

**Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo formulado para la empresa
Soluciones RRHH del Llano E.S.T**

Maritsa Ayala Peña

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios, Universidad

Nacional Abierta y A Distancia UNAD, Colombia

Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Proyecto Aplicado Presentado Como Requisito para Optar al Título de

Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo

Magister. José Alejandro Vera Asesor

20 de septiembre de 2020

NOTA DE ACEPTACIÓN

Presidente del Jurado

Jurado 1.

Jurado 2.

Dedicatoria

A Dios quien todo lo puede, a toda mi familia quienes son lo más importante que tengo a mis hijas Kenia Maritza y Laura Camila las niñas más hermosas del mundo, a mi hijo quien con su dulzura y amor me motiva a seguir adelante y a luchar para alcanzar mis metas propuestas en la vida, y a mi esposo que me brinda su amor incondicional.

A mi tutor de grado el Doctor José Alejandro Vera, cuerpo de docentes y personal administrativo de la UNAD por su permanente disposición, apoyo, acompañamiento y paciencia en este proceso académico.

Agradecimientos

Quiero dar gracias, primero a Dios por su inmensa bondad al darme la vida, la familia, y mis cinco sentidos con los cuales he podido adquirir nuevos conocimientos, experiencias y vivencias que han aportado a lo largo de los años en la construcción de la persona que hoy en día soy, así mismo quiero agradecer inmensamente a mi Tutor de grado el Doctor José Alejandro Vera, quien me oriento y ánimo hasta conseguir la construcción de esta propuesta.

De igual forma, expreso mis agradecimientos a los tutores de los cursos académicos Mercadeo Básico, Investigación de Mercados, Gerencia y Planeación Estratégica y Seminario de Trabajo de Grado, a la Doctora Diva Tatiana Betancourt Director del CEAD con sede en puerto Carreño, a la Doctora María Crisalia Gallo Araque Decana de la Escuela ECACEN quienes fueron un apoyo fundamental en todo este proceso de formación y quienes tras el paso de los años estuvieron siempre hay para cuando les necesite.

Para todos quienes aportaron en mi largo caminar, porque me permitieron contar con ustedes cada día, para todos ellos ¡Dios les bendiga!

Índice General

Resumen.....	10
Abstract	11
Introducción	12
1. Planteamiento del problema	14
1.1. Descripción del problema	14
1.2. Formulación del problema	15
1.3. Sistematización del problema	17
2. Justificación.....	18
2.1. Justificación metodológica	18
2.2. Justificación Teórica	18
2.3. Justificación práctica.....	20
3. Objetivos	21
3.1. Objetivo General.....	21
3.2. Objetivos Específicos	21
4. Marco referencial	22
4.1. Marco teórico.....	22
4.1.1. El marketing.....	22
4.1.2. Estructura del Plan de marketing.	25
4.1.3. Marketing Mix:	30
4.1.4. Entorno del Marketing	30

4.1.5. Análisis situacional de las 5 fuerzas	31
5. Metodología	35
5.1. Tipo y nivel de Investigación	35
5.2. Procesamiento de la Información	35
5.3. Instrumento de recolección de información.....	36
5.4. Lugar de la investigación	38
6. Plan de mercadeo	39
6.1. Diagnostico interno	39
6.2. Diagnóstico externo	47
6.3. Ventaja de los servicios temporales.....	48
6.4. Análisis de la industria y Diamante de Porter.....	49
7. Presentación de le empresa Soluciones RRHH del llano EST	57
7.1. Misión.....	57
7.2. Visión	58
7.3. Valores corporativos:	58
7.4. Objetivos estratégicos	58
7.5. Matriz DOFA.....	59
7.6. Segmentación	60
7.6.1. El cliente	60
7.6.2. Tipo de empresas	60
8. Objetivos de marketing	61

8.1. Objetivo general	61
8.2. Objetivos específicos.....	61
8.3. Estrategias de Producto	61
8.4. Estrategias de precio	63
8.5. Estrategias de promoción	66
9. Propuesta para la Empresa Soluciones RRHH del Llano EST	67
9.1. Innovación Tecnología:.....	67
9.2. Capacitaciones a empleados,.....	68
9.3. Posicionamiento de la empresa:.....	68
9.3.1. Relacionamiento corporativo,.....	69
9.3.2. Posicionamiento SEM,.....	69
9.3.3. Manejo estratégico de redes sociales,	69
9.3.4. Proceso de certificación, Implementación del MIGP,.....	69
9.3.5. Incentivo y reconocimiento por crecimiento profesional	71
9.3.6. Realizar alianzas estratégicas.....	71
9.3.7. Implementación y fortalecimiento de una cultura organizacional orientada hacia servicio.....	71
9.3.8. Establecer un protocolo de servicio y ruta de atención al cliente	72
9.4. Perspectiva cliente.....	73
9.4.1. Seguimiento al cliente pos venta	73
9.4.2. Ampliar la base de datos de los clientes.....	73

9.4.3. Fortalecimiento de estrategias de comunicación	74
9.5. Perspectiva Financiera.....	74
9.5.1. Incrementar los ingresos.....	74
9.5.2. Optimizar el Margen de contribución.....	75
9.5.3. Aumentar el margen neto de utilidad	76
10. Conclusiones.....	77
11. Recomendaciones.....	80
12. Referencias.....	82
13. Bibliografía.....	85

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 <i>Estructura del Plan de Marketing</i> -----	27
Tabla 2 <i>Prioridades de Accion</i> -----	42
Tabla 3 <i>Matriz DOFA de la Empresa</i> -----	43
Tabla 4 <i>Clientes de la empresa año 2019</i> -----	45
Tabla 5 <i>Ventas del sector EST año 2018 en Colombia</i> -----	50
Tabla 6 <i>Otras EST Reconocida a Nivel Nacional</i> -----	51
Tabla 7 <i>Tabla de Precios</i> -----	57
Tabla 8 <i>Liquidacion de Prestaciones Sociales</i> -----	58
Tabla 9 <i>Estrategias Tacticas</i> -----	63

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 <i>Modelo de Plan de Marketing</i>	30
Figura 2 <i>Ventajas y Desventajas del Plan de Marketing</i>	31
Figura 3 <i>Diamante de las 5 Fuerzas</i>	34
Figura 4 <i>Matriz DOFA</i>	36
Figura 5 <i>Valores corporativos de la Empresa Soluciones RRHH del Lano EST</i>	59
Figura 6 <i>Ruta de Atencion al Cliente</i>	66
Figura 7 <i>Presupuesto Implemanetacion del Plan de Mercadeo</i>	78
Figura 8 <i>Presupuesto para Implementar las Estrategias del Plan de Mercadeo</i>	78
Figura 9 <i>Modelo de Encuesta aplicada (primera parte)</i>	79
Figura 10 <i>Modelo de Encuesta aplicada (segunda parte)</i>	80

Resumen

La empresa Soluciones RRHH del Llano EST cuenta con 10 años de constitución legal, su quehacer consiste en proporcionar servicios de gestión del talento humano y proveer personal en misión de todo tipo a empresas tanto públicas como privadas al igual que otros servicios encaminados a facilitar la labor empresarial, pero su crecimiento y reconocimiento en el mercado no es acorde con la antigüedad de la empresa.

Por tanto, el objetivo de esta investigación es formular un plan de mercadeo para lograr un mejor posicionamiento en el mercado. Para lograrlo, se realizó un análisis del entorno interno y externo, se hicieron encuestas a clientes y empleados, para evidenciar las falencias que limitan el crecimiento y las opciones de mejorar la condición actual, así mismo, se hizo la revisión y actualización de la propuesta de valor y se emitieron una serie de estrategias diferenciadores que vinculan a todos los miembros de la organización para lograr fidelizar a sus clientes.

Palabras claves: Plan estratégico; Plan de mercadeo; Gestión de mercadeo; Marketing estratégico.

Abstract

The company Solutions RRHH del Llano EST' plain has 10 years of legal constitution, your activity consists providing human talent management services and providing mission personnel of all types of public and private companies, but your growth and recognition in the market is not consistent with the age of the company.

So, the objective of this research is to formulate a marketing plan to achieve a better positioning in the market, for which an analysis of the internal and external environment is carried out; through surveys of customers and employees, in this way to demonstrate the shortcomings that limit growth and the options to improve the current condition, the revision and update of the value proposal was also made and a series of differentiating strategies were issued that Link all the members of the organization to achieve customer loyalty.

Keywords: Strategic plan; Marketing plan; Marketing management; Strategic marketing

Introducción

La subcontratación como mecanismo de intermediación laboral apareció en los Estados Unidos a inicios de los años 60's conocido como outsourcing y se amplió a América Latina como respuesta al progreso científico y económico de la globalización, fenómeno que conlleva a las empresas a especializarse para cumplir las expectativas y requisitos de la demanda (Duque, González & García, 2014).

En este contexto, la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T, nace como respuesta a la necesidad de ofrecer Servicios Temporales o EST y como parte del sector de tercerización de procesos de negocio, enfocando sus actividades a proveer servicios a empresas en procesos de tercerización para optimizar el tiempo y recursos de sus clientes, logrando un adecuado desarrollo en la gestión del talento humano BPO (Business Process Outsourcing), teniendo en cuenta la globalización y competitividad de mercados, escenario en el que las organizaciones requieren ser más eficientes y rentables, generando dinamismo y nuevas oportunidades en el sector EST.

La problemática de análisis consiste en que, a pesar de su trayectoria, el crecimiento y reconocimiento de Soluciones RRHH del Llano E.S.T, no es acorde con el crecimiento y oportunidades del mercado. Por lo tanto, se plantea como objetivo de este trabajo, formular un plan de mercadeo que le permita direccionar su posicionamiento y hacer frente a los principales competidores del sector, para lo cual se realizó un análisis del entorno interno, a través de varias entrevistas a empleados; y externo, a los clientes.

Como producto de la investigación se presenta una propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo, para ser implementada por parte de la empresa, soportada una serie de estrategias concretas que permitirán salir del estado actual en el que se encuentra y pasar a ser la empresa más reconocida y rentable en el mercado de las EST, con un portafolio de servicios diferenciado, donde la calidad en el servicio es la principal estrategia de fidelización de clientes, donde se fomente el sentido de pertenencia de todos y cada uno de los miembros de la organización, fortaleciendo los valores y principios de nuestro personal al servicio quienes trabajan creando una cultura organizacional orientada al servicio con calidad.

Planteamiento del problema.

1.1. Descripción del problema.

Soluciones RRHH del Llano E.S.T, es una Empresa de Servicios Temporales o EST, poco reconocida en el mercado actual que ha venido prestando sus servicios de manera ininterrumpida durante 10 años, goza de muy buena imagen ante su clientela, a quienes denominaremos en adelante Empresas usuarias. La empresa Soluciones RRHH del Llano pertenece al sector de tercerización de servicios uno de los sectores que más se están moviendo en la actual economía teniendo en cuenta la practicidad y rentabilidad al mismo tiempo; está dividido en tres (3) grupos: KPO (Knowledge Process Outsourcing – Subcontratación de procesos de conocimiento), BPO (Business Process Outsourcing - Subcontratación de procesos empresariales) e ITO (Information Technology Outsourcing - Subcontratación en tecnologías de la información).

El principal servicio de la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T es ofrecer la Subcontratación de procesos de conocimiento (BPO), es decir que se encarga de aligerar la carga laboral de su clientela con responsabilidad y seriedad, garantizando el desarrollo de las tareas específicas de manera organizada y estandarizada facilitando la optimización de todos los recursos, con lo cual las empresas usuarias pueden disminuir sus costos, ser más eficientes y eficaces. Con relación a su contexto, se puede indicar que el sector de las EST está en su mejor momento, de acuerdo con los resultados del estudio Caracterización y formulación estratégica del sector BPO KPO e ITO en Colombia, efectuado por Granados-Villate (2013).

Teniendo en cuenta la importancia del sector, cabe resaltar que los ingresos percibidos por estos tres servicios (KPO, BPO, ITO) en Colombia, representan cerca del 1,45 % del PIB, donde el Subcontratación de procesos de conocimiento (BPO) predomina en porcentaje de participación frente a los demás servicios. Los ingresos por BPO ascienden a \$6 billones, valor que representa el 62,4% del total por tercerización. El número de empresas del sector BPO (837 aprox.) representa un 32,01% de total de los tres (3) servicios. En cuanto al aspecto social, el sector BPO facilita empleo a 182.084 personas, valor que representa el 73.8% de los empleos que se proveen por tercerización en Colombia, según lo indican Villamil, Caicedo, y Stellan (2016).

