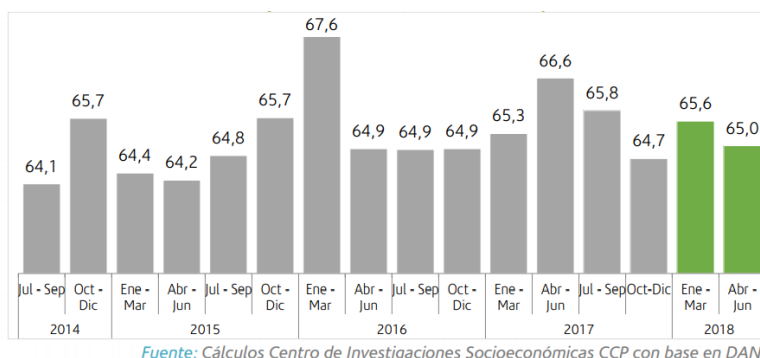
### Tasa de desempleo en el AMCO – Trimestres, julio 2014 a junio 2018



#### 4.1.2.3 Participación laboral

La Tasa General de Participación-TGP, que es el principal indicador de oferta de trabajo, se mantiene en niveles altos desde finales del año 2014. En los dos primeros trimestres del año 2018 la TGP registrada fue 65,6% y 65,0%, respectivamente. En el área metropolitana se encuentran económicamente activas cerca de 340.000 personas, 2% menos que a mediados del año anterior cuando este número llegaba a 345,400. Durante los dos primeros trimestres del año, la participación laboral disminuyó frente a los mismos períodos del año anterior, siguiendo la dinámica de la ocupación en los meses precedentes.

### Tasa Global de Participación en el AMCO – Trimestres, julio 2014 a junio 2018



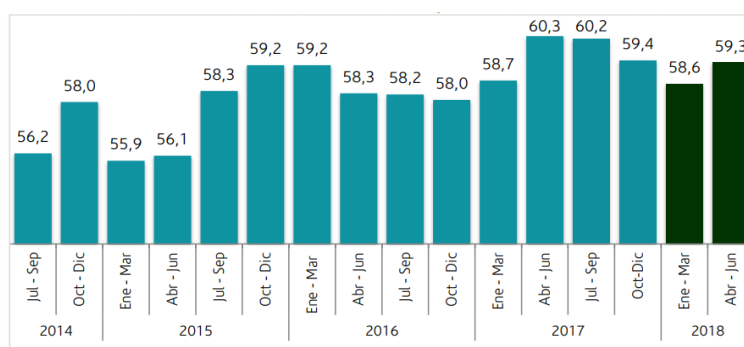
El nivel de participación laboral de la ciudad parece haberse estabilizado alrededor de 65% de la PET durante los últimos tres años y en el tiempo reciente se observa que la participación ha sido sistemáticamente seguidora de la ocupación (por primera vez desde que existen estadísticas de empleo para la ciudad), lo que sugiere que la reciente incorporación de nuevos trabajadores en la economía local se debe principalmente a las mejores condiciones del mercado laboral y no a la necesidad apremiante de generación de mayores ingresos en los hogares, lo que en teoría económica se conoce como hipótesis del trabajador alentado.

#### 4.1.2.4 Ocupación e Informalidad

Aunque al comparar los meses de junio de 2018 y 2017, se observa una reducción en el número de ocupados, en los primeros seis meses del año se generaron en el área metropolitana un poco más de mil empleos. Sin embargo, como un síntoma adicional de un semestre que fue de ajuste, esta diferencia fue producto de un crecimiento de alrededor de 6,000 ocupados informales y una reducción cercana a 5,000 empleos formales según el criterio del DANE. Para el mes de

Junio la ciudad cerró con cerca de 310.000 personas trabajando lo que implica una tasa de ocupación del 59,3%, nivel muy similar al del cierre de 2017, y continúa cercana al 60% que es el nuevo equilibrio de la ciudad, muy cerca a los máximos históricos de 60,3% y 60,4%, registrados en el segundo y tercer trimestre de 2017.

### Tasa de ocupación en el AMCO – Trimestres, julio 2014 a junio 2018



Fuente: Cálculos Centro de Investigaciones Socioeconómicas CCP con base en DANE

Al mes de junio de 2018, la actividad de comercio, hoteles y restaurantes es la que genera la mayor ocupación en el área metropolitana, con 97,141 ocupados, seguida de la industria manufacturera con 47,921, las actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler, con 34,175 y transporte, almacenamiento y comunicaciones con 21.475. Al observar el comportamiento durante el primer semestre del año 2018, se encuentra que en tres de estas cuatro actividades se presentaron reducciones en el número de ocupados, mientras que sólo las actividades inmobiliarias y la construcción presentaron incrementos en el número de ocupados.

## Número Ocupados según Actividad Económica Trimestres, julio 2016 a junio 2018

| Concepto   | 2016      |           | 2017      |           |           |           | 2018      |           | Crecimien<br>to 2018* |
|--|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------------------|
|  | Jul - Sep | Oct - Dic | Ene - Mar | Abr - Jun | Jul - Sep | Oct - Dic | Ene - Mar | Abr - Jun |                       |
| Agricultura, ganadería, caza, silvicultura y pesca     | 6,702     | 7,395     | 8,689     | 6,695     | 5,565     | 7,082     | 5,701     | 7,259     | +177                  |
| Explotación de Minas y Canteras                        | 119       | 960       | 338       | 575       | 426       | 465       | 914       | 653       | +188                  |
| Industria manufacturera                                | 40,954    | 47,089    | 46,046    | 47,365    | 53,201    | 53,168    | 50,644    | 47,921    | -5,247                |
| Suministro de Electricidad Gas y Agua                  | 2,229     | 1,593     | 1,878     | 1,973     | 1,533     | 1,407     | 1,522     | 1,994     | +587                  |
| Construcción   | 18,287    | 19,112    | 19,929    | 23,727    | 19,767    | 20,993    | 18,376    | 22,566    | +1,573                |
| Comercio, hoteles y restaurantes                       | 98,323    | 99,058    | 95,257    | 98,970    | 99,190    | 102,067   | 102,160   | 97,141    | -4,926                |
| Transporte, almacenamiento y comunicaciones            | 27,127    | 23,164    | 23,712    | 23,125    | 27,617    | 22,899    | 23,036    | 21,459    | -1,440                |
| Intermediación financiera                              | 4,395     | 3,779     | 3,353     | 4,845     | 3,713     | 4,258     | 5,680     | 3,824     | -434                  |
| Actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler | 34,391    | 33,581    | 35,051    | 36,755    | 30,665    | 31,368    | 31,119    | 34,175    | +2,807                |
| Servicios comunales, sociales y personales             | 67,240    | 63,841    | 69,515    | 68,502    | 71,131    | 65,850    | 66,770    | 73,583    | -7,733                |
| Ocupados Pereira                                       | 299,855   | 299,571   | 303,768   | 312,531   | 312,810   | 309,557   | 305,921   | 310,577   | +1,019                |

Fuente: Cálculos Centro de Investigaciones Socioeconómicas CCP con base en DANE

\*Crecimiento 2018 a junio

Otro elemento que capta la atención es la posición ocupacional de los trabajadores en el área metropolitana. La mayoría de los ocupados de la ciudad corresponden a empleados particulares (en empresas), seguido de los trabajadores por cuenta propia. Durante el primer semestre de 2018 se crearon empleos en el gobierno (por primera vez en varios años), y se observó un gran crecimiento (+8,017) en los trabajadores por cuenta propia, lo que afecta un poco el indicador de formalidad laboral en la ciudad.

Como es natural en un semestre que se caracterizó por ser un período de ajuste, la ocupación se contrajo en empresas particulares en alrededor de 8,000 ocupados, compensados por personas trabajando en condición de cuenta propia. No obstante, al comparar el primer y segundo trimestres del año, ya se observan síntomas de recuperación, del orden de 2000 ocupados, que sugieren un mejor comportamiento para el resto del año.

#### **4.1.2.5 Expectativas de los empresarios**

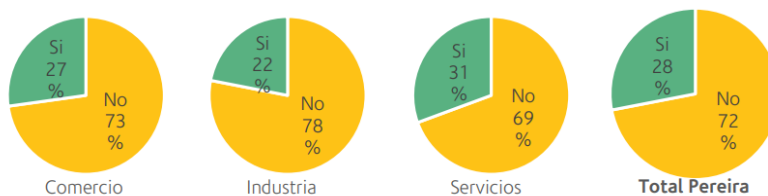
Durante la semana del 30 de julio al 3 de agosto, se realizó por tercera vez en Pereira la Encuesta Ritmo Empresarial, aplicada telefónicamente a una muestra aleatoria de 289 comerciantes afiliados a la Cámara de Comercio de Pereira. Esta encuesta permite conocer los resultados empresariales durante el primer semestre del año y las expectativas para el semestre en curso, tanto en materia de ventas, como de empleo y de situación económica general. Se reconoce la importancia de las expectativas empresariales, ya que los empresarios están entre los agentes económicos mejor informados en cualquier economía.

Los resultados de la Encuesta Ritmo Empresarial en Pereira, muestran que el primer semestre de 2018 fue un período de ajuste en el ciclo económico, dado que las proporciones de empresas que redujeron su volumen de ventas y en el número de trabajadores fue mayor al de aquellas que aumentaron, en todos los sectores. No obstante, las expectativas de los empresarios para el semestre en curso son mucho más optimistas que las observadas en el semestre anterior y en el segundo semestre de 2017, tanto en materia de ventas, como de contratación de trabajadores y de situación económica general del departamento.

Durante el primer semestre del año 2018, el 28% de los empresarios afiliados a la Cámara de Comercio de Pereira realizó algún tipo de inversión en su empresa, bien sea compra de maquinaria, ampliación de la capacidad instalada o remodelación de sus instalaciones. En el caso de la industria la proporción de empresarios que realizaron inversiones el semestre pasado fue de sólo 22%, mientras que en comercio y servicios llegó a 27% y 31% de los empresarios



### Proporción de empresas que realizaron inversiones semestre anterior



Fuente: Encuesta Ritmo Empresarial 2018-2

En las actividades de comercio y servicios se observó un crecimiento en la proporción de comerciantes que realizaron inversiones, en relación con el semestre anterior, mientras que en industria se redujo la proporción, por lo que el agregado de Pereira tuvo un resultado muy similar, que a su vez es ligeramente inferior al resultado del segundo semestre de 2017, cuando se aplicó por primera vez la Encuesta Ritmo Empresarial en Risaralda. Las expectativas de los empresarios con respecto al comportamiento económico general del departamento para el semestre en curso resultaron mucho más optimistas que el semestre anterior y que el mismo período del año anterior.

Esto muestra que los comerciantes consideran que el ajuste presentado en los primeros meses de 2018 ya quedó atrás y que la dinámica económica regional es favorable para el semestre en curso. Más del 50% de los comerciantes consideran que la situación económica de Risaralda al terminar este año esté mejor o mucho mejor que en la actualidad. Entretanto, menos del 1% de los comerciantes cree que la situación al final del semestre vaya a estar peor que en la coyuntura actual.

#### 4.1.2.6 Movimiento de sociedades

El valor de la inversión neta en sociedades durante el cuarto trimestre de 2017 fue de 46.593 millones de pesos, resultado del incremento de 270,5% en el valor de las sociedades constituidas y de 41,6% en las reformas netas de capital, mientras que el valor de las sociedades liquidadas disminuyó un 67,1% en comparación con el cuarto trimestre de 2016. Por su parte, el 2017 cerró con un valor total de inversión neta en sociedades de 153.890 millones de pesos.

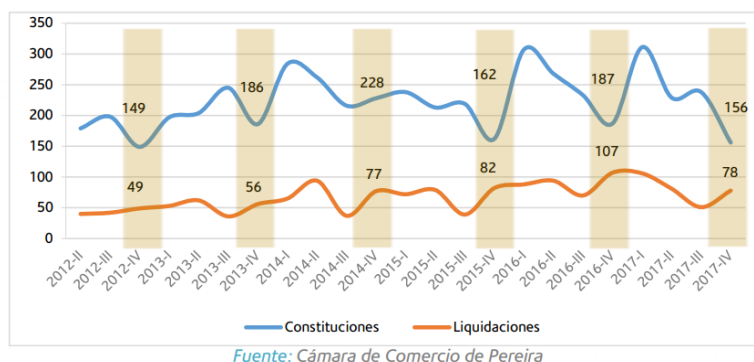
#### Movimiento de capital de sociedades (Millones de pesos)

| <i>Periodo</i>         | <i>Constituciones</i> | <i>Reformas de capital</i> | <i>Liquidaciones</i> | <i>Inversión neta</i> |
|------------------------|-----------------------|----------------------------|----------------------|-----------------------|
| Primer trimestre 2017  | \$ 20.748             | \$ 12.431                  | \$ 10.871            | \$ 22.308             |
| Segundo trimestre 2017 | \$ 18.263             | \$ 45.814                  | \$ 2.255             | \$ 61.822             |
| Tercer trimestre 2017  | \$ 11.221             | \$ 13.432                  | \$ 1.487             | \$ 23.166             |
| Cuarto trimestre 2017  | \$ 35.496             | \$ 22.867                  | \$ 11.770            | \$ 46.593             |
| <b>Total año 2017</b>  | <b>\$ 85.727</b>      | <b>\$ 94.545</b>           | <b>\$ 26.382</b>     | <b>\$ 153.890</b>     |

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira

En el cuarto trimestre de 2017 se crearon 156 nuevas sociedades y se disolvieron 78, quedando un saldo neto de 78 sociedades adicionales en el registro de la entidad durante el trimestre, mientras que para el total del año 2017 el consolidado fue de 934 sociedades constituidas y sólo 316 liquidadas, lo que significó un crecimiento de 618 en el número de sociedades en la jurisdicción.

### Número de sociedades constituidas y liquidadas en la CCP Trimestral desde 2012 – 0I hasta 2017 – 04



Entre las inversiones realizadas durante el cuarto trimestre se destaca el traslado de dos sociedades desde Bogotá hacia Pereira, una de las cuales se dedica a la cría de ganado bobino y bufalino mientras la otra se dedica a actividades inmobiliarias. Del sector manufacturero sobresale el incremento de capital de una sociedad dedicada a la trilla de café, que realizó una reforma en su capital con un incremento del 51%.

#### 4.1.2.7 Dinámica de matrículas de persona natural

Adicional a las 156 sociedades creadas en el cuarto trimestre de 2017, en la jurisdicción de la CCP se matricularon 1127 comerciantes como persona natural, acumulando así 4723 en el total del año. De otro lado, se cancelaron 589 matrículas de persona natural durante el cuarto trimestre, alcanzando 4311 en el total del año, incluidas las cancelaciones automáticas para depuración del registro mercantil que ordena la ley.

### Movimiento de matrículas de persona natural durante el 2017

| Periodo                   | 2017-I | 2017-II | 2017-III | 2017-IV | Total 2017 |
|---------------------------|--------|---------|----------|---------|------------|
| Nuevas matrículas         | 1451   | 883     | 1262     | 1127    | 4723       |
| Cancelación de matrículas | 1566   | 1679    | 477      | 589     | 4311       |

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira

Los sectores de comercio y hoteles y restaurantes continúan siendo los más dinámicos entre los comerciantes persona natural, con una participación de 49% y 20% en las nuevas matrículas, respectivamente, mientras que entre estos dos sectores concentran el 58% de las matrículas canceladas.

Con esto, si se cuentan tanto personas jurídicas (sociedades), como personas naturales, durante el cuarto trimestre de 2017 en los doce municipios que pertenecen a la jurisdicción de la CCP, se crearon 5657 empresas, mientras que solo se cancelaron 4627, es decir, en la jurisdicción se presentó un crecimiento de 1030 empresas durante el año 2017.

En cuanto al tamaño de las empresas creadas, el 99% fueron microempresas. Entre las 5.672 empresas creadas sólo se encuentran 43 pequeñas empresas, 8 medianas empresas y 2 grandes empresas. Estas 53 empresas se crearon en la ciudad de Pereira, mientras que en los demás municipios de la jurisdicción sólo se crearon microempresas.

### Movimiento de matrículas durante el 2017 según tamaño de la empresa

| Tamaño                        | Total 2017  |
|-------------------------------|-------------|
| Microempresas                 | 5619        |
| Pequeñas empresas             | 43          |
| Medianas empresas             | 8           |
| Grandes empresas              | 2           |
| <b>Total Jurisdicción CCP</b> | <b>5672</b> |

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira

En cuanto al valor de las empresas creadas durante el año 2017, si se toma como referencia el valor de los activos reportados para el registro mercantil, las empresas creadas en 2017 tienen un valor cercano a 273 mil millones de pesos, de los cuales cerca de 250 mil millones corresponden a las sociedades creadas y los 24 mil millones adicionales a las empresas registradas por personas naturales. Puede apreciarse aquí cómo el valor de los activos de las sociedades creadas es más del doble del capital con que se constituyen las sociedades, lo que es muestra de un importante apalancamiento para la inversión entre los empresarios locales durante el año anterior. En cuanto a la participación de los municipios de la jurisdicción en el valor invertido, 98,5% de los activos registrados están en el municipio de Pereira, mientras que el 1,5% restante está en los otros 11 municipios de la jurisdicción, de los cuales la mayor inversión estuvo en La Virginia, con 950 mil millones de pesos y la menor en Balboa con tan solo 51 millones en activos.

### Capital asociado a las matriculas durante el 2017 por municipios

| Municipio                     | Total 2017                |
|-------------------------------|---------------------------|
| Pereira                       | \$ 268,965,539,136        |
| Apía                          | \$ 127,930,120            |
| Balboa                        | \$ 51,601,668             |
| Belén de Umbría               | \$ 865,367,377            |
| Guática                       | \$ 128,975,279            |
| La Celia                      | \$ 45,760,834             |
| La Virginia                   | \$ 950,624,469            |
| Marsella                      | \$ 575,664,002            |
| Mistrató                      | \$ 473,069,910            |
| Pueblo Rico                   | \$ 91,340,868             |
| Quinchía                      | \$ 312,751,834            |
| Santuario                     | \$ 211,128,003            |
| <b>Total Jurisdicción CCP</b> | <b>\$ 272,799,753,500</b> |

*Fuente: Cámara de Comercio de Pereira*

#### **4.1.2.8 Contexto nacional de las Empresas de Servicios Temporales**

De acuerdo a una publicación realizada por el Grupo Soluciones Horizonte “gsh” los elementos que influyen en el sector de las Empresas de Servicios Temporales, es esencial analizar la tendencia que las riges a cada una de ellas, para analizar y evaluar, el papel que juegan estas en la generación de empleo en Colombia y, al mismo tiempo, estudiar cómo influyen en las empresas, para que las compañías puedan crear sus estrategias, con el propósito de obtener sus objetivos primordiales.

Por consiguiente, es importante exponer, que la mayoría de las Empresas de Servicios Temporales se concentran en la ciudad de Bogotá y Medellín, debido a que el número de población y visitantes es mayor allí en comparación con otras ciudades; además de mencionar que esto ocurre porque estas ciudades cumplen con los requisitos para ser centros financieros, industriales, comerciales y económicos del país, lo que las hace ser los focos principales para la mayor producción de empleo en Colombia.

Es necesario añadir que en Bogotá y Cundinamarca, se ubican gran cantidad de Empresas de Servicios Temporales, que representan aproximadamente un 38% de la participación, seguidas por Antioquia y Atlántico, que muestran una intervención del 10% y el 11% aproximadamente; seguidas por Santander, Valle, Risaralda y Bolívar, que cuentan con una colaboración que va entre el 4% y el 7%.

Con lo expuesto anteriormente, se puede decir que las Empresas de Servicios Temporales juegan un papel de vital importancia en Colombia y en el mundo, especialmente en las principales ciudades, para la oferta laboral, asimismo, para la contratación de trabajadores

temporales o mejor conocidos como trabajadores en misión, además es esencial exponer que estas también cuentan con un reto constante para ser competentes y competitivas en este mercado que crece cada día.

De acuerdo a lo anterior y en adición a esto, es esencial mencionar que cada vez, la población Colombiana, incluyendo la Bogotana, está en constante búsqueda de trabajo, debido a los continuos cambios que se presentan en la economía a nivel mundial, así como las amenazas de desempleo que suenan en los tiempos de crisis y que repercuten en la región, lo que provoca que las personas estén buscando inagotablemente, mejorar sus condiciones de existencia, para tener una calidad de vida óptima, que vaya acorde a sus necesidades, objetivos y aspiraciones.