Respecto a la normatividad, en Colombia mediante la Ley 50 de 1990, se establecieron las generalidades y definiciones sobre Empresas de Servicios Temporales, entendidas como aquellas que “contratan 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 EST, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador” (Artículo 71). Igualmente, la Ley clasifica estos trabajadores como de planta y en misión, enuncia sus derechos, los requisitos para su constitución, la forma de contratación y las sanciones en caso de vulneración u omisión de esta norma dado que este sector ha tomado fuerza estos últimos años cubriendo con sus servicios todos los sectores de la economía, lo cual facilita así, la selección y vinculación de mano de obra calificada y no calificada pero si experta su área.

1.2 Formulación del problema.

Como se mencionó anteriormente las EST representan un aporte significativo para la economía y contratación laboral en el país, sin embargo, no gozan de un buen prestigio debido a que son relacionadas con las empresas que funcionan como cooperativas de trabajo asociado (CTA), quienes actualmente no están autorizadas por el Ministerio de Trabajo para suministrar personal a otras empresas (Toro Hernández, 2014).

Debido a esta situación, se evidencia una fuerte influencia del gobierno colombiano por controlar la tercerización de procesos, poniendo en cintura a algunas cooperativas de trabajo que tuvieron que migrar a una organización ya que deben cumplir con los requisitos del Artículo 10 de la Ley 1233 de 2008 y el Artículo 3 del Decreto 3553 del 2008. En la que indica que, en ningún caso, las contribuciones de que trata esta ley serán asumidas por el trabajador o asociado, reglamentando unas situaciones que se estaban presentando, generando inconformidad en algunos empleados, y muchas empresas dejaron de contratar este tipo de servicios (Castañeda, 2016).

Otro elemento para considerar en la formulación del problema es que el servicio ofertado por Soluciones RRHH del Llano E.S.T. no es diferenciado, el sector tiene una imagen inadecuada, que ha generado desconfianza en el mercado, que termina prefiriendo otras marcas. Por todo lo anterior, el crecimiento de la empresa solución RRHH del Llano E.S.T. se ha visto afectado y, como consecuencia, el número de clientes proyectados para cada año no alcanza las expectativas fijada por la empresa.

Sin embargo, teniendo en cuenta que el sector de tercerización está en un constante crecimiento aportando significativamente al Producto Interno Bruto nacional (PIB) se plantea la formulación de un Plan Estratégico de Mercadeo, que le permita a la empresa Soluciones RRH del Llano E.S.T. mantener un crecimiento constante en el mercado actual.

1.2. Sistematización del problema.

¿Qué resultados se obtienen del diagnóstico derivado de un análisis actual (interno-externo) del Soluciones RRHH del Llano E.S.T. en la Ciudad de Puerto Carreño? ¿Qué estrategias de marketing son necesarias implementar para posicionar Soluciones RRHH del Llano E.S.T. en la Ciudad de Puerto Carreño? ¿Qué elementos deben hacer parte del Plan de acción para que oriente la aplicación de cada una de las estrategias diseñadas para la empresa?

Justificación.

2.1. Justificación metodológica.

Este trabajo se desarrolló en la empresa Soluciones del Llano RRHH E.S.T. debido a los resultados negativos obtenidos de forma constante durante los últimos años de funcionamiento de la empresa, a partir de lo cual, los propietarios han solicitado efectuar esta investigación que permita cambiar los escenarios negativos a positivos y no perder su empresa. Lo anterior se debe a la no apertura de nuevos mercados en el ámbito local y regional. Por tal motivo, es indispensable generar un plan de mercadeo que le permita establecer estrategias sujetas a un plan de acción, con el fin de efectuar actividades de mejoramiento que asienta fidelizar los clientes actuales e identificar nuevos.

2.2. Justificación Teórica.

Es un reto y compromiso como futura Especialista en Gerencia Estratégica de Mercadeo, determinar las estrategias y metodología adecuada para construir el plan de mercadeo, que constituye un documento donde se definen las acciones estratégicas que la empresa debe efectuar, para suplir las necesidades del mercado en donde están los clientes actuales y potenciales de la empresa (Urueta-Valencia, 2019). En consecuencia, esto permitirá lograr el cumplimiento de la misión, visión, y objetivos de la empresa, logrando un crecimiento que garantiza el posicionamiento en el mercado actual. Para esta investigación se profundizo teorías administrativas relacionadas con el mercadeo al igual que dinámicas del proceso administrativo, investigación y estadística como son la planeación, análisis, tabulación,

demanda y oferta que Consintió lograr una investigación coherente, clara, concisa y efectiva para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T.

Una vez elaborado el plan de mercadeo, se convierte en una guía para el empresario con la cual logra alcanzar sus objetivos. Una nueva oleada se viene abriendo paso en el mercado laboral mundial y Colombia no es la excepción, el espacio clave de expansión para este tipo de empresas del sector BPO (Business Process Outsourcing) o externalización de procesos de negocio, siendo el ámbito de la empresa Soluciones de Llano E.S.T. Por lo tanto, es necesario formular un Plan Estratégico de Mercadeo, para mejorar su participación en el mercado de las Empresas de Servicios Temporales enmarcándola de manera clara al sector al que pertenece y que su propuesta de valor responda de manera efectiva a las necesidades e intereses de la clientela.

De la misma manera, la elaboración del Plan estratégico de mercadeo y la formación de sus estrategias, permitirá poner en práctica los conocimientos y habilidades desarrollados durante el tiempo de formación del programa Especialización en Gerencia Estratégica de Mercadeo, plasmando en un trabajo escrito la identificación de un problema de posicionamiento en el mercado y el resultado de una progresiva baja en ventas, problemática que da lugar a la revisión de la propuesta de valor y a la formulación de estrategias pertinentes bajo el plan para alcanzar un mayor reconocimiento y rentabilidad financiera aprovechando la capacidad instalada y el recurso humano con que cuenta.

Finalmente, lo que se pretende con este documento es servir de apoyo a otras empresas que tengan la misma situación actual, que busquen a través de estrategias de mercadeo alcanzar sus metas de mediano y largo plazo.

2.3. Justificación práctica.

La investigación busca dar solución a una problemática de la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T y de esta manera plantear acciones y estrategias a través de los análisis interno y externo que sirvan de base para la toma de decisiones, siendo el primer estudio técnico de esta organización en más de 10 años al servicio; además el resultado de esta investigación permitirá a cualquier persona interesada contar con un estudio de investigación enfocado a un plan de mercadeo detallado que les generará herramientas y orientaciones que permitirán el cumplimiento de los objetivos y metas.

Objetivos.

3.1. Objetivo General.

Formular un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T. que permita el mejoramiento de su posicionamiento en el mercado a través de unas estrategias específicas y a partir de la implementación de una propuesta de valor diferenciada que integre a todos los miembros de la organización para que sea construida desde adentro desde la empresa y este dirigida hacia el Cliente.

3.2. Objetivos Específicos.

- ❖ Presentar una nueva propuesta de valor para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T. teniendo como base los elementos que la diferencian de la competencia y que permita integrar a todos los miembros de la organización centrando su atención en la atención al cliente con el fin de fortalecer su posicionamiento en el mercado actual y llegar a nuevos mercados.

- ❖ Definir las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas de la empresa de estudio, mediante un análisis de su entorno.

- ❖ Formular estrategias de mercadeo que le permitan a la empresa la fidelización de los clientes actuales y mejorar su posicionamiento para conquistar nuevos mercados.

Marco Referencial.

4.1. Marco teórico.

Toda organización, debe tener claro que para desarrollar su idea de negocio y lograr que ésta sea prospera, debe contar una planeación estratégica acorde con los requerimientos de su entorno. Se pueden conceptuar que un Plan consiste en el desarrollo de una serie de pasos o procedimientos determinados, planteados con el fin de lograr un objetivo o pronóstico. Según Mintzberg y Quinn (1995), la planeación estratégica es un proceso que consiste en definir, a partir de un diagnóstico interno y externo, los objetivos, las acciones y los recursos, que debe disponer la empresa para alcanzarlos, de esta manera iniciamos su descripción con el fin de definir claramente las acciones que debemos seguir para establecer el Plan de Mercadeo Estratégico apropiado para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T.

4.1.1. El Marketing.

El Marketing es un sistema total de actividades que incluye un conjunto de procesos mediante los cuales se identifican las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacer las necesidades o deseos de los consumidores o clientes para luego satisfacerlos de la mejor manera posible al promover el intercambio de productos o servicios de valor con ellos, a cambio de una utilidad o beneficio para la empresa u organización (Thompson, 2009)

Por medio del Mercadeo se identifican las necesidades y aspiraciones insatisfechas, se define, calcula y cuantifica el tamaño del mercado identificado y el potencial de ganancias; mediante la

segmentación, se identifica el segmento que la empresa puede atender , permitiendo diseñar y promover los productos y servicios correctos que respondan a una verdadera y sentida necesidad teniendo en cuenta la mezcla entre el producto, el precio, la promoción y la distribución

Sandoya, S., & Samuel, B. (2019), conceptúan el marketing como una fuente de recursos, donde las acciones ejecutadas, determinan las reacciones del mercado. Sin embargo, la reacción no siempre es la esperada, debido al incremento de la competencia y la complejidad del entorno donde es más fácil vender lo que otros venden, aunque esta estrategia presenta un alto riesgo de fracaso, se requiere por tanto, ofrecer productos diferenciados, generando una combinación única de valor para distinguirse del resto de la oferta, razón por la cual mercadotecnia ofrece un conjunto de posibilidades estratégicas y técnicas para lograr que nuestros productos resalten entre los demás.

Madrid y Romero (2018), indican que el Marketing ha existido desde el inicio del comercio en el mundo, según los autores, los babilonios fueron los primeros en implementar estrategias de Marketing al transportar sus mercancías en barco, demostrando la necesidad de que el producto estuviera al alcance de los consumidores. También agrega que los fenicios, se posicionaban en cruces o puertos, para vender aquello que traían de otras tierras y acuñaban sus propias monedas, constituyéndose también en los primeros indicios del mercadeo como hoy se conoce.

En cuanto al padre del mercadeo moderno, algunos autores consideran que es Fred E. Clark, por ser el primer autor en la historia en escribir en 1922 Principios del Marketing,

además, por ser uno de los fundadores de la American Marketing Association AMA y su primer presidente (Canayo y Mozonbite, 2019). Durante los años cincuenta, otros autores como Richard M. Clewett o Harper W. Boyd escribieron sobre estrategias de marketing e investigación de mercados, pero no se puede desconocer en nuestros tiempos a Philip Kotler, Gary Amstrong, Jean-Jacques Lambin y otros autores, que han hecho importantes aportes a esta disciplina.

En la década de los 70's nació el marketing como se conoce actualmente, pues al inicio de la era industrial las empresas vendían toda producción sin problema, pero cuando la oferta superó la demanda surgió un nuevo problema, las empresas no vendían todo lo producido y, para resolver esta situación, empezaron a estudiar los deseos y necesidades del consumidor, a partir de este momento, surgieron las investigaciones de mercado, conociéndose este, como el punto de partida donde nació orientación al marketing por parte de las empresas (Rondon 2010).

Posteriormente, Steenburgh, Avery y Dahod (2009), indican que el mercadeo pasó por un período de evolución tras las invenciones industriales como la imprenta, la aparición revistas y medios de comunicación masivos como la radio y la televisión que facilitaron la publicidad para llegar a un amplio mercado potencial, luego apareció el teléfono que impulsó el telemarketing. Seguidamente, la era digital revolucionó los esquemas de mercadeo con el uso de las redes sociales y aplicaciones de mensajería, impulsando a los mercadólogos a innovar y replantear las formas de darse a conocer en un mercado global, según lo muestra Bertels quien desde 1988, pronosticó las diferentes etapas del marketing distribuyéndolas en las décadas finales del siglo XX e inicios del XXI (García, 2014).

A propósito de este tema, Munuera (1992) afirma que, a partir de los acontecimientos industriales, financieros, cambio en las relaciones comerciales y empresariales, así como los avances en la tecnología, en especial de las comunicaciones, esta actividad ascendió a una función directiva, porque implica tomar decisiones estratégicas. En este sentido, se dice que el Marketing se responde en su evolución a las expectativas, tendencias y necesidades del mercado y, según la visión de los empresarios puede afectar positiva o negativamente la empresa. Actualmente, se considera el Marketing como parte de la orientación estratégica de las empresas y se incluye en la misión y visión, como parte de su plataforma estratégica. (Camino, 2012).