Por lo tanto, muchos aspirantes buscan organizaciones que contraten por temporadas o épocas determinadas del año, personal para realizar labores o tareas específicas o las mismas actividades permanentes de las empresas, esto con el propósito de no solo aumentar sus ingresos, sino también, adquirir experiencia laboral, para ser competentes para otros cargos y, al mismo tiempo, ser competitivos para poseer las aptitudes, destrezas y habilidades que son necesarias para desempeñar las tareas de un puesto de trabajo con éxito y así, resolver los problemas profesionales que surgen, de manera autónoma y flexible; siendo apto para colaborar con su entorno profesional y organizacional.

Por consiguiente, son diferentes las ventajas y las oportunidades de crecimiento que brindan este sector, siendo las más relevantes y notorias, las siguientes:

- Posibilita en gran medida, el crecimiento económico del país por medio de los acuerdos comerciales, para transitar juntamente a la globalización, la cual requiere trabajadores adicionales para atender los distintos volúmenes de producción y de servicios que surgen.

- Faculta hacer mayores interacciones con los clientes, por tasas de intereses bajos, brindando grandes oportunidades financieras.
- Permite facilidades de realizar convenios con las cajas de compensación, permitiendo llevar más servicios a los trabajadores en misión, así como brindarles todas las garantías que la ley exige para respetar y hacer valer sus derechos.
- Facilita las posibilidades de acceder a nuevas líneas y oportunidades de negocio, permitiendo un mayor saber y conocimiento de las empresas usuarias para contratar el personal calificado que se requiere para los diferentes procesos que se llevan a cabo.
- Proporciona las herramientas para tercerizar el servicio de administración del personal, posibilitando que haya un incremento de personal en misión, en estas compañías especializadas en servicios temporales.
- Fortalece el modelo de outsourcing, siendo este un gran mecanismo que permite disminuir costos, así como el desgaste en las actividades que no son propias del negocio o de la empresa.
- Refuerza el crecimiento de la demanda de servicios temporales, por la tendencia mundial existente hacia la flexibilización laboral, impuesta por los procesos de globalización de la economía y la demanda del mercado.
- Realizar periodos de prueba, por periodos prolongados, así como posibilita renovar el contrato con los trabajadores en misión, después de un tiempo determinado.
- Utilizar las compañías de servicios temporales como un método alentador para que el trabajador demuestre sus conocimientos, habilidades y capacidades para aspirar a un contrato directo, por parte de la empresa.



Por lo tanto, las Empresas de Servicios Temporales se han desarrollado en un contexto globalizado y demandante, que ha permitido aumentar la oferta laboral, disminuir el desempleo y mejorar la economía de una región, nación o país, que en estos momentos se lleva a la realidad de nuestra nación y capital; del mismo modo que han posibilitado aumentar la productividad de las compañías usuarias y facilitar que las personas mejoren sus ingresos, adquieran experiencia laboral y demuestren y desarrollen las habilidades y destrezas que debe poseer un profesional o trabajador para realizar las labores con éxito (Grupo Soluciones Horizonte, 2017).

Por otro lado, analizando un estudio realizado por la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSET, presentó ante sus empresas afiliadas, los datos estadísticos del año inmediatamente anterior. Las cifras presentadas, revelaron que alrededor de medio millón de empleos formales generan por las EST, y que estas empresas facturan alrededor de \$ 9 billones, alcanzando un crecimiento de 3,14 por ciento frente al 2016.

Con una muy buena perspectiva, el Director del Observatorio del Mercado Laboral de ACOSET, reveló que el sector del servicio temporal continua en ascenso y que, en el año inmediatamente anterior, se generó empleo a más de 513.000 trabajadores en misión, contribuyendo con el trabajo formal en Colombia, con un 5.8 por ciento. De acuerdo con Jaramillo, el crecimiento del sector fue de 3.14 por ciento, con relación al año 2014; el mayor impacto de la actividad del servicio temporal se presentó en la industria manufacturera con la contratación de 133.398 trabajadores, seguido por comercio con 102.614 y servicios con 82.091 (Acoset, 2017).

### **4.1.3 Mercado potencial**

Una vez considerado el entorno económico y los factores externos que podrían en un futuro afectar la marcha de la empresa, el paso siguiente consiste en analizar la situación y perspectivas del sector en el que la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” se ubica; y en particular, definir el mercado al que se piensa dirigir. Esto se consigue definiendo, específicamente al cliente, el producto (Servicio) que se va a ofrecer en el mercado, dónde lo adquiere, con qué frecuencia y por qué lo adquiere.

#### **4.1.3.1 Segmentación y Caracterización del consumidor**

- Descripción Geográfica

Haciendo un diagnóstico inicial, se evidencia que aunque la empresa tiene una cobertura en 7 de los 14 municipios de Risaralda, en algunos del Norte del Valle; y de Caldas los más cercanos a la Virginia, como son Viterbo y Anserma Caldas; son clientes que se encuentran dispersos en dichos municipios; no generando una cobertura más amplia y eficiente en el sector.

- Descripción demográfica del grupo objetivo (Target Group)

De acuerdo con Bancoldex, en Colombia el segmento empresarial está clasificado en micro, pequeñas, medianas y grandes empresas; esta clasificación está reglamentada en la Ley 590 de 2000 conocida como la Ley Mipymes y sus modificaciones (Ley 905 de 2004).

Para la empresa Contruyendo S.A.S es muy importante tener en cuenta la composición y características de las empresas independientemente de su tamaño, para de esta manera hacer una caracterización que sirva de punto de referencia al momento de abordar los potenciales clientes.

### Clasificación de las empresas año 2019

| <b>Tamaño</b>                      | <b>Activos Totales SMMLV</b>                        |
|------------------------------------|---|
| Microempresa (1 – 10 Trabajadores) | Hasta 500 (\$368.858.500)                           |
| Pequeña (11 – 50 Trabajadores)     | Superior a 500 y hasta 5.000 (\$3.688.585.000 )     |
| Mediana (51 – 200 Trabajadores)    | Superior a 5.000 y hasta 30.000 (\$22.131.510.000 ) |
| Grande (Mayor a 200 Trabajadores)  | Superior a 30.000 (\$22.131.510.000 )               |
| SMMLV para el año 2017 \$828.116   |   |

Fuente: (Bancoldex, s.f.)

Para la clasificación de las empresas que combinen el número de trabajadores y el valor de los activos totales, prevalece el valor de los activos totales. Por ejemplo, un empresario tiene una empresa con 9 trabajadores y sus activos totales ascienden a 550 salarios mínimos, por lo tanto tendrá una pequeña empresa y no una microempresa.

Teniendo en cuenta esta clasificación, la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” ubicada en el Municipio de la Virginia, podría tener un mercado muy amplio en empresas de cualquier tamaño.

#### **4.1.3.2 Perfil del cliente**

Todas las estrategias de marketing comienzan con la segmentación, la selección del público meta y el posicionamiento para el cumplimiento de las metas y los objetivos. La estrategia de marketing de la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S”, se basa en un posicionamiento en torno a la calidad y cumplimiento del servicio. El cliente meta está compuesto por personas jurídicas desde la micro hasta la gran empresa, que no cuentan con un sistema integral de contratación directa de personal; en donde el nivel de uso es potencial y frecuente, teniendo una actitud frente al servicio positiva y un nivel de fidelidad alta.

#### **4.1.3.3 Listado de Clientes Potenciales**

De acuerdo con un análisis previo realizado en base a un recorrido por las ciudades de Pereira y Dosquebradas, se estableció que podría haber alguna posibilidad de adquisición de los servicios de la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S”.

Adicionalmente teniendo en cuenta la capacidad económica, tecnológica y de personal de “CONSTRUYENDO S.A.S” como empresa ya con conocimiento del sector, el mercado potencial se enfocará en las pequeñas y medianas empresas puesto que por un lado es difícil llegar a establecer contratos con las grandes empresas y por otro las microempresas no optan por contratar personal temporal. En este sentido, el enfoque se hará a través de la siguiente investigación de clientes potenciales.

### Matriz de Clientes Potenciales

| Empresa                 | Actividad     | Dirección                          | Ciudad  | Telefono |
|-------------------------|---------------|------------------------------------|---------|----------|
| Calzado Terrano         | Calzado       | Cra. 8a. A No. 15 - 62 Macarena    | D/das   | 3307373  |
| Cootravir CTA           | Seguridad     | Calle 8 No. 12 B 20                | Pereira | 3355808  |
| EDS Corales             | Combustibles  | Av. Americas No. 77 - 19           | Pereira | 3270730  |
| Industrias del Pacifico | Metalmecánica | Cra. 8a. No. 23 - 09 Of. 906       | Pereira | 3244116  |
| Mister Pompy            | Alimentos     | Cra. 8a. No. 18 - 62               | Pereira | 3244144  |
| Pasteleria Madrileña    | Alimentos     | Cra. 7a. No. 26 - 37               | Pereira | 3369333  |
| Seguridad DISSEL        | Seguridad     | Av. 30 de Agosto No.52-186         | Pereira | 3136333  |
| Iglú                    | Alimentos     | Cll 8 No. 17-38 La Popa            | D/das   | 3301082  |
| Multintegral S.A.S      | Alimentos     | CARRERA 14 18 09                   | Pereira | 3369324  |
| Hotel Soratama          | Hospedaje     | Cra 7 No.19-20                     | Pereira | 3358650  |
| Hotel Sonesta           | Hospedaje     | Km 7 via Cerritos                  | Pereira | 3113600  |
| Gruas Pereira S A       | Construcción  | VIA ARMENIA KM 10                  | Pereira | 3386105  |
| CDA de Risaralda        | Automotriz    | AV AMERICAS CALLE 63 19 50         | Pereira | 3116899  |
| Entrecarnes Sas         | Alimentos     | Galpon 3 Bod. 4 Mercasa            | Pereira | 3155528  |
| Calzado Alpaca          | Calzado       | Av. La Romelia el Pollo            | D/das   | 3237777  |
| EDS Coralgas            | Combustibles  | Av. Americas No. 77 - 150          | Pereira | 3376555  |
| EDS Fonda Central       | Combustibles  | Km 12 Via Cerritos                 | Pereira | 3379041  |
| EDS Pereira             | Combustibles  | Av. 30 Agosto No 26 - 72           | Pereira | 3357410  |
| Gas de Pereira          | Combustibles  | Calle 17 No. 17 - 25               | Pereira | 3243137  |
| Construcciones CFC      | Construcción  | Calle 19 No. 8 - 34 Of. 602        | Pereira | 3357777  |
| Solomoflex              | Metalmecánica | Z. I Badea                         | D/das   | 3400882  |
| Transportes Zapata      | Transporte    | Terminal Tranportes                | Pereira | 3214221  |
| Almacen Herrajes        | Confeccion    | Calle 15 No. 7 - 63                | Pereira | 3356916  |
| Construcciones El Cairo | Construcción  | Km 16 Via Cerritos Viterbo         | Viterbo | 3117676  |
| Icomallas               | Metalmecánica | Cl. 165 No. 9-29- Z.I. La Macarena | D/das   | 3240600  |

Fuente: Los Autores

#### 4.1.3.4 La competencia

Analizar las empresas competidoras permite planear estrategias de mercadotecnia, competitivas y eficaces. En este sentido, una empresa debe averiguar todo lo posible de las que directamente compiten con ella, esto con el fin de determinar en qué se aventaja a algunas y en qué se encuentra rezagada con respecto a otras. Por tal razón al analizar la competencia, se debe primero identificarla, es decir, determinar quiénes son las empresas que están en capacidad de

"robar" clientes potenciales a la empresa. Para llevar a cabo el análisis de la competencia, se llevó a cabo la siguiente metodología:

1. Establecimiento de los competidores directos de la empresa.
2. Definición de los factores claves de éxito relevantes.
3. Elaboración del paralelo entre la empresa y los competidores.
4. Asignación de un orden de importancia con el fin de detectar fortalezas y debilidades de la empresa y de sus competidores.

### **Principales Competidores**

| Empresa                    | Direccion                         |
|----------------------------|-----------------------------------|
| Ventas y Servicios Pereira | Cra. 15 #12 - 101                 |
| Nases Temporales           | Cl. 17 # 6 - 42                   |
| FOCUN                      | Cra. 7 #18-21                     |
| Asomeri                    | Variante Romelia El Pollo         |
| Ocupar Temporales          | Cl. 46 # 10 - 37                  |
| Adecco Pereira             | Cl. 42 # 10 - 2 a 10-74           |
| Misión Temporal Ltda       | Cl. 42 # 10 - 37                  |
| Casa Fuxion                | Cl. 8 # 12 - 79                   |
| Avanza S.A.S               | Calle 19 # 9 - 50 Oficina 12 – 08 |

Fuente: Los Autores

#### **4.1.3.5 Ventaja competitiva**

- Posicionamiento en el mercado de La Virginia.
- Asentamiento en el mercado del sector de los servicios de empleos temporales.
- Alta experiencia y trayectoria en el sector.
- Excelente calidad y velocidad en la respuesta frente a la prestación del servicio.

### Paralelo de la competencia frente a la Empresa

| Característica                   | Competencia   | Construyendo S.A.S”  |
|----------------------------------|---|--|
| <b>Precio</b>                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más costosos</li> <li>• Diversas modalidades de pago.</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Más económicos.</li> <li>• Solamente pago de contado o a 15 días.</li> </ul>  |
| <b>Producto (Servicio)</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Diversidad de servicios</li> <li>• Innovación</li> <li>• Convenios interinstitucionales.</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Excelente Calidad</li> <li>• Servicios Básico</li> </ul>  |
| <b>Canal de Comercialización</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Páginas Amarillas del Directorio Telefónico de la ciudad de Pereira.</li> <li>• Radio</li> <li>• Televisión</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Internet</li> <li>• Páginas Amarillas del Directorio Telefónico de la ciudad de Pereira.</li> <li>• Visitas personalizadas a las empresas clientes.</li> <li>• Radio</li> </ul> |

Fuente: Los Autores

Es de resaltar, que la empresa cuenta con una ventaja competitiva y comparativa, dado que la competencia que tiene en los entornos donde opera, son empresas bastante grandes, las cuales van dirigidas a un segmento estimado y calculado, que de alguna manera no ha afectado el posicionamiento de la empresa en estos sectores. Es claro que las ventas se han sostenido de manera creciente, y aunque las exigencias del mercado en general son cada vez más específicas, el sector de las empresas de servicios temporales no se ha visto afectado por las preferencias, que parte de los consumidores tienen al reclamar algún tipo de servicio muy específico.

#### 4.1.3.6 Factores críticos de éxito

Los factores positivos o negativos que pueden afectar la empresa y sobre los cuales no se puede ejercer ningún tipo de control, son aquellos elementos externos que podrían incidir en su normal desarrollo y no se pueden cambiar.

#### Factores Claves de Éxito

| ITEM                              | POSITIVO | NEGATIVO |
|-----------------------------------|----------|----------|
| Clima                             | N.A      | N.A      |
| Tasas de Interés                  |          | X        |
| Reglamentaciones (Normativas)     |          | X        |
| Estructura de la Industria        | X        |          |
| Vías de acceso (Rutas de Mercado) | X        |          |
| Tendencias de la Economía         | X        |          |

Fuente: Los Autores

#### 4.1.3.7 Impactos

- Sociales

La empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” ubicada en el municipio de La Virginia, cuenta con 12 años de experiencia en el mercado de la prestación de servicios de empleos temporales; generando cinco (6) empleos directos y uno (1) indirecto. Con la implementación del Plan



Estratégico de Marketing se espera que la fase inicial se requiera de un (1) empleo directo. Ya en la fase de crecimiento se requerirán de dos (2) empleos directos adicionales. Es de aclarar que los empleos de la empresa son bastante estables y a los empleados se les contrata bajo los requerimientos de ley.

- Económicos

Teniendo en cuenta los registros de las ventas en los últimos cuatro (4) meses, se puede ver que la empresa maneja un crecimiento sostenido en sus ventas, lo cual se refleja en la siguiente tabla.

#### **Ventas Mensuales**

| Meses<br>2019 | Ventas Netas  | Tasa de<br>Crecimiento |
|---------------|---------------|------------------------|
| Enero         | \$331.637.017 |                        |
| Febreo        | \$366.806.076 | 11%                    |
| Marzo         | \$380.517.370 | 4%                     |
| Abril         | \$400.855.457 | 5%                     |

Fuente: Los Autores

Como se evidencia en el registro de ventas, los meses de enero, febrero, marzo, y abril; tradicionalmente son los que más aportan en el consolidado de las ventas totales de la empresa. En los meses de junio, julio y agosto las ventas son las más bajas del año y en los meses restantes el monto en las ventas es medianamente representativo.

En conclusión la empresa es y ha sido rentable desde el momento en que inicia operaciones. Es de aclarar que cuenta con 12 años de experiencia en el sector de la contratación de personal; y hace 6 meses cambia su Razón Social a CONSTRUYENDO S.A.S, lo que implica que los presentes análisis se hacen a partir de esta nueva constitución empresarial. A lo largo de los años, ha sido generadora de empleo y con responsabilidad tanto con sus clientes como con sus empleados, siempre pensando en cómo mejorar para mantenerse pese al actual entorno competitivo y exigente.

#### **4.1.3.8 Tamaño del mercado**

Los mercados están compuestos por compradores que entre sí se diferencian de una o varias maneras. Pueden diferenciarse en función de sus deseos, de sus recursos, de su situación geográfica, de sus actitudes de compra y de sus prácticas de compra. Mediante la segmentación de mercado, las empresas dividen mercados grandes y heterogéneos en segmentos más reducidos a los que se puede llegar de forma más eficaz con productos y servicios que satisfagan las necesidades exclusivas de cada uno (Kotler, 2004).

Establecer claramente y con fundamento, el tamaño total del mercado al cual se pretende atender, bien sea en unidades o pesos, de acuerdo con los perfiles definidos al estudiar los clientes potenciales. Es adecuado basarse en estadísticas demográficas, investigaciones de mercado y poblacionales.

#### **4.1.3.9 Mercado Meta**

Todas las estrategias de marketing comienzan con la segmentación, la selección del mercado meta y el posicionamiento para el cumplimiento de las metas y los objetivos.

La estrategia de marketing de “CONSTRUYENDO S.A.S”, se basa en un posicionamiento en torno a una nueva imagen corporativa estableciendo así un plan de marketing para los servicios de empleos temporales.

En este mercado, el cliente meta principal está compuesto empresas del tamaño desde la micro a la gran empresa, que cuentan con buena capacidad de pago; en donde el nivel de uso es potencial y frecuente, teniendo una actitud frente al servicio positiva y un nivel de fidelidad alta.

#### **4.1.3.10 Participación en el mercado**

Determinar las ventas mensuales, proyectarlas al primer año, para el período de evaluación de la empresa; este período es variable acorde con la naturaleza de la empresa, teniendo en cuenta las posibles demandas estacionales en caso de presentarse. Cada caso es particular e individual según la empresa. Luego de tener esta cifra se debe comparar con la totalidad del mercado para establecer el porcentaje de participación.

### Pronostico de Ventas

T.C = 5%

| Meses<br>2019 | Proyeccion de<br>Ventas |
|---------------|-------------------------|
| Mayo          | \$420.898.230           |
| Junio         | \$441.943.142           |
| Julio         | \$464.040.299           |
| Agosto        | \$487.242.314           |
| Septiembre    | \$511.604.430           |
| Octubre       | \$537.184.651           |
| Noviembre     | \$564.043.884           |
| Diciembre     | \$592.246.078           |

Fuente: Los Autores

#### 4.1.4 Plan de Marketing

##### 4.1.4.1 Estrategias Mezcla de Mercadeo

Cada objetivo y meta debe tener una o más estrategias y cada estrategia debe incluir las tácticas, donde se aclare la actividad, la responsabilidad y el tiempo.

- Estrategias de Producto

El servicio se caracteriza por contratar personas naturales para que desempeñen labores en empresas. La empresa temporal es la encargada de la parte disciplinaria, legal, laboral, de bienestar y de recursos humanos. Para posicionarse y diferenciarse frente a la competencia, la

empresa pretende ofrecer a las empresas clientes, apoyo en la programación de actividades. Igualmente en actividades de apoyo en Salud Ocupacional y en las áreas de Gestión Humana.

- Estrategias de Precio

La empresa debe tener en cuenta que las estrategias de precio deber ser coherentes y consistentes con los objetivos de marketing y los objetivos financieros propuestos en el plan de marketing, por lo cual debe mantener un precio razonable que compita con las grandes empresas que de igual forma prestan este tipo de servicios. La empresa debe seleccionar una estrategia de precio y analizar:

- Mercado meta
- Los clientes
- La Competencia
- Riesgos

- Estrategias de Promoción

Determinar las estrategias promocionales dirigidas a los clientes empresariales, manejando tarifas especiales, y la recurrencia en la solicitud de la prestación del servicio.