4.1.2. Estructura del Plan de Marketing.

Autores como Holguín, M. (2012), indican que el Plan de marketing, constituye un proceso administrativo y social, que consiste en diagnosticar, segmentar y definir la ruta estratégica a través de la cual se suplirán las necesidades del mercado y la empresa logrará sus objetivos mediante la generación de una oferta de productos resultado de la creación de valor para sus clientes.

Desde el análisis y diagnóstico de la situación, que constituye la primera parte del plan, se entiende que las empresas están en un entorno dinámico, por lo cual deben identificar las preferencias y exigencias que están en aumento, entendiendo que la competencia también está en ese propósito, por lo cual, se deben tomar decisiones y formular estrategias bien enfocadas para adaptar la oferta a la demanda manteniendo un alto nivel de competitividad, permitiendo que la organización logre sus objetivos, se posicione y mantenga sus nichos de mercado (Kotler, Armstrong, Saunders y Wong, 2000). Es de anotar que, en la actualidad no

existe una estructura única para elaborar un Plan de Marketing, no existe un formato o fórmula uniforme, ni un acuerdo general para su formulación; esto se debe a que, cada empresa según sus particularidades debe desarrollar el método de acuerdo con sus necesidades.

También es importante, conocer con claridad el contenido de un plan de marketing, por lo que diversos autores presentan sus alternativas para estructurar un plan de mercadeo, que en el caso de Kotler (2011) plantea la siguiente Tabla 1:

Tabla 1

Estructura del Plan de Marketing.

I. Resumen ejecutivo	II. Análisis FODA	IV. Estrategias de marketing
II. Análisis de la situación	Oportunidades	V. Tácticas de marketing
Situación del Mercado	Amenazas	V. Proyecciones financieras
Situación del Producto	Fortalezas	VI. Cronograma
Situación Competitiva	Debilidades	VII. Monitoreo y control
Situación de la Distribución	Alternativas para ejecución del plan	Resultados esperados
Situación del Macroambiente	III. Objetivos financieros / marketing	Recomendaciones

Fuente: Elaboración propia con base en Kotler (2011)

A partir de esta estructura, a continuación, se presenta un breve análisis de cada punto del Plan. Inicialmente, se define el resumen ejecutivo, que constituye un elemento clave para la presentación del plan, por lo que debe ser suscito, claro y completo. Seguidamente, el diagnóstico debe contemplar cifras que eviten la subjetividad y permitan determinar la situación

del mercado, producto, competencia, distribuidores, así como los aspectos relativos al micro y macroambiente, así como los aspectos internos donde se identifican debilidades y fortalezas, finalmente, se deben definir las alternativas que guiarán el plan.

Los objetivos de Marketing son también un elemento clave porque permiten definir con claridad, qué se quiere lograr en términos de ventas, crecimiento, precio, conciencia de consumidor, centros de distribución, igualmente, establecen en el plan deben su contribución en el logro de las metas de la organización y las metas estratégicas del área de mercadeo.

En la sección de estrategias, se hace un bosquejo amplio de las actividades estratégicas de mercadotecnia que se planea desarrollar en el período que aborda el plan, especificando las siguientes acciones:

- El mercado objetivo que se pretende satisfacer mediante la segmentación del Mercado.

- El posicionamiento que se va a utilizar, definiendo el mensaje a posicionar en los consumidores.

- El producto o línea de productos con el que se va a satisfacer las necesidades y/o deseos del mercado objetivo.

- Los productos tangibles e intangibles se entregarán con un alto grado de satisfacción al igual que el nivel de servicio para lograr un resultado más satisfactorio.

- El precio asignado por producto, así como las facilidades de pago, según el segmento del mercado y la percepción de valor del mercado.
- Los canales de distribución o medios de distribución que se van a emplear para que el producto llegue al mercado objetivo.
- Las estrategias de comunicación que se van a utilizar para informar, persuadir y convencer al mercado de la existencia del producto, uso y beneficios del producto.

En el apartado de proyecciones financieras, se definen cuáles son los ingresos y gastos requeridos para la ejecución del plan y se anotan dos clases de información:

- El rubro de ingresos que muestra los pronósticos de volumen de ventas por unidades y el precio.
- El rubro correspondiente a gastos que muestra los costos de producción, distribución y venta.

La diferencia (ingresos - egresos) que es la utilidad proyectada.

Cronograma: en esta sección, que se conoce también como calendario, se incluye muchas veces un diagrama para responder a la pregunta ¿cuándo se realizarán las diversas actividades de marketing planificadas? Para ello, se puede incluir una tabla por semanas o

meses en el que se indica claramente cuando debe realizarse cada actividad. Finalmente, en la sesión Monitoreo y Control, la idea es que se definan interrogantes como: qué, quién, cómo y cuándo, cuando de medir el desempeño de los objetivos y actividades y metas planificadas en el plan.

A continuación, se presenta un modelo de Plan de marketing propuesto por Hoyos, 2013, en cual se inicia con un análisis de la situación, que conlleva a la definición de la DOFA, los factores clave y la definición de objetivos y estrategias, estructura similar a la analizada anteriormente ver Figura 1:

Figura 1

Modelo de Plan de Marketing



Nota. Modelo de Plan de Marketing Tomada de (Hoyos Ballesteros, 2013)

Como se puede observar, son amplias las semejanzas entre la estructura propuesta por Kotler, Hoyos y los demás autores que plantean como diseñar un Plan de Mercadeo. A continuación, se presenta la Figura 2 con las Ventajas y Desventajas que

pueden presentarse en la Elaboración del Plan de Marketing, información que permite evitar los errores que comúnmente se comenten en su elaboración, ejecución o evaluación.

Figura 2

Ventajas y Desventajas del Plan de Marketing

Ventajas	Inconvenientes
Proporciona a la empresa y al Departamento de Marketing la base para una mayor precisión en la definición de sus objetivos y políticas.	La planificación de Marketing exige tiempo y esfuerzo.
Obliga a reflexionar y profundizar de una manera sistemática sobre el presente y futuro de la empresa y el mercado.	Consecuencia de lo anterior, la planificación lleva consigo un coste.
Permite una mejor asignación de los recursos materiales y una mejor coordinación de los recursos humanos del departamento de Marketing y, por tanto, de la empresa.	Se corre el grave riesgo de hacer una planificación rígida.
Provoca un mayor sentido de participación y una mejor aceptación de las responsabilidades entre las personas involucradas.	Se pierde flexibilidad ante alteraciones que exijan retoques sustanciales, lo que dificulta la adaptación al cambio.
Permite la evaluación y control de las actividades de Marketing.	

Nota. Cuadro representativo de las ventajas y desventajas del Plan de Marketing

Tomada de (Sanchez Galan, 2015)

Según la propuesta de (Galan, 2020) El Plan de Marketing, es un “documento que elaboran las empresas a la hora de planificar un trabajo, proyecto o negocio en particular.

Señala cómo pretenden lograr sus objetivos de marketing y de este modo, facilita y gestiona los esfuerzos de Marketing”, que se estructura con un diagnóstico, pronóstico, objetivos, estrategias, tácticas y control.

Como se puede observar, un plan de mercadeo proporciona una base para la materialización de las políticas de la empresa, permite aterrizar la planeación, objetivos, metas y cómo alcanzarlas, involucrando al equipo de trabajo y uso de los recursos y medios disponibles, además de permitir la definición de indicadores para el control de las actividades. Como desventajas está la falta de experiencia en su elaboración que se puede superar con apoyo de expertos, evitando los demás inconvenientes que representa.

4.1.3. Marketing Mix:

Según McCarthy y Perreault (2006), la mezcla de mercadeo es diseñada con el propósito de ofrecer productos acordes a los requerimientos del mercado, a partir del análisis del comportamiento de los consumidores, generando acciones que permitan retener y fidelizar a los clientes mediante la satisfacción de sus necesidades. Para Kotler (2011), el mix de marketing está compuesto de estrategias de marketing que apuntan a trabajar con los cuatro elementos conocidos como las cuatro P que, significa P: **P**roducto, **P**recio, **P**romoción y **D**istribución (**P**lace). Sin embargo, actualmente se habla de las 7 P del mercadeo, incluyendo además de las anteriores, **P**ersonas, **P**rocesos y **E**ntorno (Physical environment) (Puerta, 2018).

4.1.4. Entorno del Marketing.

Este término se hace referencia a las diferentes fuerzas externas que influyen en el mercado y sobre la capacidad de la empresa para para desarrollar y mantener transacciones exitosas con su mercado objetivo. Analizar el entorno del marketing le permite a la organización tomar decisiones disminuyendo la incertidumbre y adaptarse más rápidamente

a los cambios del mercado, para estar más cerca del cumplimiento de sus objetivos (Giraldo y Juliao 2016).

El estudio del entorno incluye el análisis del microentorno conformado por las fuerzas cercanas a la empresa que afectan su capacidad para servir a sus clientes, como del macroentorno, que incluye las fuerzas mayores de la sociedad que afectan a todo el país, región o a nivel global. En el microentorno se estudian aspectos cercanos a la empresa como los competidores, clientes, competidores, distribuidores y productores de sustitutos u otras empresas relacionadas con la venta del producto o prestación del servicio, así como servicios de mantenimiento, reparación, repuestos y complementarios. En el macroentorno se analizan aspectos relativos a los aspectos demográficos, políticos, legales, sociales, ambientales, tecnológicos, culturales, económicos u otros que puedan afectar o favorecer las estrategias de la mezcla de mercadeo (Sainz de Vicuña 2018; Westwood, 2016).

4.1.5. Análisis situacional de las 5 fuerzas

En el análisis situacional, se elabora un diagnóstico, se toma una radiografía de la empresa en su estado actual para identificar donde está la empresa en el momento en el que vamos a iniciar la planeación de Marketing, se identifican las dificultades, y problemas al igual que las variables a nivel interno y externo con el fin de definir su posible solución.

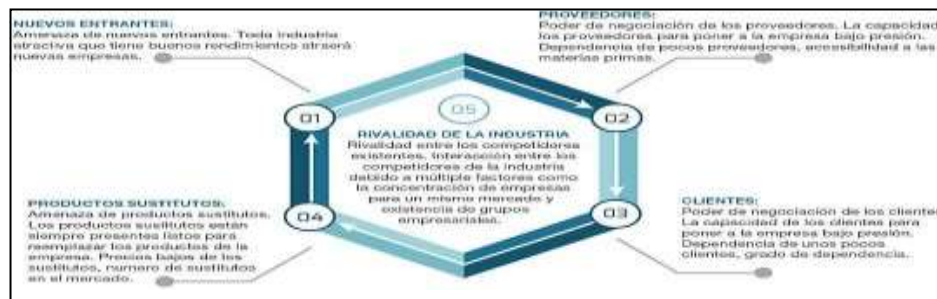
El análisis externo se refiere a las variables que afectan o favorecen a las empresas pero que no dependen directamente de ella, es decir que controlarlas o manejarlas están fuera de su alcance. En este análisis se focalizan y se definen las oportunidades y amenazas a que se ve expuesta desde el exterior las cuales se transforman siendo la base de la conformación

de estrategias que permitan disminuir los riesgos de amenazas que ofrece entorno externo para la empresa.

Para realizar este análisis, se puede utilizar una herramienta llamada “matriz de evaluación de factores externos MEFE”, ya que nos permite evaluar y analizar oportunidades y amenazas significativas del ambiente externo. Cabe mencionar el análisis que realiza Porter (2007) quien, define 5 fuerzas que influyen en la estrategia competitiva de las empresas, para Porter, sino se cuenta con un plan perfectamente elaborado, no se puede sobrevivir en el mundo de los negocios de ninguna forma ver Figura 3:

Figura 3

Diamante de las 5 Fuerzas



Nota. Imagen representativa del Diamante de las 5 Fuerzas tomada (Ing Estevan Gomez, 2007)

Sobre el Diamante de las 5 fuerzas, Gómez (2016) indica que esta metodología facilita el análisis estratégico estableciendo un marco de análisis de la competencia dentro de una industria conformada por diferentes empresas, identificando así los poderes que interactúan en la industria y facilita desarrollar una estrategia de negocio que se adapte a sus características. Este análisis se surge de la articulación entre las 5 fuerzas que propone el autor, el nivel de competencia y la rivalidad en determinado sector, por lo que se definen las

posibilidades de éxito en la industria cuando de oportunidades de inversión y rentabilidad se trate.