- Estrategias de Distribución

La empresa “Construyendo S.A.S”, se encuentra ubicada en la cabecera municipal del municipio de La Virginia. La ubicación los beneficia pues este municipio del departamento de Risaralda, se encuentra localizado al occidente de la ciudad de Pereira y hace parte del Área Metropolitana de Centro Occidente, junto a Dosquebradas. Sus terrenos son planos a ondulados, bañados por las aguas de los ríos Cauca y Risaralda y su ubicación es estratégica y cuenta con excelentes vías de comunicación terrestre y fluvial.

#### **4.1.4.2 Estrategias de liderazgo**

La empresa “Construyendo S.A.S”, ofrecerá satisfacción al cliente pues se establecerán unos mecanismos de atención como son: Asesoramiento vía telefónica, chat y por medio de la página web. Esto genera liderazgo a través del área de mercadeo de tal forma que los clientes tengan interacción continua con la empresa para resolver cualquier duda que se presente en lo que se refiere a la contratación del personal.

#### **4.1.4.3 Estrategias de comunicación**

El objetivo de este proceso es el posicionamiento o reposicionamiento de la organización y o sus servicios en la mente de cada miembro del público objetivo. Las comunicaciones de marketing es un proceso de manejo a través del cual la empresa “Construyendo S.A.S”, debe

entrar en un diálogo con sus diversos clientes. Para llegar a esto la empresa desarrolla, presenta y evalúa una serie de mensajes para identificar los grupos de stakeholder.

El objetivo de la empresa “Construyendo S.A.S”, además de posicionar la organización en la mente de cada miembro del público objetivo, es lograr un proceso de recordación de la marca; esto busca animar a los compradores y otros stakeholder para que perciban y experimenten la organización y sus ofrecimientos como soluciones a sus necesidades.

Las principales tareas que debe tener en cuenta la empresa “Construyendo S.A.S”, en cuanto a decisiones en las comunicaciones de marketing son las siguientes:

1. Quién debe recibir los mensajes.
2. Qué dicen los mensajes.
3. Qué imagen de la organización / marca deben de formar y retener.
4. Cuánto hay que gastar para establecer ésta nueva imagen.
5. Cómo deben ser entregados los mensajes.
6. Cómo controlar todo el proceso cuando se implemente.
7. Determinar que ha sido logrado.

**Publicidad:** la empresa “Construyendo S.A.S”, no promueve la recordación y reconocimiento de su imagen corporativa en el mercado de los servicios que presta, ya que no aplican publicidad en los medios masivos de comunicación, debido a los tributos del servicio que son más empresariales, pero si los ofrecen por medio de catálogos en donde se resaltan los beneficios y atributos de sus servicios.

**Promociones de venta:** La empresa “Construyendo S.A.S”, ha de tener como objetivo reforzar y coordinar las ventas personales con los esfuerzos publicitarios.

El enfoque de esta estrategia está orientado a:

- Obtener un aumento constante en la penetración de mercado:

Para desarrollar este objetivo se debe tener una perspectiva amplia acerca de qué capacidades se pueden desarrollar y sobre qué valor único y diferencial se puede aportar. Este ítem se desarrollará por medio del análisis de la información ya que constituye el fundamento de las estrategias innovadoras. Esto se basa en la información externa del sector: buscando aportar nuevos puntos de vista y marcos de acción que conduzcan a la estrategia elaborada con base a las necesidades de la empresa “Construyendo S.A.S”.

- Realizar alianzas estratégicas:

El desarrollo de este objetivo se dará con instituciones públicas y privadas para así mantener el aumento en los volúmenes de ventas. Por ende, se debe tener claro que una alianza es exitosa en la medida en que los aliados agreguen valor, para los clientes y el dueño, ofreciendo servicios atractivos.

- Diseño de imagen corporativa y portafolio de productos:

Estos objetivos van enfocados a la recordación y reconocimiento de su imagen en el mercado de los servicios a prestar, para dar un reforzamiento a la calidad de los mismos.



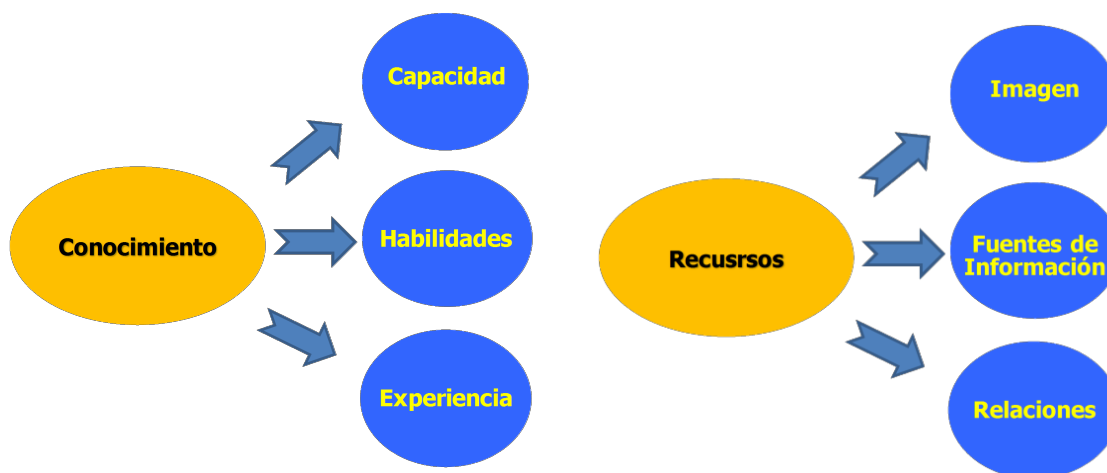
- Aumentar el Margen de Utilidades:

Este objetivo se desarrollará mediante la eficiencia de la empresa buscando aumentos en los ingresos, disminución de los costos a medida que la empresa aumente sus capacidades de la prestación del servicio.

- Posicionamiento:

La empresa “CONSTRUYENDO S.A.S”, se posicionará como una de las primeras empresas en la prestación del servicio de empleos temporales en la región. Logrará posicionarse como tal fomentando su ventaja competitiva: CALIDAD y con el fortalecimiento de la marca a través de una nueva imagen corporativa, basada también en las estrategias de producto, precio, distribución y comunicación de marketing.

#### 4.1.4.4 Factores claves para el éxito



El conocimiento y los recursos, son los parámetros fundamentales a tener en cuenta en el modelo que se desarrolla en “CONSTRUYENDO S.A.S”. El conocimiento, tiene un valor invaluable en sí mismo y genera impacto en la competitividad de la empresa. Este enfoque se orienta a la capacidad de producir valor a través del conocimiento y por lo tanto, esto se convierte en un factor clave para la innovación al interior de la empresa.

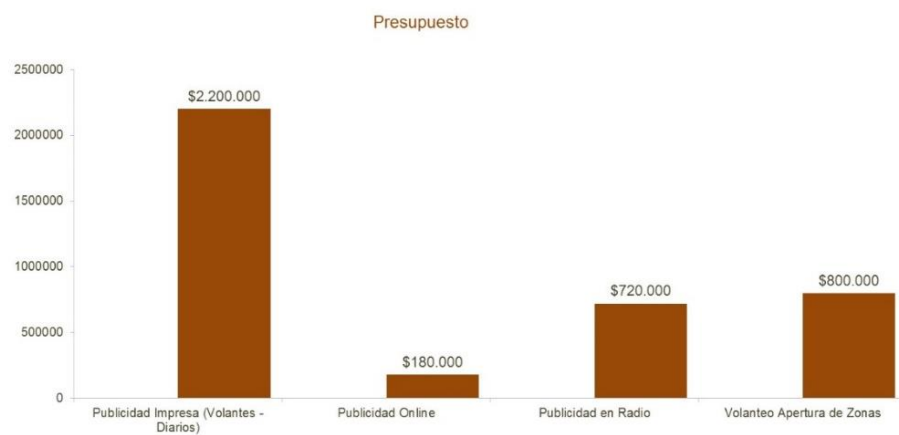
Por otro lado están los recursos con los que contamos, los cuales van desde la imagen de “CONSTRUYENDO S.A.S”, las fuentes de información con las que contamos y nuestras relaciones en el sector empresarial. Estos factores hacen que el modelo en su concepción sea exitoso y por supuesto viable en el tiempo y con el impacto proyectado.

#### 4.1.4.5 Presupuesto de Marketing

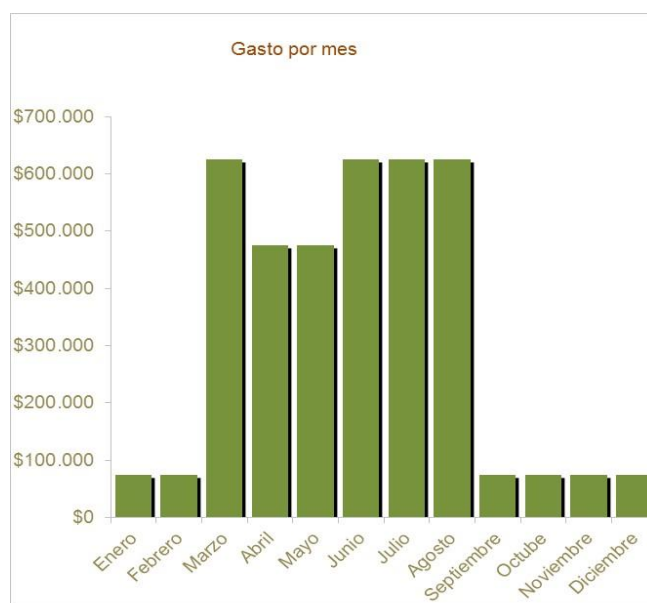
Teniendo en cuenta las estrategias planteadas en los puntos anteriores se debe realizar un costo al realizar las mismas. Para mayor facilidad se puede utilizar una matriz como la que se sugiere a continuación.

| Presupuesto de Marketing - 2019         |                    |                 |                 |                  |                  |                  |                  |                  |                  |                 |                 |                 |                 |
|---|--------------------|-----------------|-----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| Categorías                              | TOTAL              | Enero           | Febrero         | Marzo            | Abril            | Mayo             | Junio            | Julio            | Agosto           | Septiembre      | Octubre         | Noviembre       | Diciembre       |
| Publicidad Impresa (Volantes - Diarios) | \$2.200.000        |                 |                 | \$400.000        | \$300.000        | \$300.000        | \$400.000        | \$400.000        | \$400.000        |                 |                 |                 |                 |
| Publicidad Online                       | \$180.000          | \$15.000        | \$15.000        | \$15.000         | \$15.000         | \$15.000         | \$15.000         | \$15.000         | \$15.000         | \$15.000        | \$15.000        | \$15.000        | \$15.000        |
| Publicidad en Radio                     | \$720.000          | \$60.000        | \$60.000        | \$60.000         | \$60.000         | \$60.000         | \$60.000         | \$60.000         | \$60.000         | \$60.000        | \$60.000        | \$60.000        | \$60.000        |
| Volanteo Apertura de Zonas              | \$800.000          |                 |                 | \$150.000        | \$100.000        | \$100.000        | \$150.000        | \$150.000        | \$150.000        |                 |                 |                 |                 |
| <b>Total</b>                            | <b>\$3.900.000</b> | <b>\$75.000</b> | <b>\$75.000</b> | <b>\$625.000</b> | <b>\$475.000</b> | <b>\$475.000</b> | <b>\$625.000</b> | <b>\$625.000</b> | <b>\$625.000</b> | <b>\$75.000</b> | <b>\$75.000</b> | <b>\$75.000</b> | <b>\$75.000</b> |

Fuente: Los Autores



Fuente: Los Autores



Fuente: Los Autores

| OBJETIVOS PLAN DE MEJORAMIENTO AL PROCESO ESTRATEGICO DE CONSECUCIÓN |  |
|--|--|
| <b>1. OBJETIVO:</b>  | <b>Lograr un aumento en ventas al finalizar el año 2019 del 20%</b>                              |
| Indicador de comportamiento:   | No. Unidades Vendidas - Valor Ventas en Millones de Pesos  |
| Plan de Acción y Estrategia:   | Analizar bien la competencia y Mejorar con respecto a lo que ellos ofrecen                       |
| <b>2. OBJETIVO:</b>  | <b>Lograr crecimiento en clientes para el 2019 de un 20%</b>                                     |
| Indicador de comportamiento:   | No. de Clientes Nuevos   |
| Plan de Acción y Estrategia:   | Captar y mantener clientes   |
| <b>3. OBJETIVO:</b>  | <b>Adquirir Nuevos Clientes X Zona (Mercado Objetivo)</b>  |
| Indicador de comportamiento:   | % de Ventas de Clientes Nuevos   |
| Plan de Acción y Estrategia:   | Captar nuevos clientes por Zona (Caldas - Quindío - Risaralda - Norte del Valle)                 |
| <b>4. OBJETIVO:</b>  | <b>Alcanzar un Nivel de Satisfacción de los Clientes Actuales en un 95% al 2018</b>              |
| Indicador de comportamiento:   | Indice de Satisfaccion= (1-(Numero de quejas/Numero de unidades vendidas))*100                   |
| Plan de Acción y Estrategia:   | Mejorar el posicionamiento de la empresa en el Mercado   |
| <b>5. OBJETIVO:</b>  | <b>Posicionar la Marca "Construyendo S.A.S" en el Mercado del Eje Cafetero y Norte del Valle</b> |
| Indicador de comportamiento:   | Indice de Recordación de Marca   |
| Plan de Acción y Estrategia:   | Mejorar el posicionamiento de la empresa en el Mercado   |

#### 4.1.4.6 Estrategias de trabajo en equipo

La naturaleza de la empresa y teniendo en cuenta la Misión y Visión Institucional, se establecieron las siguientes estrategias de Trabajo en Equipo de tal forma que la prestación del servicio genere un factor diferenciador desde el interior hacia el exterior de la empresa.

- Establecer objetivos comunes

Para "CONSTRUYENDO S.A.S", es fundamental que, al margen de los cargos y la estructura organizacional, tengas deben primar los objetivos laborales de tal forma que todos los puestos de trabajo confluyan hacia el logro de los mismos.

- Generar sentido de pertenencia

El sentido de pertenencia es uno de los factores más importantes al interior de una empresa dado que los colaboradores deben estar alineados y comprometidos con los objetivos estratégicos. Acá se genera conciencia frente generar aquellos sentimientos de pertenencia con la empresa y la importancia que tiene el crecimiento y posicionamiento de la empresa en el entorno.

- Motivar el equipo de trabajo

Desde la gerencia se lidera la motivación del equipo de trabajo, lo cual genera una unión entre los miembros de la empresa. Esta estrategia es un lineamiento que desde la alta dirección se tiene siempre presente para trabajar en equipo mucho mejor, y de esta manera se crea una cultura de empresarial muy positiva, donde todos el ambiente laboral es más ameno y enriquecedor.

#### **4.1.4.7 El control como proceso**

- Estrategias de autocontrol

Podemos definir que la adopción del autocontrol como hábito es: Una característica del individuo en un momento concreto, y que el comportamiento o característica innata de la personalidad del individuo se denomina como rasgo. Cabe resaltar, que así como muchos comportamientos son parte de nuestra personalidad y están implícitos en el ser humano, hay una

especie de hábitos que se pueden adquirir para ser usados en diferentes circunstancias las cuales ayudan al mejoramiento continuo y desarrollo del ser humano. (Kenneth, 1997)

- Evaluación de desempeño

En esta parte de la Evaluación de Desempeño, la gerencia considera importante tener presente que aparte de los formatos preestablecidos para dichos diagnósticos; al interior de la empresa se sugiere desarrollar un autodiagnóstico al equipo de ventas y posteriormente medir el desempeño. A continuación se relacionan las preguntas.

- ¿Por qué continúa en esta profesión de ventas?
- ¿Qué ha hecho para ser cada día mejor en su profesión?
- De su experiencia en ventas ¿Dónde ha tenido usted más éxito: En la atención a clientes actuales o en el desarrollo de un nuevo territorio?
- ¿Cuáles considera usted las principales actividades del vendedor?
- ¿Qué es lo que más le agrada de ser vendedor profesional?
- ¿Es importante la creatividad en ventas? ¿por qué?
- ¿Qué es lo que menos le gusta de su profesión?
- ¿Cuáles son las principales características que usted tiene como persona?

|  |
|--|
| <b>EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO COORDINADOR DE MERCADEO</b> |
|--|

| <b>OBJETIVAS</b>   |
|--|
| <b>1. Evaluación de resultados:</b>  |
| 1.1. Número de contratos por período de tiempo. Evalúa la capacidad de cierre de la venta. |
| 1.2. Monto promedio de las órdenes de compra.  |
| 1.4. Número de clientes activos.   |
| 1.5. Número de clientes nuevos.  |
| <b>2. Evaluación de esfuerzos:</b>   |
| 2.1. Número de visitas realizadas al mes   |
| 2.2. Se debe clasificar las visitas entre planeadas y no planeadas.                        |
| 2.3. Número de cotizaciones realizadas.  |
| 2.4. Gastos generados en el proceso comercial.   |
| <b>3. Evaluación de indicadores:</b>   |
| 3.1 Número de visitas por días trabajados.   |
| 3.2 Número de cotizaciones elaboradas por visitas realizadas.                              |
| 3.3 Ventas generadas a cada cliente.   |
| 3.4 Incremento de las ventas generadas a cada cliente.                                     |

| <b>OBJETIVAS</b>  |
|---|
| <b>4. Ventas:</b> Nuevos clientes, desarrollo de toda la línea de productos, desarrollo de nuevos segmentos del mercado.                                      |
| <b>5. Dominio del puesto:</b> Conoce bien el portafolio de la compañía, las políticas internas, precios, etc.   |
| <b>6. Control del territorio:</b> Planeación de actividades de ventas, organización de la agenda de visitas, control de gastos, diligenciamiento de informes. |
| <b>7. Relaciones con los clientes:</b> Buen trato, afinidad, CRM.   |
| <b>8. Cualidades personales:</b> Iniciativa, liderazgo, presentación personal, lenguaje usado, uso potencial de los recursos a disposición.                   |

Para concluir, el proceso de evaluación de la fuerza de ventas es muy complejo ya que no permite medir actividades que no ofrezcan resultados en el corto plazo, pero que de todas maneras tienen consecuencias positivas para la compañía en el largo plazo; como por ejemplo, el tiempo dedicado en el campo para generar relaciones de largo plazo con los clientes, la acreditación de la compañía en su territorio y el dominio del portafolio de productos de la compañía.

De todas maneras, la metodología descrita en el presente artículo permite una evaluación asertiva que, si se combina con otro tipo de evaluaciones de personal, logran reflejar mejor el desempeño de cada vendedor. (Molina)

#### 4.1.4.8 Cronograma de Ejecución Plan de Marketing

##### PLAN DE TRABAJO ANUAL

##### CONSTRUYENDO S.A.S

| OBJETIVO  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   | Responsable (s) | OBSERVACIONES |           |   |           |   |   |
|---|---------------------|---|---------|---|-------|---|-------|---|------|---|-------|---|-------|---|--|-----------------|---------------|------------|---|-----------------|---------------|-----------|---|-----------|---|---|
| Documentar, implementar y mantener monitoreadas las actividades del Área de Mercadeo de la Empresa Construyendo S.A.S con el propósito de mejorar la gestión administrativa y comercial y generar procesos más eficientes a través del Plan Estratégico |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| META  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   | INDICADOR  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| Cumplir con el 90% de las actividades programadas para la vigencia  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   | (Nº de Actividades Ejecutadas / Nº de Actividades Programadas) x 100 |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| ACTIVIDAD   | CRONOGRAMA VIGENCIA |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  | Responsable (s) | OBSERVACIONES |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
|   | ENERO               |   | FEBRERO |   | MARZO |   | ABRIL |   | MAYO |   | JUNIO |   | JULIO |   | AGOSTO   |                 |               | SEPTIEMBRE |   | OCTUBRE         |               | NOVIEMBRE |   | DICIEMBRE |   |   |
|   | P                   | E | P       | E | P     | E | P     | E | P    | E | P     | E | P     | E | P  |                 |               | E          | P | E               | P             | E         | P | E         | P | E |
| 1. Reunión inicial de socialización con equipo Directivo  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 2. Organización del Equipo de Trabajo   |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 3. Análisis de propuestas de marketing y sus componentes  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 4. Definición de metodología de trabajo   |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 5. Diseño de Bitacora de trabajo para el departamento de mercadeo   |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 6. Implementación de los indicadores de seguimiento al Plan   |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| 7. Análisis de los indicadores para implementar acciones correctivas  |                     |   |         |   |       |   |       |   |      |   |       |   |       |   |  |                 |               |            |   |                 |               |           |   |           |   |   |
| Total Actividades   | 0                   | 0 | 0       | 0 | 0     | 0 | 0     | 0 | 0    | 0 | 0     | 0 | 0     | 0 | 0  | 0               | 0             | 0          | 0 | 0               | 0             | 0         | 0 | 0         |   |   |

## 4.2. Discusión de los resultados

A través del desarrollo presente estudio de ha podido determinar la importancia de generar una estrategia comercial y para ello se requiere crear un área de mercadeo para la



empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” con el fin de garantizar la ejecución del plan de marketing y el logro de los objetivos estratégicos, enfocado a la consecución de nuevos clientes.