Porter se refiere a estas fuerza como el micro entorno, para contrastarlas con fuerzas afectan el entorno en una escala mayor a la industria. Estas cinco fuerzas son las que operan en el entorno inmediato de una organización, y afectan en la rentabilidad de esta para satisfacer a sus clientes, y obtener rentabilidad (K, 2004)

El análisis interno, debe contener una exploración integral, completa y precisa de los elementos a nivel interno, esta suministra las principales debilidades, así como las ventajas o fortalezas que tiene la empresa, permitiéndole formular estrategias para contrarrestar las debilidades identificadas y poder eliminar el riesgo o disminuirlo de manera significativa. Para este análisis se puede utilizar la Matriz de evaluación interna MEFI, por medio de la cual se evalúan los aspectos positivos o fortalezas, así como los negativos o debilidades de las áreas funcionales de la empresa, igualmente, se evalúan aspectos como el liderazgo, cohesión, sinergia, procesos, procedimientos y empoderamiento de los funcionarios (Dussan y Serna, 2017).

Finalmente, el análisis se concluye con la DOFA, es una herramienta para estudiar la situación actual de una empresa con el fin de tener las bases suficientes para plantear su planeación estratégica.

La matriz DOFA es el resultado que arroja el análisis de la empresa o proyecto, contiene un listado de factores externos e internos y aspectos tanto positivos como negativos. Los factores se combinan en medio de una matriz cuadrada que cubre las Amenazas, Oportunidades, Fortalezas y Debilidades.

El análisis DOFA, también conocido como análisis FODA, es una herramienta de estudio de la situación de una empresa o un proyecto. Analiza sus características internas (debilidades y fortalezas) y su situación externa (amenazas y oportunidades) en un gráfico o una matriz cuadrada. Proviene de las siglas en inglés SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats) En Castellano son las iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortaleza y Oportunidades (Autónomo, 2017).

Figura 4

Matriz DOFA.

ANÁLISIS DOFA	Q: OPORTUNIDADES Enumerar las oportunidades más importantes de mayor a menor impacto	A: AMENAZAS Enumerar las amenazas más importantes de mayor a menor impacto
	E: FORTALEZAS Enumerar las fortalezas más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS FO FO <i>(ataque)</i>
D: DEBILIDADES Enumerar las debilidades más importantes de mayor a menor impacto	ESTRATEGIAS DO DO <i>(Refuerzo/mejora)</i>	ESTRATEGIAS DA DA <i>(Retirada)</i>

Nota. Imagen Estrategias derivadas de objetivos Matriz DOFA Tomada (Mateus, 2019).

Metodología.

5.1. Tipo y nivel de Investigación.

La presente investigación sobre la empresa Soluciones RRHH del Llano EST es de enfoque cuantitativo, dado que se investigó sobre un fenómeno determinado y fue afrontado a través de un paso secuencial y metódico, partiendo de un pensamiento de exploración, continuo para trazar una dificultad, según Hernández, Fernández y Baptista (2014), posteriormente se realizó un ejercicio de revisión bibliográfica para la construcción de los fundamentos teóricos con los cuales se dimensionaron las subvariables, a través de las cuales, se pudo llegar a la visión o descripción del fenómeno, subsiguientemente se ejecutó la obtención de un diseño metodológico, se llevó a cabo la recolección de información para

someterlos a análisis estadísticos y presentación de resultados, en donde se buscó determinar el efecto mencionado con anterioridad.

La causa de investigación del fenómeno se abordó de una manera justa e imparcial, es decir, no hay un involucramiento de parte del investigador, ya que el propósito era prestar atención y referir el fenómeno y no mezclarse o cambiar en su contexto.

5.2. Procesamiento de la Información.

El objetivo es medir los efectos, se trabajó con base a datos numéricos medibles y cuantificables, procesados con técnicas y programas especializados en estadística, en consecuencia, se procedió al análisis. El diseño es no experimental, no se manipulan adrede las variables, de corte transversal puesto que la recolección de datos con cada una de las unidades de análisis se realizó en un único momento durante el proceso de investigación, describiendo las variables tratadas y la posible interrelación e incidencia (Arias, 2012).

Adicionalmente para la revisión bibliográfica se buscó en información documentos, fuentes secundarias que alimentan la investigación y evidencian el comportamiento del sector investigado, sus antecedentes, tendencias, proyecciones, etc., así:

- Estudios del sector BPO “tercerización de personal”.
- Investigación del sector por parte de la Cámara de Comercio y la Superintendencia de Sociedades.
- Portales web especializados en el tema.

5.3. Instrumento de recolección de información.

El instrumento aplicado se registra mediante hoja de Excel para garantizar el aseguramiento y privacidad de la información diligenciada, de esta forma, se logra incluir toda la población y establecer un control. Conversión de los datos de los cuestionarios a formas legibles para su procesamiento (codificación). La principal fuente que recolección de usaremos será primaria y será a través de encuestas, las cuales se aplicarán a clientes actuales y potenciales que tiene la empresa Soluciones RRHH del Llano EST.

La información que se obtenga será procesada y analizada para obtener la información necesaria para complementar el producto final del estudio. La investigación se llevó a cabo en el casco urbano de la Ciudad de Puerto Carreño, ya que los clientes reales y potenciales de la empresa se ubican en la Ciudad de Puerto Carreño.

Para que la muestra sea representativa dentro de la población, requiere que todas las unidades de la población tengan la misma probabilidad de ser seleccionadas es decir al azar. Se aplicará el muestreo aleatorio o probabilístico es el más práctico, económico y rápido para generalizar conclusiones obtenidas a través de las muestras. Teniendo en cuenta los siguientes aspectos: se deben de tomar consideraciones para realizar muestreos aleatorios, desarrollar el método para seleccionar la muestra, especificar la población Meta y desarrollar el método para la muestra.

$$= \frac{\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2}}{1 + \left(\frac{z^2 \times p(1-p)}{e^2 N} \right)}$$

Tamaño de la Población: 245 Nivel de Confianza: 95%

Margen de Error: 5% Puntuación en Z: 1.96 Tamaño de la

Muestra: 150

El tamaño de la población es de 245 empresas en la ciudad de Puerto Carreño, entre clientes actuales y potenciales, los cuales representan oportunidades de nuevos negocios, se obtiene una muestra de 150 en total. La validación se realiza por parte de un experto se realizará a través de una prueba piloto equivalente al 10% de la muestra, la cual sería 15 empresas encuestadas. Luego de aprobado el modelo de encuesta estructurada se aplicará a la población objetivo, la encuesta fue diseñada de manera que sea de fácil comprensión en un contexto sencillo y básico, abarca en su totalidad los objetivos de la investigación que se pretende realizar. Los datos arrojados al momento de tabular y analizar será el insumo fundamental para plantear nuevas estrategias o ajustar las actuales y serán expuestos en el capítulo que menciona resultados obtenidos, donde se desarrolla la investigación de mercado para identificar, analizar y evaluar el entorno.

5.4. Lugar de la investigación.

La investigación se realiza en la ciudad de Puerto Carreño-Vichada lugar donde se encuentra ubicada la empresa.

Propuesta de Plan Estratégico de Mercadeo formulado para la empresa Soluciones RRHH del Llano EST.

6.1. Diagnostico interno.

Con el fin de conocer las expectativas y la visión de los socios frente al futuro de la empresa Soluciones RRHH del Llano EST se aplica el Anexo 1 (Formato entrevista a los socios), por medio de este formato se recolectara información base para definir las estrategias que plantearemos en el plan de mercadeo, estas estrategias nos permiten realizar ajustes a la propuesta de valor enfocándola hacia la consecución de las metas de manera efectiva en beneficio no solo de la empresa sino de sus trabajadores y propietarios. Una vez recolectada la información se procede a la tabulación de la misma; esta se analiza para lograr identificar los aspectos críticos, que a su vez se convierten en oportunidades de mejora para la empresa: bajo nivel de reconocimiento versus las demás empresas líderes, estrategia del networking no aprovechado por la gerencia, aumento de la tasa de deserción de los clientes afectando así el crecimiento. Deficiencia en definición de la estructura comercial de la empresa. Falta de planeación estratégica.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede concluir inicialmente que una de las causas de la pérdida de clientes, es que muchos deciden contratar con las empresas de mayor reconocimiento y este, al ser un problema la empresa Soluciones RRHH del Llano EST, se debe asumir como una oportunidad para ejecutar estrategias para captar nuevos clientes y retener los ya existentes, ajustes que le permitan crecer para estar a nivel con las exigencias del mercado actual, estas son las prioridades de acción que se identifican y que están contenidas en la Tabla 2, a continuación:

Tabla 2

Prioridades de Acción.

Prioridades de Acción	
Objetivos por Alcanzar	Debilidades Identificadas
1- Lograr invadir nuevos sectores económicos (nuevos mercados)	Bajo reconocimiento en el mercado
2- Superar el punto de equilibrio actual.	Levemente por encima del punto de equilibrio
3- Implementar los conocimientos, habilidades y destrezas de la gerencia. (Implementar networking).	Alta dependencia del desempeño comercial del gerente-
4- Fortalecer el Departamento Comercial por medio de la vinculación de expertos en el área.	Falta de una estructura comercial consolidada
5- Reducir hasta en un 0% el nivel de deserción de clientes.	El incremento en el porcentaje de deserción de clientes mes a mes es un factor negativo para la empresa

Fuente: Elaboración Propia.

Teniendo en cuenta lo conceptuado en el marco teórico, se procede a realizar el análisis de la empresa herramienta matriz DOFA. Tabla 3., con él a fin de

ahondar con profundidad las causas que no permiten el crecimiento significativo y la expansión de la organización como se espera.

Tabla 3

Matriz DOFA de la Empresa.

Debilidades	Oportunidades	Fortalezas	Amenazas
Ausencia de estructura comercial definida.	El mercado de pequeñas empresas.	Las competencias del gerente, en particular su capacidad para estructurar proyectos y procesos.	La competencia está cubriendo el 80% del mercado actual, es la más reconocida dentro de las EST.
No se cuenta con el proceso de planeación estratégica.	Identificación de producto con más demanda en el Mercado	Cumplimiento o a sus clientes.	El mercado está siendo atendido por 8 grandes empresas son EST (oligopolio).
Estar concentrados solo a la región de Vichada.	Expansión del mercado a nivel nacional	Buena imagen ante sus clientes.	Ingreso de competencia extranjera quienes cuentan un alto grado de conocimiento, experiencia y sobre todo capital para invertir.
El conocimiento del negocio está centrado en una sola persona, el gerente.	Las NIFF tercerización de sistemas contables	Capacidad de adaptación a la norma.	Cambio en las normas.
Incertidumbre y temor frente al crecimiento de la empresa por desconocimiento de una ruta o direccionamiento.	Entrenamiento para todo el personal plan de capacitación	La experiencia el conocimiento adquirido con el paso de los años y sus relaciones comerciales	El estigmatismo de la mano del sentir cultural donde se atribuye que la tercerización conlleva al desmejorar de la calidad de la fuerza laboral.
Planeación comercial centrado	Gran parte de las empresas	Los indicadores económicos	Contratacion informal

en un monoproducto	tienen una porción de sus empleados en temporalidad	evidencian una buena salud financiera	
No se ha trasladado parte de conocimiento del negocio a sus subalternos.	Ampliar los servicios entendiendo que el negocio es la externalización de procesos de negocio.	Su infraestructura es apta para recibir muchos clientes.	Ausencia de controles por parte del estado Colombiano frente al proceso de vinculo laboral
No esta perfilado el personal que se requiera para el área comercial.	Orientar su portafolio a apoyar los procesos productivos de la de las empresas usuarias.	Se dispone de un salón de capacitación muy bien dotado	La variable del precio es el punto de principal elección de clientes a la hora de contratar los servicios.
Falencias en temas de definición clara e implementación de visión y mercadeo	Potencializar las estrategias de Marketing Relacional	Nueva Sede	Fluctuaciones en las tasesa de interes
Marca de la empresa poco conocida en el mercado	Cambios en la normatividad laboral	Cumple totalmente con su promesa de valor	Nueva reforma tributaria 2019

Fuente: Elaboración Propia.

Actualmente los clientes constituyen otra variable que se considerada en este análisis, ya que son de vital importancia para la definición de las estrategias de mercadeo. Se evidencia a continuación en la Tabla 4, la lista de clientes de la empresa de estudio durante el año inmediatamente anterior, lo cual da un punto de partida para el diseño de las estrategias de Marketing.