Al lograr una mayor participación en el mercado local, regional y nacional, la Empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” podrá atender los servicios, que requiera el nuevo mercado y la mayor población objeto de estudio, abriendo así sus oportunidades de negocios. Por otro lado, con la elaboración del Plan Estratégico de Mercados, para la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” ubicada en el municipio de La Virginia, se busca que el propietario de la empresa se concentre en el objetivo de crecer económicamente mediante apertura de nuevos mercados, en correspondencia con las oportunidades y amenazas que ofrece el entorno.

En este sentido la empresa debe fortalecer la planeación estratégica, la cual consiste en que se identificaron sistemáticamente las oportunidades y amenazas que pueden surgir en el futuro para la empresa, mediante la elaboración de la Matriz DOFA y la comparación frente a la competencia, lo cual le proporciona la base para que la empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros futuros en un mercado creciente y competitivo.

Existe una constante amenaza para aquellas empresas que no pueden ofrecer un valor superior para el cliente. No obstante, se debe encontrar la manera de establecer relaciones más sólidas con los clientes, por eso cada día es más importante la Planeación Estratégica del Marketing.

Mediante este trabajo, se logró descubrir nuevos mercados para la empresa y los futuros clientes potenciales para la venta de sus servicios, de tal manera que le permita operar rentablemente en el futuro inmediato y contribuir a enriquecer el sistema de marketing.

El presente Plan de Estratégico no tendría utilidad sino se pone todo el empeño para el desarrollo de su implementación. En este sentido, el propietario debe demandar un esfuerzo constante para que se ajusten entre sí, los elementos básicos que muevan la empresa. En el mundo actual constituido por un mercado globalizado, es necesario que la empresa utilice todas las técnicas y herramientas que se han desarrollado en este plan para posicionar de mejor manera sus servicios en el mercado. La aplicabilidad y específicamente el desarrollo del Plan Estratégico de Mercados, es el punto de partida en el empeño de hacer crecer la empresa, y que le permite tener una mayor seguridad en el éxito del cumplimiento de las metas.

Hoy más que nunca, con un entorno nacional cambiante, con una situación política y económica variable, llena de expectativas, donde existe una apertura de los mercados hacia el exterior, que se negocian los tratados de libre comercio, y por otro lado a la falta de competitividad de las empresas nacionales con las del exterior, se elabora el presente Plan Estratégico para que la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” ingrese al mercado con un análisis y planificación estratégica acorde a las realidades existentes.

## **CAPITULO 5. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

En términos generales, el Plan Estratégico de Mercados, para la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S”. se convierte en un documento escrito que incluye una estructura compuesta por: 1) un análisis de la situación actual del mercado, 2) los objetivos de marketing que se proponen para la empresa con la oferta en nuevos mercados, 3) el posicionamiento y la ventaja diferencial que tiene la empresa en el entorno, y 4) la descripción de los mercados meta hacia los que se dirigirán los programas de marketing. Este Plan Estratégico de Mercados, se caracteriza por ser un plan a corto y mediano plazo, es decir, el propietario de la empresa debe desarrollar el plan estratégico para seis meses y un año y luego, elaborar un plan anual para próximos años, teniendo como de partida el cronograma de ejecución propuesto. Por otro lado de debe tener presente que los objetivos estratégicos del Plan de Marketing, están orientados básicamente a la consecución de nuevos clientes con el fin de aumentar la participación en el mercado.

### **5.2 Recomendaciones**

1. Realizar una evaluación trimestral de los indicadores de gestión administrativa y comercial con los instrumentos propuestos en el presente plan con el fin de encontrar oportunidades de mejora.

2. Diseñar e implementar un programa de bienestar laboral al interior de la empresa para incrementar el sentido de pertenencia de los colaboradores y alinearlos frente a los objetivos estratégicos planeados en el presente Plan de Marketing.
3. Monitorear continuamente los indicadores del mercado laboral del Área Metropolitana Centro Occidente, a través de los informes de Coyuntura Económica y el de Cuentas Económicas, elaborados por la Cámara de comercio de Pereira con el fin de estar informados sobre los cambios en la dinámica laboral.
4. Inscribir la empresa “CONSTRUYENDO S.A.S” a la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSET, realizar alianzas estratégicas y estar a la vanguardia en los cambios generados en este sector de la economía.
5. Analizar continuamente la competencia con el fin de diseñar estrategias innovadoras y diferenciales para agregar valor a la prestación del servicio y de esta manera minimizar el riesgo de pérdida de participación del mercado.
6. Diseñar continuamente estrategias específicas para el segmento de las microempresas como fuente de crecimiento de nuevos clientes, dado que según las estadísticas, estas representa el 94% de la composición empresarial en la región.

7. Implementar el Plan Estratégico de Mercados, abarcando una población más amplia que permita dar un mayor horizonte al proyecto, para ello se recomienda iniciar abarcando otras empresas de los municipios aledaños de los Departamentos del Triángulo del Café Colombiano (Departamentos de Caldas, Quindío y Risaralda), pasando por las del Centro Occidente Colombiano hasta llegar a otros del país.
  
8. Crear nuevas estrategias de mercado que permita una mayor participación de la empresa en el mercado regional y nacional. Dar a conocer los productos a un mayor número de clientes permitirá a la empresa contar con más clientes comprometidos. Es recomendable crear un organigrama empresarial que se ajuste a las necesidades creadas con el Plan de Marketing y de esta manera contratar el personal propuesto para la ejecución de dicho plan.

## Referencias Bibliográficas

- Acoset. (2017). Acoset. Recuperado el 2 de Mayo de 2019, de <http://www.acoset.org/index.php/noticias/121-acoset-presento-las-estadisticas-del-sector>
- Amaya, J. (2005). Gerencia, Planeación y Estrategia. Bucaramanga.
- Avila, L. (2010). Plan Estratégico de Marketing aplicado a la empresa de sombreros Ávila. Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Bancoldex. (s.f.). Recuperado el 20 de 09 de 2017, de <https://www.bancoldex.com/Sobre-microempresas/Clasificacion-de-empresas-en-Colombia315.aspx>
- Barragán, A. (s.f.). Pymerang. Recuperado el 3 de Febrero de 2019, de <http://www.pymerang.com/direccion-de-negocios/estrategia-de-negocios/objetivos-estrategicos/264-objetivos-y-metas-de-la-empresa>
- Becerra Gomez, I. (2010). La formación de los profesores universitarios: . Educación y Educadores, Vol. 13(3).
- Cámara de Comercio de Pereira. (2017). Informe de Coyuntura Socioeconómica. Pereira.
- Cámara de Comercio de Pereira. (2018). Informe de Coyuntura Económica. Pereira.
- Chiavenato, I. (1999). Administración de Recursos Humanos. California: Mac Graw Hill.
- Durán, D. (2012). Estudio de Factibilidad para la Creación de una empresa productora y comercializadora de cerveza a base de cafe. Proyecto, Universidad Autonoma de Occidente, Cali.
- El Espectador. (2 de Agosto de 2017). La construcción ve la luz: el sector proyecta 2,4 % de crecimiento para 2017.

- El País. (21 de Agosto de 2017). Sector de la construcción crecería 2,4 % en este segundo semestre del 2017: Camacol.
- FIERROS. (s.f.). FIERROS. Obtenido de <http://fierros.com.co/revista/ediciones-2013/edicion-30/herramientas-materiales-y-productos/10-innovaciones-materiales-para-construccion-2.htm>
- Gispert, C. (1999). Enciclopedia práctica de la pequeña y mediana empresa. Barcelona: Oceano.
- Gonzalez, A. (2012). Plan Estratégico de marketing para la comercialización de leche pasteurizada ALPURA. Proyecto, Universidad de Cuenca, Cuenca.
- Grupo Soluciones Horizonte. (2017). Grupo Soluciones Horizonte. Recuperado el 2 de Mayo de 2019, de <https://www.gsh.com.co/blog/contexto-nacional-de-las-empresas-de-servicios-temporales>
- Hurtado, D. y. (2012). Plan Estratégico de mercadeo para la comercialización de la cerveza a base de café en la ciudad de Pereira, producida por la cervecería BRISTOL. Pereria.
- Jean, J. (2008). Marketing estratégico (3ra. ed.). Madrid: Mac Graw Hill.
- Kenneth, B. (1997). Tres pasos clave para crear un equipo de alto nive. Barcelona: Alienta.
- Kotler, P. (2012). Fundaments del Marketing. México: Pearson.
- Kotler, P. y. (2004). Fundamentos de marketing . Carolina del Norte.
- Laming, P. (1998). Empresarios pequeños y medianos. Ciudad de Mexico: Prentice-Hall.
- Malla, Á. y. (2010). Plan de Marketing Empresa LACTO. Cuenca.
- Martinez. (2007). Propuesta del plan de marketing para la comercialización del producto panela real en la ciudad de Bogotá. Bogotá D.C.