Tabla 4*Clientes de la empresa año 2019.*

Empresa Usuaría	Empleados en Misión	%	Empresa Usuaría	Empleados en Misión	%
Serviautos El Caney el indio	31	6,2%	Pinino gomet	5	1,00%
Distribuidora La Sultana	28	5,62%	Alimentos del Llano	4	0,80%
Comercializadora AROMAS	14	2,81%	Edificio Balcones del sol	4	0,80%
EDS Orinoco	13	2,61%	Curia del Vichada	3	0,60%
Asesores de Seguros Ltda	13	2,61%	Gimnasio mi Vichada	3	0,60%
Administrativo GEYSCO	10	2,1%	EDS el palmar	2	0,40%
EDS brisas del Orinoco	10	2,1%	Taller de motos la 14	2	0,40%
ESSO Portar al rio	10	2,01%	Willian Heladeria	2	0,40%
Celu taxis PCR S.A.S	9	1,81%	Casas fiscales PCR	1	0,20%

Fuente: Elaboración Propia.

6.2. Diagnóstico externo.

El crecimiento en servicios de tercerización se compone de una tasa de crecimiento de las empresas existentes y un impacto marginal de las nuevas empresas en el mercado. Lo anterior entraña un sector dinámico, con crecimientos regulares de dos dígitos, con éxitos recurrentes y mejores prácticas implantada en la operación, capaz de transformar el enfoque productivo industrial endógeno del país en una economía de servicios competente, exportadora y sostenible. Como se demostrará adelante, el sector se alinea con las prioridades de política pública de empleo en cuanto a promover empleo formal a gran escala, con alta participación de jóvenes, mujeres y oportunidades para perfiles técnicos y tecnológicos. (Programa de transformación productiva, 2014), Durante el año 2013, el Producto Interno Bruto creció en 4,3 % respecto a 2012. Durante este periodo, los mayores crecimientos se presentaron en construcción, 9,8%; en servicios sociales, comunales y personales, 5,3%; y agropecuario, silvicultura, caza y pesca, 5,2%. Por su parte, el sector de industrias manufactureras presentó un decrecimiento de 1,2%. (DANE, 2014).

Es importante destacar que la dinámica de crecimiento del sector es muy similar al desempeño de la economía nacional. Así, la producción exhibió una tendencia decreciente desde 2007 que llegó a una tasa de crecimiento de 0.96% en 2009. Después de una recuperación marcada, la producción del sector mostró una variación de 4.6% en el año anterior, un crecimiento inferior al registrado en 2011 cuando alcanzó una tasa de 7 %. Este desempeño fue levemente superior al de la economía nacional que en conjunto creció 4 %. En lo corrido de 2013 el sector muestra un crecimiento de 2,4 % con respecto al mismo período de 2012 (Alfaro, 2014) Las metas gubernamentales para el sector en 2019 plantean mantener la

tendencia hacia el alza y llegar a US\$9.800 millones de ingresos operacionales, a US\$ 6.400 millones en exportaciones y a 540.000 empleos de calidad.

6.3. Ventaja de los servicios temporales.

Se puede indicar que este es un medio de contratación efectivo en momentos de crecimiento y desaceleración de la economía, pues le permite tener flexibilidad laboral al momento de necesitar recurso humano para cubrir sus fluctuaciones en el proceso de producción y ventas, cubrir vacaciones o eventualidades.

Mediante las EST se puede contratar personal solamente por el tiempo se requiera sin generar cargas inoficiosas cuando deba prescindir del personal, dedicándose a los aspectos clave del negocio, mejorando su estructura y creando una organización flexible con mayor disposición para ajustarse a los cambios del entorno y mejorando su desempeño.

Como parte de los beneficios al contratar con una empresa de servicios temporales se pueden enumerar los siguientes:

- Levantamiento de Base de datos de los trabajadores disponibles caracterizados de acuerdo con su perfil, formación y experiencia.
- Profesionalismo y eficiencia en el proceso de reclutamiento y selección del trabajador o grupo de trabajadores.
- Orientación al cliente con el fin de entregarle información sobre el servicio adquirido y el costo de este para que con facilidad este pueda ser evaluado.

- Afiliación y pago de la Seguridad social del trabajador al igual que los riesgos laborales.

6.4. Análisis de la industria y Diamante de Porter.

Como parte elemental del planteamiento de esta propuesta, se toma como punto base lo planteado por Porter (ThePowerMBA, 2009) en su teoría las cinco fuerzas que influyen a la empresa, cada una de las variables allí descritas se reflejan en la empresa Soluciones RRHH del Llano EST como se muestra anteriormente en la Figura 2., y según se analiza a continuación:

Fuerza 1. Los nuevos competidores: existen algunas barreras o limitaciones a la hora de incursionar en el sector de Empresas de Servicios Temporales EST, los requisitos de constitución exigidos por el Ministerio de Trabajo en Colombia están descritos en el artículo 83 de la Ley 50 de 1990, en la que menciona:

- Constituir una garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, en favor de los trabajadores de la respectiva empresa.
- Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
- Acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual vigente en el momento de la constitución.
- El reglamento interno de trabajo de qué trata el artículo 85 de esta ley.
- Allegar a los formatos de los contratos de trabajo que celebren con sus trabajadores y con los usuarios del servicio.

Fuerza 2. Proveedores: Este es un elemento clave para las Empresas de Servicios Temporales ya que están deben garantizar la garantizar las prestaciones sociales de ley de los trabajadores, como son:

- Fondos de pensiones
- Administradoras de riesgos laborales ARL
- Entidades promotoras de salud EPS
- Cajas de compensación
- Operadores de información: facilitan el pago de seguridad social y parafiscales

También encontramos proveedores que respaldan la operatividad de las empresas facilitando lo trámites pertinentes tales como Aseguradoras, Fabricas de elementos de Dotación, Centros de especializados, Bolsas de Empleo, bancos y entidades financieras.

Fuerza 3. Clientes: existen muchas empresas que pueden ser posibles clientes de Soluciones RRHH del Llano sin embargo el mínimo de requisitos exigidos no se encuentra dentro del alcance económico y logístico de la empresa como por ejemplo cuando exigen que dentro de la empresa cliente se instale una oficina o punto físico; tales exigencias son definitivamente un impedimento; lo cual les permite centrarse en prestar servicios como el pago de las nóminas y los aportes a seguridad social y parafiscales, aspectos referentes al acompañamiento en la administración del recurso humano.

Fuerza 4. Amenaza por Productos Sustitutos: Según Silva y Narvárez (2017), entre las formas de tercerización más utilizadas por los empleadores en Colombia están las siguientes:

- Contrato laboral directo, de tiempo completo, medio tiempo, a destajo, ocasional.
- Contrato verbal o informal, sin ninguna prestación social o contrato de hecho.
- Contrato a través de Empresas de Servicios Temporales (E.S.T.)
- Contrato a través de Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA), que fue intervenido
- Contrato a través de agencias o bolsas de empleo
- Contrato de Prestación de Servicios o por obra o labor

Fuerza 5. Rivalidad de la Industria: actualmente el mercado está concentrado en ocho empresas que poseen un poco más del 80% de cuota de mercado. Según el Ministerio de Trabajo, en Colombia al año 2015 están debidamente constituidas 646 empresas de trabajo temporal (EST). Dicho de otra forma, en Colombia el mercado de las EST se puede considerarse un océano rojo dado que el 20% de cuota de mercado restante lo disputan 646 empresas (Silva y Narváez, 2017).

En cuanto a las ventas Sector de las EST 2018 y de acuerdo a la tabla N° 5 se puede observar que las 21 empresas allí relacionadas facturan más millones de pesos directamente proporcional a su tamaño donde las empresas más grandes son las que facturan el 80% de los ingresos del sector, a pesar del nivel de competencia que se maneja en el mercado; Soluciones RRHH del Llano EST se encuentra ubicada en a una posición bastante alejada con ventas de \$2.000.000.000 aproximadamente en el año 2018, muy lejana del Pareto de ventas que se encuentra en los informes y/o publicaciones de las empresas del sector.

Tabla 5

Ventas del sector EST año 2018 en Colombia.





Razón Social	Ciudad	Ventas (mil millones)	%
Grupo Eficacia	Cali	649.501,00	6,81%
Activos S.A.S.	Bogotá D.C	625.271,00	6,55%
Acción Plus	Bogotá D.C	613.034,00	6,42%
Adecco Colombia S.A.	Bogotá D.C	440.618,00	4,62%
Manpower de Colombia Ltda	Medellín	437.660,41	4,59%
Summar Temporales S.A.S.	Cali	244.380,00	2,56%
S&A Servicios y Asesorías S.A.S.	Cali	232.730,11	2,44%
Nexarte Servicios Temporales S.A.	Bogotá D.C	160.450,26	1,68%
Jiro S.A.	Barranquilla	140.835,07	1,48%

Fuente: EMIS.

Otras de las de las Empresas de Servicios Temporales actualmente reconocidas en el mercado nacional tal como se muestra en la Tabla 6 son:

Tabla 6

Otras EST Reconocida a Nivel Nacional.

	<p>Empresa de Servicios Temporales dedicada a la tercerización de servicios actualmente cuenta con 50 oficinas en Estados Unidos.</p>
	<p>Empresa netamente Colombiana Administradora de talento humano Actualmente presta servicios como Outsourcing de nómina y contratación, Diagnostico, implementación y mantenimiento SG-SST, administración selección y evaluación de personal, medición de factores de riesgo psicosocial, entre otros.</p>
	<p>Organización de profesionales de empleadores de Cali ofrece servicios como outsourcing, consultorías, asesorías entre otras.</p>
	<p>Presta servicios de colaboración temporal servicios y asesorías labores ocasionales accidentales transitorias, remplazos transitorios.</p>



Presta servicios de procesos logísticos, manufactura, comercial, administración y nómina.



Ofrece soluciones en BPO servicios a la medida del cliente tales como: Aseo industrial, limpieza e impermeabilización, mantenimiento preventivo y correctivo, outsourcing de nómina, seguridad y salud, head hunter, logística.



Empresa que vende sus servicios bajo la figura de outsourcing e insourcing en las áreas comerciales, administrativas y operativas.



Reclutamiento y selección, asesoría y evaluación del ciclo laboral, outsourcing, servicios de gestión entre otras.

Fuente: Elaboración Propia.

Según Silva y Narvárez (2017) el mercado: el sector de tercerización tiene 2.976 empresas de las cuales BPO tiene 1.284 empresas (Contact center, recursos humanos, cobranzas, finanzas y contabilidad, logística y actividades de back office) ITO tiene 862 empresas y KPO 830 empresas. La concentración por tamaño de empresas es la siguiente: Las pymes abarcan el 42%, seguido de las medianas empresas con el 33%, las grandes el 12% y en un cuarto renglón se concentran otras empresas con un 13%, de acuerdo a datos estadísticos de la Cámara de Comercio. Según una caracterización de las tasas de crecimiento por categoría hasta el año 2012

Según las cifras de los citados autores, la gestión de recursos humanos a nivel global es el mayor generador de ingresos de tercerización, con un 43%, pero en el país apenas representa el 11% de la facturación del sector, lo que delata una oportunidad de desarrollo y crecimiento sectorial, lo mismo que un rezago en el desarrollo de este tipo de servicios en el país. Es importante notar que cerca de 265 empresas colombianas han transformado su

operación para convertirse en operaciones multinacionales (2 o más países) y representan hoy cerca del 29% del total de los ingresos por servicios de tercerización del sector (Villate, 2014).

Objetivos de la empresa Soluciones RRHH del Ilano E.S.T

7.1 Objetivo general.

Nuestro objetivo principal es posicionar la empresa como una de las más reconocidas a nivel regional y local.

7.2 Objetivos específicos.

- Incrementar las ganancias en 10% respecto al año anterior
- Aumentar el número de trabajadores vinculados a la empresa en un 25%
- Tener contrato con 20 empresas, entidades u hogares al finalizar el año 2020.

7.3 Estrategias de Producto.

Los productos que ofrece la empresa Soluciones RRHH del Ilano EST son:

- ✓ **Selección de personal**, que inicia desde la elaboración de perfiles, publicación y divulgación de la convocatoria, preselección, aplicación de pruebas, pruebas, entrevista, domiciliaria, lista de terna.
- ✓ **Inducción a la compañía**, capacitación y fortalecimiento en temas netamente de la empresa (portafolio de la entidad).

- ✓ **Personal en misión**, administración y contratación de recurso humano, pago de nómina del personal asignado en las empresas o también llamado personal en misión para que desempeñen diferentes labores en las empresas usuarias.

Contratación del personal, Bienestar al trabajador, contratación, afiliación a seguridad social, administración y pago de nómina.

- ✓ **Consultoría en Gestión Humana**, asesorías en programas enfocados a potencializar las habilidades y las competencias de los colaboradores y empresas, a través de un equipo de profesionales que optimizan los procesos de formación y capacitación al interior de la empresa. Dentro de este proceso se realizan actividades como: estudio y fortalecimiento del clima laboral, diseño y evaluación de desempeño, elaboración de planes de bienestar y desarrollo, apoyo psicológico y social por medio de orientación profesional clasificación del perfil ocupacional, valoración de sus competencias.

- ✓ **Seguridad y salud en el trabajo**, Por medio de un conjunto de actividades de planificación organización, gestión y control busca garantizar las condiciones de bienestar de la comunidad trabajadora promoviendo la prevención y control de enfermedades, la disminución de accidentes de trabajo, apuntando a la disminución o eliminación de factores que ponen en riesgo o en peligro la salud en el trabajo.

Este proceso se realiza mediante la realización de una visita diagnóstica, definición de sistema y políticas SGST, levantamiento de matriz de riesgos, levantamiento de base de datos de las condiciones de salud de cada individuo, divulgación y promoción de estilos de

vida saludable, acompañamiento y orientación en conformación del COPASST, definición del reglamento de higiene y de seguridad, construcción del plan de emergencias.

- ✓ **Outsourcing de nómina**, Administración de nómina registro y control de incidencias, calculado pago de nómina, pago de prestaciones de ley y asesoría legal.
- ✓ **Aseo de unidad**, a través del uso de herramientas, maquinarias y equipos tecnológicos de calidad se ofrece el servicio de limpieza de acuerdo a las necesidades del cliente; este servicio incluye tratamiento de pisos, limpieza en oficinas, medidas correctivas o preventivas en mobiliario, mantenimiento de jardines, lavado de tanques, lavado de fachada y de alfombras. Este servicio está clasificado en Limpieza Industrial, limpieza comercial, limpieza hospitalaria y limpieza residencial.
- ✓ **Soporte, atención y seguimiento al trabajador**, seguimiento, control y medición del servicio prestado análisis de indicadores, elaboración de planes de acción y planes de choque de acuerdo al caso.
- ✓ **Bienestar social para los trabajadores**, ofrecemos actividades de bienestar al trabajador, orientación psicología, talleres de orientación.

7.4 Estrategias de precio.

Modificación en los precios de los productos ofrecidos proyectando una imagen en el mercado de la única empresa que ofrece los precios más accesibles a sus clientes con las tarifas más baratas como se muestra en la Tabla 7:

Tabla 7*Tabla de Precios.*

SERVICIO	X PERSONA	X MES (AUX TRANSPORTE , ESTACIONES SOCIALES)	X SERVICIO
Selección de personal	\$25.000		
Inducción a la compañía	\$25.000		
Personal en misión		\$1.600.000	
Consultoría en Gestión Organizacional			\$1.200.000
Seguridad y salud en el trabajo SG- SST		\$1.800.000	
Outsourcing de nomina	\$35.000		
Aseo de unidad		\$1.500.000	
Soporte, atención y seguimiento al trabajador		\$1.800.000	
Diseño programa de Bienestar Social Laboral y cultura fiscal.			\$2.500.000
Asesoría Jurídica		\$3.200.000	

Fuente: Elaboración Propia.

De acuerdo con los servicios que ofrece la empresa se tiene como base esta tabla de precios para nosotros, los valores mensuales incluyen las prestaciones sociales de ley liquidadas de la siguiente manera Tabla 8:

Tabla 8*Liquidación de Prestaciones Sociales.*

Servicio	Porcentaje %	Valor
Salario mínimo		\$ 877.803
Auxilio transporte		\$ 102.854
Salud	12,5%	\$109.725
Pensión	16%	\$140.448
ARL Nivel 1	0,52%	\$ 4.566
Caja de compensación familiar	4,00%	\$ 35.112
Prima	8,33%	\$ 73.120
Cesantías	8,33%	\$ 73.120
Intereses de cesantías	1,00%	\$ 8.778
Vacaciones	4,17%	\$ 36.604
Dotación	4,17%	\$ 36.604

Fuente: Elaboración Propia

Los pagos de estos servicios a contratar se realizan de acuerdo con las condiciones que se estipulen en cada uno de los contratos a realizar con la empresa contratante, cabe mencionar que la empresa No maneja descuentos ni tampoco fían los servicios, el valor a pagar de la ARL depende del nivel de riesgo el cual inicia en 0,522% según la labor a desarrollar.

7.5 Estrategias de promoción.

La empresa se apoya en medios locales para promocionar sus servicios, tenemos estrategias de promoción tales como: Contratar 3 servicios y accede a un descuento del 10%.

No se cuentan con canales de promoción como Sitio Web, o página en Facebook, utiliza métodos muy básicos de promoción como entrega de volantes casa a casa, su fuerza de ventas está centrada en las personas, son su recurso humano su principal medio publicitario email y visitas a empresas prospecto.

La empresa ofrece sus servicios basados en la siguiente promesa de valor, la cual, está basada en los principios fundamentales que debe tener una persona para ofrecer un excelente servicio ver Figura 5:

Figura 5

Valores Corporativos de la Empresa Soluciones RRHH del Llano EST.



Nota. Imagen representativa de los Valores de la empresa, Elaboracion Propia.

(Peña, Valores Corporativos)

Propuesta de plan de plan estratégico de mercadeo formulado para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T

Por su parte, un Plan de Mercadeo es un ejercicio prospectivo, que determina las estrategias futuras de una organización con especial referencia a su desarrollo de productos, desarrollo de mercado, diseño de canales, promoción de ventas y rentabilidad (Peralta E. O., 2020).

Con el fin de trazar los objetivos del Plan estratégico de Mercadeo se elabora un instrumento de Investigación el cual hemos aplicada a los Clientes actuales de la empresa Soluciones RRHH del Llano EST para ser analizado y consolidado como la base de nuestras estrategias:

Innovación Tecnología.

Es totalmente necesario incursionar en el ámbito tecnológico empezando por:

Instalaciones del CRM, como estrategia orientada al cliente se implementará una plataforma CRM (en inglés Customer Relationship Management) que traduce Solución de gestión de las relaciones con los clientes, orientadas normalmente a tres áreas básicas:

La gestión comercial.

El **Marketing** y el **Servicio pos Venta** o de **Atención al Cliente**, **Todo personal de al servicio de la empresa deberá conocer la existencia de la plataforma, su funcionalidad,**

de la misma manera se entrenará una persona que será la directamente responsable de tramitar y hacer seguimiento las solicitudes radicadas allí.

Desarrollo de **aplicación MOVIL APPS**, Creación de aplicación móvil sitio web creado para navegadores web que permita acceder a toda cualquier información relacionada con la empresa, e incluso realizar solicitudes de alguno de los servicios que ofrece.

Plan de capacitación:

Capacitación a empleados.

Fortalecimiento en la competencia de atención al cliente por medio de capacitación, transferencias de conocimiento, charlas con expertos en la materia, talleres y ejercicios prácticos para todo el personal de la empresa.

Los temas de capacitación estarán enfocados al fortalecimiento de los conocimientos en atención y servicio al cliente, gestión organizacional, documentación y archivo, trabajo en equipo, ética en lo laboral y personal, herramientas tecnológicas y redes sociales, direccionamiento corporativo, e indicadores de medición además de las que están encaminadas a fortalecer las habilidades en el manejo de plataformas internas propias de la empresa; deberán estar contenidos en un plan o cronograma de capacitaciones el cual debe contener la descripción de la actividad (tema) la fecha y hora (duración) al igual que un indicador de medición al cual se le deberá realizar el debido seguimiento para garantizar su cumplimiento,

9.1. Posicionamiento de la empresa.

Es necesario fortalecer el posicionamiento la empresa en el mercado actual y frente a la competencia demostrando las fortalezas y experiencia adquirida con el paso de los años, esto con el fin de elevar el nombre de la empresa ver apoyando la estrategia en aspectos claves que la definan como la diferenciación, la innovación, el valor agregado, los precios, la inclusión social, imagen corporativa, la atención al cliente, y la y demás ventajas competitivas que se puedan implementar para conformar el buen nombre el cual hablara por sí solo.

9.1.1. Relacionamiento Corporativo.

Fortalecer el relacionamiento corporativo por medio de visitas, transferencias de conocimientos y capacitaciones especializadas para los directivos de las empresas usuarias (clientes) como de las empresas que se perfilar como furos clientes, con el fin de socializar el portafolio de servicios que ofrece la empresa, plantear respuesta a las necesidades y firmar acuerdos, convenios y/o alianzas que favorezcan ambas partes.

9.1.2. Posicionamiento SEM.

Su sigla significa (Search Engine Marketing): como estrategia bandera se debe implementar el posicionamiento SEM con el fin de promoción y difundir masivamente la información de la empresa su portafolio de servicios en la página principal de los buscadores de internet; de esta manera la empresa hará presencia en la red de manera eficiente.

9.1.3. Manejo Estratégico de redes sociales.

La implementación de redes sociales facilitara captar nuevos clientes al mismo tiempo que podemos usarlas como plataforma de soporte de algunos de los procesos que se llevan cuando se presentan los servicios de la empresa. (Las plataformas más usadas Facebook, Youtube, whatsapp, Instagram, twitter, linkedn) Simplifica y maximiza el tiempo de rspuesta frente a un servicio. Ver Tabla 9.

Tabla 9

Estrategias Tacticas.

Innovación	CRM
Tecnológica	Desarrollo de APS
	Capacitaciones, transferencia de conocimiento a los Empleados
	Participación en conferencias y diplomados dirigidos al nivel administrativo, directivo de las empresas actualmente clientes y las que se pretenden conquistar.
Posicionamiento de la empresa	Relacionamiento y celebración de convenios o acuerdos de Integración con Aliados Estratégicos.
	Posicionamiento SEM (Search Engine Marketing) herramienta informática que ubica nuestra empresa en los principales motores de búsqueda de internet.
	Implementación y fortalecimiento de la empresas en las redes sociales
Proceso de Certificación	Implementación del MIGP

Fuente: Elaboración Propia.

Las redes sociales ofrecen a tu empresa presencia en la red que no es poco, pero, además, es un canal mediante el cual tus clientes te pueden encontrar y tú puedes interactuar y contactar con ellos de manera rápida, efectiva y sencilla.

Una de las cosas más importantes son las publicaciones que dan vida a tu negocio, en cuantas más redes sociales estés, más presencia tendrás en Internet dónde puedes crear novedades de la empresa, cosas interesantes, ofertas, descuentos, hacer promociones, hacer marketing en las redes sociales, resolver dudas de clientes, hacer que los clientes atraigan a más clientes por medio de sus actualizaciones en las redes sociales y estos acaben en tu web mediante enlaces y muchas otras cosas que ofrece este contacto directo por medio de Internet (Santos, 2018)

9.2. Incentivo y Reconocimiento por Crecimiento Profesional.

Si la empresa pudiera supervisar perfectamente y sin costo alguno a sus empleados, el uso de pago de incentivos se presentaría como innecesario, ya que empresa y empleados podrían negociar sobre el nivel de esfuerzo que debería aportar estos últimos, determinándose la retribución final en función del cumplimiento o no de lo acordado (T., 2008)

Con el fin de crear sentido de pertenencia en los trabajadores se propone realizar anualmente un reconocimiento para quienes se actualizaron, capacitaron o se graduaron (estudios) en conocimientos propios de sus funciones en la empresa. Este reconocimiento consiste en entregarles un bono de Bienestar el cual el trabajador podrá elegir entre:

- (02 Boletos para ir a Cine
- 02 pases de cortesita para asistir al en el Zoológico de la Ciudad o
- 02 bonos para asistir a un SPA a una sesión de relajación de madi odian)

9.2.1. Realizar Alianzas Estratégicas.

Con empresas, entidades, organizaciones o instituciones de nivel profesional, Tecnológicas, técnicos y de formación para el trabajo a fin de realizar acercamientos entre el sector educación encargados de formar mano de obra calificada la cual puede ser empleada en la empresa brindando oportunidad laboral a los desempleados interesados en conseguir un empleo que les permita a su vez seguir avanzando con su formación (trabajo de medio tiempo).

9.2.2. Implementación y Fortalecimiento de una Cultura Organizacional Orientada hacia Servicio

Para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T lo más importante es el cliente por ende la cultura organizacional de la empresa está enfocada a cubrir todas sus necesidades y entregarle al cliente lo mejor de sí, no solo cumpliendo con las expectativas sino sobrepasándolas.

Por medio de capacitaciones e inducción al personal nuevo de la empresa, se les dará a conocer la plataforma corporativa y demás información en general con el fin de que

todos pueden en algún momento orientar a sus clientes sin importar que pertenezcan a un área específica implementando los valores de la empresa.