- Martinez, M. (2007). PROPUESTA DEL PLAN DE MARKETING PARA LA COMERCIALIZACIÓN DEL. Proyecto, Universidad de la Salle, Bogotá.
- Molina, J. E. (s.f.). ENVEN. Recuperado el 3 de Febrero de 2019, de [http://www.escuelanacionaldeventas.com/url2017/index.php?option=com\\_content&view=article&id=161:=87&Itemid=437&lang=en](http://www.escuelanacionaldeventas.com/url2017/index.php?option=com_content&view=article&id=161:=87&Itemid=437&lang=en)
- Nieto, V. y. (2016). Diseño de un Plan Estratégico de Marketing para la empresa de confecciones CONFETEX de Colombia S.A.S. Pereira.
- Paguay, G. y. (2012). Plan Estratégico de marketing para la comercialización de leche pasteurizada ALPURA. Guayaquil.
- Pérez, R. (2009). Modernización para la Gestión de las Organizaciones. Bogotá.
- Portafolio. (26 de Agosto de 2016). Innovación en construcción es indispensable para Colombia.
- Ramirez, B. (1898). Teoría y Doctrina de la Cooperación. Bogotá D.C.
- Revista Dinero. (2018). Obtenido de <http://www.dinero.com/edicion-impresapymes/articulo/evolucion-y-situacion-actual-de-las-mipymes-en-colombia/222395>
- Reyes. (2014). Plan de Mercadeo para la empresa KOLBITOS S.A.S. Bogotá D.C.
- Reyes, H. (2015). Plan de Mercadeo para la empresa KOLBITOS S.A.S. Proyecto, Universidad Autonoma de Occidente, Bogotá.
- Seldon, A. y. (1986). Diccionario de economía (4a. ed.). Barcelona: Oikos-Tau.
- Superintendencia de Sociedades. (2013). Desempeño del sector de infraestructura 2008-2012 informe. Bogotá.
- Udaondo, M. (1992). Gestion de calidad. Madrid: Diaz de Santos.



Vargas, E. (2016). DISEÑO DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE MARKETING PARA LA EMPRESA. Proyecto, UTP, Pereira.

Vargas, E. F. (2010). Teoría de la Educación. Universidad de La Laguna.

## ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta Gestión Administrativa

| Factores a Evaluar<br>(Gestión Administrativa)  | Funcionamiento de Construyendo S.A.S |  |                                    |                   |
|---|--------------------------------------|--|------------------------------------|-------------------|
|   | Nivel 1                              | Nivel 2                                      | Nivel 3                            | Nivel 4           |
|   | No se ha trabajado                   | Se trabaja actualmente para hacerlo realidad | Es una realidad y está mejorandose | Funciona Muy Bien |
| Usted como gerente de la empresa, ¿tiene un propósito orientado a tres años de cómo dimensiona la organización?                   |                                      |  |                                    |                   |
| Según el propósito anterior, ¿usted y su equipo de trabajo tiene definidas las acciones y tareas a corto, mediano y largo plazo?  |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se responde ágil y positivamente a los cambios del entorno y las nuevas exigencias del mercado?                                  |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Con su orientación prevalecen los esquemas de trabajo en equipo sobre los esquemas de trabajo individual?                        |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Usted concentra la mayor parte de su tiempo y esfuerzo en las actividades más importantes y no solo en las más urgentes?         |                                      |  |                                    |                   |
| ¿La comunicación fluye de manera permanente y efectiva, de tal forma que los colaboradores están bien informados?                 |                                      |  |                                    |                   |
| ¿La empresa cuenta con un sistema de control de gestión a través del cual se mide el cumplimiento de los objetivos y metas?       |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Usted promueve una cultura de la calidad mediante sus acciones personales y el nivel de exigencia consigo mismo y con los demás? |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Usted disfruta del trabajo y hace lo que está a su alcance para que sus colaboradores también lo hagan?                          |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se tiene un programa de capacitación e incentivos que esté orientado hacia todos los niveles organizacionales?                   |                                      |  |                                    |                   |

## Anexo 2. Encuesta Capacidad Productiva y Comercial

| Factores a Evaluar<br>(Capacidad Productiva - Comercial)   | Funcionamiento de Construyendo S.A.S |  |                                    |                   |
|--|--------------------------------------|--|------------------------------------|-------------------|
|  | Nivel 1                              | Nivel 2                                      | Nivel 3                            | Nivel 4           |
|  | No se ha trabajado                   | Se trabaja actualmente para hacerlo realidad | Es una realidad y está mejorandose | Funciona Muy Bien |
| ¿Todas las personas involucradas en el proceso de prestación del servicio tienen las funciones y responsabilidades bien definidas? |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se hace control de la calidad de la prestación de los servicios ofrecidos de tal forma que se pueda medir este indicador?         |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se introducen mejoras con base en un mecanismo de recolección de sugerencias, inquietudes e inconformidades de los clientes?      |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se desarrolla continuamente innovaciones en la prestación del servicio y este es un factor clave de diferenciación en el mercado? |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se controlan permanentemente el cumplimiento de las metas en ventas en cada uno de los productos?                                 |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se tienen caracterizados los clientes para definir una estrategia comercial de acuerdo a cada uno de sus segmentos de clientes?   |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se realizan acciones para lograr la fidelización de los clientes y se tienen canales de comunicación continuos?                   |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se tiene analizada la competencia de tal forma que esta información se utilice como base para establecer una política de acción?  |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se evalúa la satisfacción del cliente de manera permanente de tal forma que se diseñen estrategias de mejora continua?            |                                      |  |                                    |                   |
| ¿Se cuenta con un departamento de mercadeo que planifique las acciones estratégicas a realizar para crecer en el mercado?          |                                      |  |                                    |                   |

### Anexo 3. Encuesta Motivación y Satisfacción Laboral

| Motivación y Satisfacción Laboral  | Percepción |    |      |
|--|------------|----|------|
|  | Si         | No | Poco |
| ¿Los beneficios económicos que recibo en mi empleo satisfacen mis expectativas?                                      |            |    |      |
| ¿Desearía tener otro empleo, en lugar del actual?  |            |    |      |
| ¿Tengo el reconocimiento social es el adecuado a la función que desempeño en comparación a otros (as) profesionales? |            |    |      |
| ¿Gano lo suficiente en mi actual empleo, para atender a los que dependen de mí?                                      |            |    |      |
| ¿Me siento seguro (a) y estable en mi empleo?  |            |    |      |
| ¿La empresa me proporciona oportunidades de crecimiento económico y profesional?                                     |            |    |      |
| ¿Recibo algún incentivo por parte de la empresa (comisión, felicitación, otros), cuando hago un trabajo bien hecho?  |            |    |      |
| ¿Creo que mi trabajo actual es interesante y hago un aporte importante a la sociedad?                                |            |    |      |
| ¿Creo que mi jefe tiene buenas relaciones laborales conmigo?   |            |    |      |
| ¿Las relaciones con mis demás compañeros me motivan a tener un mejor desempeño en mi trabajo?                        |            |    |      |
| ¿Mi trabajo es una fuente que me genera estrés?  |            |    |      |
| ¿Cree que el esfuerzo que usted pone en su trabajo está acorde con las retribuciones que de él recibe?               |            |    |      |
| ¿Considero que estoy siendo subutilizado en el puesto que actualmente desempeño?                                     |            |    |      |
| ¿Está satisfecho con el cargo que actualmente desempeña?   |            |    |      |
| ¿Cree que usted podría hacer mejor su trabajo que como lo hace actualmente?  |            |    |      |
| ¿Cree que el trabajo que desempeña está acorde con sus expectativas?   |            |    |      |
| ¿Creo que mi trabajo es importante para los clientes que hacen uso del servicio que presta la empresa?               |            |    |      |
| ¿Considera el status y la jerarquía un factor muy importante en una profesión?                                       |            |    |      |
| ¿Considera que se reconoce su desempeño en el trabajo que realiza?   |            |    |      |

## PLAN ESTRATÉGICO

| Debilidad   | Consecuencias                     | Acción de Mejora - Estrategia                                | Objetivos  | Actividades                                      | Responsable          | Tiempo  | Recursos                            | Indicadores                              |
|---|-----------------------------------|--|--|--|----------------------|---------|-------------------------------------|--|
| Fallas de comunicación dentro de la empresa.          | Bajo nivel de productividad       | Alinear al personal en una estrategia corporativa            | Desarrollar una estrategia de comunicación acertiva para la empresa                | Dialogar y compartir información                 | Gerente              | 2 Meses | Humanos                             | Medir el nivel de productividad          |
|   | Falta de gestión del conocimiento | Mejorar la comunicación con las personas y con el entorno    |  | Desarrollar talleres de comunicación asertiva    |                      | 2 Meses |                                     | Medir el grado de comunicación acertiva  |
| Evaluación de gestión y desempeño                     | Bajo nivel de compromiso          | Definir estrategias para aumentar el nivel de compromiso     | Diseñar un sistema de evaluación de desempeño laboral                              | Generar políticas de contratación                | Gestión Humana       | 3 Meses | Humanos y financieros               | Evaluación de desempeño                  |
|   | Alta rotación de personal         | Mejorar el acompañamiento a los empleados                    |  | Generar políticas de contratación                |                      | 3 Meses |                                     | Medir el grado de rotación de personal   |
| Se carece de un Departamento de Mercadeo              | Bajos niveles de Ventas           | Gestionar incremento en las ventas                           | Diseñar e Implementar la estructura gerencial del Marketing                        | Estructurar la estrategia de Marketing           | Gerente de Marketing | 3 Meses | Humanos y financieros               | Medir la tasa de crecimiento en ventas   |
|   | Poca participación del mercado    | Generar estrategias para el posicionamiento                  |  | Definir las metas de proyección de ventas        |                      | 3 Meses |                                     | Medir participación ventas en el mercado |
| Excesiva tramitología frente al temas de contratación | Demoras en los procesos           | Definir nuevos métodos para mejorar procesos                 | Diseñar una estrategia de mejora al sistema de contratación                        | Caracterizar la información                      | Gestión Humana       | 3 Meses | Humanos                             | Diseño del modelo de incentivos          |
|   | Deterioro de la eficiencia        | Generar mayor eficiencia y eficacia en los procesos internos |  | Elaborar flujogramas de procesos                 |                      | 3 Meses |                                     | Medir la eficiencia en los procesos      |
| Alias Cargas Laborales                                | Desmotivación de los empleados    | Definir acciones de medición del clima laboral               | Estructurar un esquema laboral óptimo y eficiente con incentivos                   | Desarrollar programa de incentivos laborales     | Gestión Humana       | 3 Meses | Humanos y financieros               | Programa de incentivos laborales         |
|   | Aumento del ausentismo laboral    | Mejorar el estado de ánimo y la capacidad de reflexión       |  | Diseñar estrategia de medición del clima laboral |                      | 3 Meses |                                     | Medir el ausentismo laboral              |
| Deficiente Sistema de Información                     | Relaciones laborales débiles      | Generar espacios para fortalecer el trabajo en equipo        | Diseñar e Implementar un sistema de información que articule los procesos internos | Análisis la trazabilidad de los procesos         | Gerente              | 2 Meses | Humanos, financieros y tecnológicos | Sistema de información estructurado      |
|   | Errores y reprocesos frecuentes   | Monitorear las actividades dentro del flujo de procesos      |  | Contratar profesional especializado              |                      | 2 Meses |                                     |  |