Mentalizar al empleado, de manera que adquiera total sentido de pertenencia con la empresa que lo contrato y con la empresa a la que le está prestando el servicio no es una tarea fácil lograr ya que ambas están directamente involucradas con su empleo y le permite desarrollarse laboralmente y escalando de acuerdo con sus logros y actitudes demostradas. Para ello la empresa establecerá un plan de reconocimiento y estímulos que será aplicado a los empleados de manera semestral como estrategia de motivación.

Establecer un protocolo de servicio y ruta de atención al cliente

Establecer previamente un procedimiento lineamientos y parámetros para llevar a cabo la atención al cliente con cortesía ver Figura 6:

Figura 6

Ruta de Atención al Cliente.



Nota. Imagen representativa de la Ruta de atención al Cliente de la empresa Soluciones RRHH del Llano EST Elaboración Propia (Peña, Ruta atención al Cliente Empresa)

Se debe acoger gradualmente un lenguaje claro y sencillo que permita la comunicación entre las dos partes, mantener una comunicación cordial durante todo el tiempo que se tenga contacto con él, retroalimentar al cliente con toda la información necesaria,

respecto de su necesidad y los canales de comunicación y atención con los que el cliente cuenta, solucionar su necesidad satisfaciendo su necesidad, y la despedida cordial.

9.3. Perspectiva cliente.

Se definen las estrategias necesarias para focalizar, seleccionar, atraer, satisfacer y sobre todo retener a los futuros y existentes clientes que posee la empresa los cuales son la razón de la empresa

9.3.1. Seguimiento al cliente posventa.

El seguimiento posventa es muy importante porque nos ayuda a detectar alguna falencia en el camino permitiéndonos actuar a tiempo frente a un cliente descontento por el servicio recibido o incluso por un servicio próximo a recibir.

La implementación de una línea de atención al cliente para radicar las PQRS permitirá conocer la imagen que tiene el cliente de la empresa y no solo conocer lo que nuestro cliente piensa sino como fue realmente su experiencia y Como la podemos mejorar.

9.3.2. Ampliar la base de datos de los clientes.

Un reto importante para la empresa será ampliar a la base de datos de personas interesadas en vincularse laboralmente con nosotros, me refiero recurso humano mano de obra calificada y no calificada de acuerdo con los servicios que la empresa ofrece, personas

con competencias idóneas para desarrollar las diferentes tareas que exige el cliente implementando los valores que tiene la empresa.

9.3.3. Fortalecimiento de estrategias de comunicación.

De esta manera pretendemos vender nuestro servicio llegando a más personas captando posibles clientes para convencerlos de que somos la solución a su problema.

La estrategia de comunicación va de la mano con la comunicación interna y externa cuenta con un manual o lineamientos acerca de las tácticas que la empresa va a desarrollar con su recurso humano con el fin de hacer totalmente asertivo y funcional el desarrollo de la estrategia.

La meta fijada con esta estrategia es aumentar el número de clientes en un 20% anual, para ello se distribuirán todas las fuerzas necesarias con el fin no solo de prestar el servicio con calidad y calidez; no se puede caer en el error de perseguir el cumplimiento de indicadores meta como lo hacen algunas empresas y descuidar la calidad en el servicio.

9.4. Perspectiva Financiera.

La importancia del nivel de rentabilidad como el indicador usual de las estrategias de mejora en la productividad de la empresa

9.4.1. Incrementar los ingresos

El incremento de los ingresos dependerá de las anteriores estrategias mencionadas, para incrementar los ingresos podemos pensar en maximizar las ventas de nuestro servicio, vender más a los que ya nos compraron ofreciéndole otro servicio que complemente el anterior, revisar cuales son nuestros gastos para con el fin de revisar que no estemos incurriendo en gastos inoficiosos por los cuales estemos desembolsando cierta cantidad de dinero que podría destinarse con otros fines; buscar nuevos mercados es una buena alternativa la expansión entre los diferentes Departamentos permitirá crecer como empresa.

La cadena de valor es una herramienta que ayuda a determinar las actividades que se llevan a cabo dentro de la empresa y agregan valor al producto o servicio, con la finalidad de brindar la máxima calidad de servicio y producto al cliente, y crear una **ventaja competitiva** en el mercado (Quiroga, 2019)

En la cadena de valor se pueden diferenciar dos tipos de actividades:

Las llamadas actividades primarias las cuales son un grupo de acciones enfocadas en la elaboración física de cada producto y el proceso de transferencia al comprador y las actividades de apoyo las cuales son un soporte de las primarias y en ellas se incluye la participación de los recursos humanos.

Dentro de las actividades primarias encontramos: La logística interna, operaciones, logística interna, marketing y ventas y servicio; y dentro de las actividades de apoyo podemos ubicar actividades propias que requieren apoyo del RRHH como: Infraestructura de la Organización, Dirección de recursos humanos, Desarrollo de tecnología y compras.

La sección de promociones es una de las secciones más importantes de tu plan de marketing y detalla cómo llegarás a nuevos clientes, Hay tácticas promocionales

numerosas tales como anuncios de la televisión, comercialización de la demostración comercial, lanzamientos de prensa, publicidad en línea y comercialización del acontecimiento. (Peralta E. O., 2020)

Otra manera de aumentar los ingresos será el lanzamiento ofertas promoción en la utilización de nuestros servicios, se implementan opciones de promoción en las cuales el Cliente puede elegir la que mejor se adapte a su necesidad.

- Opcion 1: Pague 1 servicio y lleve el segundo con un 30% de descuento
- Opcion 2. Pague 2 servicios y lleve el tercer servicio con un 50% de descuento.

9.4.2. Optimizar el Margen de Contribución.

Hacer de manera mensual el monitoreo de los costos operativos de la empresa, esperando que el margen de contribución sea “> mayor que” los costos fijos, para así obtener ganancias durante el transcurso de la operación, donde los ingresos superarían los gastos.

Para llegar a este punto se puede reducir los costos variables que representa el uso de materias primas adquiridas o reducir los costos del proceso de producción, aumentar el nivel de venta o procurar encontrar costos fijos más bajos.

La fórmula del margen de contribución por unidad donde para lo cual tenemos: la diferencia entre el precio por unidad = **p** y los costos variables por unidad = **c**, se obtiene el

margen de contribución por unidad. Este valor nos indica cuando contribuye un producto o servicio a los costos fijos por unidad.

Su fórmula: $mc = p - c$

9.4.3. Aumentar el Margen Neto de Utilidad

Es tarea del área comercial hacer una revisión y análisis detallado y concienzudo de manera permanente a todas las utilidades generadas por cada una de las ventas durante la ejecución y/o prestación del servicio.

Realizar el seguimiento es la mejor estrategia que existe para saber si la empresa se sostiene crecerá o decaerá, por ende, esta estrategia se convierte en la más importante para la empresa desde el área financiera.

Conclusiones

El trabajo de grado presentado anteriormente tiene como objetivo principal presentar un Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T para la implementación de estrategias que le permitan la ampliación en el mercado, la fidelización de sus clientes y la mejora en la calidad de servicio

La realización del diagnóstico de la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T permitió definir el Plan Estratégico de Mercadeo que integra objetivos estratégicos que permitirán el crecimiento de la empresa involucrando a los líderes de proceso y concientizándolos de la importancia de su actuar.

Como resultado de ese diagnóstico encontramos que la empresa no cuenta con un alto grado de posicionamiento en el mercado nacional y carece de publicidad de su marca, sin embargo, sin embargo, las encuestas realizadas arrojaron un alto grado de favorabilidad del servicio prestado direccionándonos a centrar los esfuerzos en intensificar la fuerza comercial para alcanzar más mercadeo.

Más que una alternativa, las empresas de servicios temporales son una necesidad que responde a las nuevas dinámicas de los mercados internacionales y a la globalización de la economía. La movilidad de la mano de obra, las grandes migraciones internas y mundiales, y la permanente capacitación del factor humano, indican que se impone una

evolución en las relaciones de trabajo, que se ajustan a la incertidumbre propia de nuestros días (Sánchez, 2018)

Sin embargo, y luego de investigar acerca del tema se evidencia que los actores en el mercado siguen siendo los mismos, por ello todas las empresas y negocios centran su atención no solo en conservar sus clientes, sino también en implementar las estrategias de retención tales como: promociones, ofertas y mensajes en fechas especiales, bonos, y descuentos como una competencia leal entre los vendedores y/o prestadores del servicio.

El presente texto nos ilustra acerca del espacio que ocupan las Empresas de Servicios Temporales a nivel departamental, los servicios que ofrecen en el mercado donde se refleja que la competencia es bastante notable.

Es una necesidad primordial implementar estrategias dirigidas a la consecución y retención de nuevos clientes por medio de herramientas tecnológicas, tales como el marketing digital y la utilización de las redes sociales como un canal de promoción y divulgación donde el cliente conoce la empresa en general y se genera un espacio de comunicación directa con la empresa la hora de conseguir la respuesta a sus necesidades.

Es necesario que la Empresa centre sus objetivos en pro de entregar un excelente servicio al cliente con calidad y calidez.

Notamos como las empresas de servicios temporales tiene invadido el mercado actual, a la fecha según 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%. (GRUPO SOLUCIONES HORIZONTE, 2019)

El Plan Estratégico de Mercadeo para la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T incluye actualizar la propuesta de valor para que en ella se soporten todo proceso y/o servicio realizado para el cumplimiento de los objetivos de la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T; a pesar de tener un amplio portafolio actualmente está muy interesada en incrementar su cuota de ventas con el servicio de personal en misión implementando las siguientes cualidades:

- ✓ Rapidez.
- ✓ Cumplimiento.
- ✓ Garantía de Compromiso y
- ✓ Sentido de Pertenencia

Como estrategias de Mercadeo a implementar tenemos: comunicarnos más con el cliente pues hablar con una persona siempre será importante en la atención al cliente, conocer lo que quiere realmente y sus necesidades pues necesitas saber cómo se llama, que necesita, cuando es su cumpleaños, cuál es su mascota, en fin.

La empatía con nuestros clientes es el punto de partida para llevar acabo un negocio exitoso; el conocer sus gustos, sus comportamientos, sus necesidades, sus opiniones nos hará tener de ellos un perfil relacionado con la empresa. De este modo, logramos su

atención hacia nuestros productos, servicios y le damos valor a nuestra compañía (Zuñiga, 2017).

Las peticiones, quejas, reclamos, y sugerencias no pueden ser ignoradas por la empresa, al contrario, deben ser vista como una oportunidad para saber lo que los clientes realmente piensan de la empresa e implementar las estrategias necesarias que permiten la fidelización de nuestros los clientes.

La empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T tiene una capacidad instalada acorde a la demanda del momento, cuenta con las condiciones necesarias para funcionar y cumplir a cabalidad con los objetivos de la empresa pensando siempre en el bienestar de los clientes, sin embargo, luego de indagar a los clientes, empleados y personal administrativo, se observa un alto grado de insatisfacción aportando en la construcción de una imagen negativa de la empresa afectando altamente su imagen.

La implementación del Plan Estratégico de Mercadeo tiene un valor de Un millón Setecientos Noventa Mil Pesos M/cte (\$1.790.000) de acuerdo al cuadro de presupuesto que se muestra en la Figura 8 , con esta inversión la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T logrará posicionarse en el primer lugar de la competencia del mercado de Empresas de Servicios Temporales a nivel Departamental y Nacional.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T realizar periódicamente investigaciones al interior y exterior de la empresa con el fin de monitorear las tendencias en el mercado de y el comportamiento de la competencias con el fin de ajustar las estrategias e implementar nuevas si es necesario.

Se recomienda al nivel directivo de la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T implementar el Plan Estratégico de Mercadeo elaborado y expuesto, teniendo en cuenta que toda la información obtenida y procesada son datos reales que ellos mismos suministraron para el planteamiento de estrategias que conllevan a la toma de decisiones pertinentes.

Es muy importante que la empresa Soluciones RRHH del Llano E.S.T fortalezca y fomente y promueva el uso de las herramientas de TIC'S (tecnologías de la información y la comunicación), para que de esta manera se dé a conocer y obteniendo publicidad, posicionamiento en el mercado local y nacional.

Fortalecer su área comercial teniendo en cuenta el crecimiento y la invasión de las demás empresas del sector, para que por medio de la implementación de Plan Estratégico de Mercadeo Pueda penetrar y conquistar nuevos nichos de mercados.

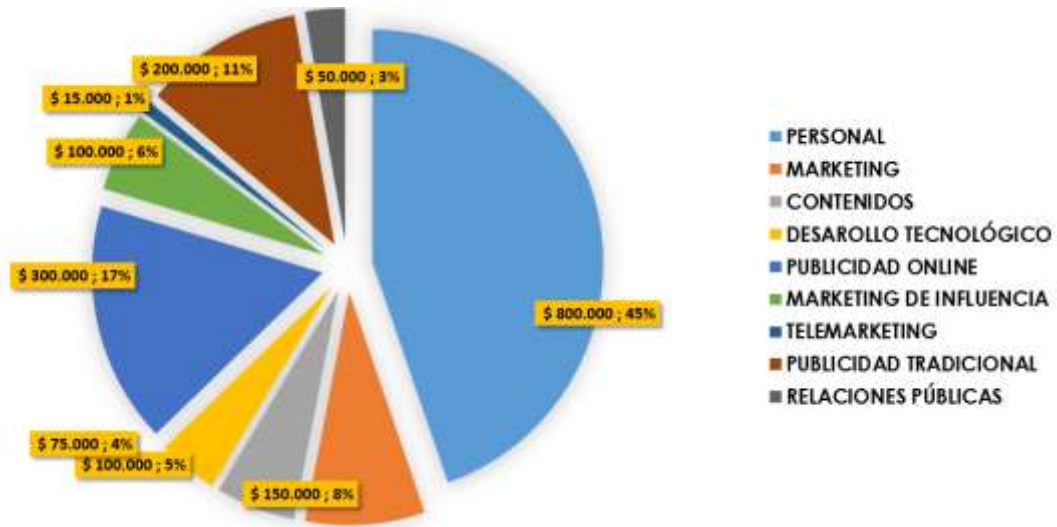
Sembrar y Promover en los trabajadores el llamado “sentido de pertenencia por la empresa”, por medio de jornadas de socialización del portafolio (su Misión, Visión, valores y

objetivos) con el incentivar y crear necesidad de apropiación dando a conocer las ventajas y beneficios del que cada trabajador puede llegar a ser parte.

Se recomienda una vez se implementado el Plan Estratégico de Mercadeo realizar el monitoreo y seguimiento constante que permita evaluar el alcance de este y su impacto real para la empresa pues de nada sirve dejarlo solamente plasmado en el papel; Implementar un seguimiento detallado y cualitativo y cuantitativo cada una de los indicadores de medición asignados para las estrategias planteadas, con el fin de medir el impacto y los resultados obtenidos ajustando así los aspectos que se crean necesarios de acuerdo a las necesidades, la Figura 7, muestra un diagrama de torta del Presupuesto que se requiere donde la mayor inversión es en Recurso humano seguido por publicidad para la empresa, la Figura 8, muestra el presupuesto por rubros necesario para implementar el Plan de Mercadeo en la empresa Soluciones RRHH del Lano E.S.T :

Figura 7

Presupuesto Implementación del Plan de Mercadeo



Nota. Imagen Diagrama de torta representativa del Presupuesto por rubros para implementar el Plan de Mercadeo Elaboración Propia (Peña, Presupuesto Implementación Plan de Mercadeo)

Figura 8

Presupuesto para Implementar las Estrategias del Plan de Mercadeo.

RESUMEN DE PRESUPUESTO				
	% DE PRESUPUESTO	PRESUPUESTO	PRESUPUESTO GASTADO	PRESUPUESTO RESTANTE
PERSONAL	45%	\$ 800.000	\$ -	\$ 800.000
MARKETING	8%	\$ 150.000	\$ -	\$ 150.000
CONTENIDOS	6%	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
DESAROLLO TECNOLÓGICO	4%	\$ 75.000	\$ -	\$ 75.000
PUBLICIDAD ONLINE	17%	\$ 300.000	\$ -	\$ 300.000
MARKETING DE INFLUENCIA	6%	\$ 100.000	\$ -	\$ 100.000
TELEMARKETING	4%	\$ 75.000	\$ -	\$ 75.000
PUBLICIDAD TRADICIONAL	11%	\$ 200.000	\$ -	\$ 200.000
RELACIONES PÚBLICAS	3%	\$ 50.000	\$ -	\$ 50.000
	100%	\$ 1.790.000	\$ -	\$ 1.790.000

Nota. Imagen resumen del Presupuesto estimado para implementación del Plan de Mercadeo para la Empresa Soluciones RRHH de I Llano (Peña, Presupuesto Plan de Mercadeo)

Figura 9

Modelo de Encuesta aplicada (primera parte).

Formulario de encuesta dirigida a los clientes actuales y potenciales de la empresa RRHH del Llano

Señor empresario(a): Esta encuesta tiene como propósito, conocer su opinión sobre los servicios de la Empresa RRHH del Llano, para realizar un trabajo académico.

Solicitamos su amable colaboración para responder las siguientes preguntas de manera objetiva.

Nombre:

Cargo:

Empresa:

1. ¿Cuál considera que es la mejor bolsa de empleo de la ciudad?

- Eficacia
- Grupo Acción Plus
- Activos
- Adecco
- ManpowerGroup Colombia
- Gestión & Servicios EST
- Otra _____

2. ¿Por qué considera que esa es la mejor bolsa de empleo?

- Calidad en el servicio
- Imagen corporativa
- Condiciones laborales
- Eficiencia
- Precio de los servicios que ofrece
- Otra, Cual _____

3. Si ha contratado los servicios de la empresa RRHH, por favor indique hace cuánto tiempo los viene contratando

- 1 año o menos
- Entre 1 y 2 años
- Entre 3 y 4 años
- Entre 5 y 6 años
- No he contratado

4. Por favor indique cual(es) de los servicios de la empresa RRHH usted conoce, colocando una X en los que conozca:

- Reclutamiento y Selección de Talentos
- Consultoría en Gestión Humana

- Actividades de Seguridad y Salud en el Trabajo
- Outsourcing de Nómina
- Ninguno

5. ¿Que otro servicio considera que podría ofrecer la empresa

- Vigilancia y seguridad
- Intermediación laboral
- Talleres ocupacionales
- Formación para el trabajo
- Guardería de niños
- Otro, Cual _____

6. Cual considera que es la principal debilidad de los servicios que ofrece la empresa soluciones RRHH del llano

- Calidad en el servicio
- Imagen corporativa
- Excelentes condiciones laborales
- prestación del servicio con eficiencia
- Otra, Cual _____

7. Cual considera que es la principal fortaleza o ventaja de los servicios que ofrece la empresa RRHH

- Calidad en el servicio
- Imagen corporativa
- Excelentes condiciones laborales
- Prestación del servicio con eficiencia
- Otra, Cual _____

8. En general, ¿Cómo evalúa los servicios de la empresa soluciones RRHH del llano?

- Excelente
- Bueno
- Regular
- Malo
- No/Nr

9. Cual es el principal aspecto que usted tiene en cuenta cuando contrata personal por medio de una agencia de empleo?

- Seriedad y cumplimiento

Nota. Imagen de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Soluciones RRHH del Llano EST, Elaboracion Propia (Peña, Modelo de Encuesta Aplicada)

Figura 10

Modelo de Encuesta aplicada (segunda parte).

- Economía
- Calidad y eficiencia en la prestación del servicio
- Respaldo
- Otros

10. *Cuál es el medio(s) que más utiliza para ubicar una agencia de empleo cuando la requiere*

- Amigo o contacto
- Publicidad (folletos, portafolio)
- Periódico
- Internet (páginas de las empresas)
- Redes sociales
- Otro, cual _____

11. *Indique por favor, como se enteró de los servicios que ofrece la agencia de empleo RRHH*

- Amigo o contacto
- Publicidad (folletos, portafolio)
- Periódico
- Internet (páginas de las empresas)
- Redes sociales
- No los conozco

12. *Cual considera que debe ser la ubicación de la bolsa de empleo para que se faciliten los trámites?*

- Av. 10 # 11-53 del Barrio Tamarindo, Puerto Carreño, Vichada, Colombia
- Av Orinoco Bahía oriente local N° 7, Puerto Carreño, Vichada, Colombia
- Crr. 02 # 13- 72 local N° 02 Barrio alcaraván, Puerto Carreño, Vichada, Colombia
- Otra, cual _____

13. *Si ha contratado con la agencia de empleo RRHH, por favor evalúe los siguientes aspectos relacionados con la calidad en la atención por parte del personal. Si no ha contratado con la empresa, ha finalizado la encuesta.*

Agilidad					
Profesionalismo					
Efectividad					
Pertinencia					
Amabilidad					

¡Gracias por su colaboración!

Final del documento ■

Nota. Imagen de la encuesta aplicada a los clientes actuales de la empresa Soluciones RRHH del Lano EST, Elaboracion Propia (Peña, Modelo de Encuesta Aplicada)

Referencias bibliográficas

Autónomo, E. N. (14 de febrero de 2017). *Que es el DAFO y como aplicarlo a tu negocio*.

Obtenido de El Nuevo Autonomo: [https://elnuevoautonomo.com/actualidad/que-es-el-dafo-y-como-](https://elnuevoautonomo.com/actualidad/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,una%20empresa%20o%20un%20proyecto.&text=Proviene%20de%20las%20siglas%20en,Weaknesses%2C%20Opportunities%20y%20Threats)

[aplicarlo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,una%20empresa%20o%20un%20proyecto.&text=Proviene%20de%20las%20siglas%20en,Weaknesses%2C%20Opportunities%20y%20Threats](https://elnuevoautonomo.com/actualidad/que-es-el-dafo-y-como-aplicarlo/#:~:text=El%20an%C3%A1lisis%20DAFO%2C%20tambi%C3%A9n%20conocido,una%20empresa%20o%20un%20proyecto.&text=Proviene%20de%20las%20siglas%20en,Weaknesses%2C%20Opportunities%20y%20Threats)).

Galan, J. S. (2020). Plan de Marketing. *Economipedia*, 1.

GRUPO SOLUCIONES HORIZONTE. (4 de agosto de 2019). *Contexto nacional de las*

Empresas de Servicios Temporales. Obtenido de Grupo Soluciones horizonte:

<https://www.gsh.com.co/blog/contexto-nacional-de-las-empresas-de-servicios-temporales/>

Hoyos Ballesteros, R. (2013). *Plan de marketing diseño e implementación y control*.

Colombia: ECOE Ediciones.

Ing Estevan Gomez, M. (2007). *Las 5 fuerzas de Porter*. Obtenido de Gerencia de Proyectos

de Innovación Tecnológica M.G.S.: <https://sites.google.com/a/espe.edu.ec/gerencia-de-proyectos-de-innovacion-tecnologica/home/analisis-porter-de-las-cinco-fuerzas>

K, S. (2004). *Análisis Porter de las Cinco Fuerzas*. Obtenido de Wikipedia:

https://es.wikipedia.org/wiki/An%C3%A1lisis_Porter_de_las_cinco_fuerzas

Mateus, A. (2019). *Planeación estratégica: Los objetivos*. Obtenido de GOCONAR:

<https://www.goconqr.com/mindmap/6857043/planeacion-estrategica-los-objetivos>

Peña, M. A. (s.f.). Modelo de Encuesta Aplicada. *Encuesta Instrumento aplicado*. Empresa

Soluciones RRHH del Llano EST, Puerto Carreño, Vichada.

Peña, M. A. (s.f.). Presupuesto Implementación Plan de Mercadeo. *Imagen Corporativa*.

Empresa Soluciones RRHH del Llano EST, Puerto Carreño, Vichada.

- Peña, M. A. (s.f.). Presupuesto Plan de Mercadeo. *Imagen Corporativa*. Empresa Soluciones RRHH del Llano EST, Puerto Carreño Vichada.
- Peña, M. A. (s.f.). Ruta atención al Cliente Empresa. *Imagen Corporativa*. Empresa Soluciones RRHH del Llano EST, Puerto Carreño, Vichada.
- Peña, M. A. (s.f.). Valores Corporativos. *Imagen Corporativa*. Empresa Soluciones RRHH del Llano EST, Puerto Carreño, Vichada.
- Peralta, E. O. (2020). *Plan de Marketing*. Obtenido de Genword Founder & CEO: <https://www.genwords.com/blog/plan-de-marketing-ejemplos>
- Peralta, E. O. (2020). *Plan de Marketing: como hacer el Mejor*. Obtenido de Founder & CEO Genwords: https://www.genwords.com/blog/plan-de-marketing-ejemplos#%C2%BFPor_que_es_importante_elaborar_un_Plan_de_Marketing_o_Plan_de_Mercadeo
- Quiroga, F. (11 de noviembre de 2019). *La Cadena de Valor: Concepto, Elementos y Ejemplos*. Obtenido de Tu economía fácil: <https://tueconomiafacil.com/la-cadena-de-valor-concepto-elementos-y-ejemplos/#:-:text=La%20cadena%20de%20valor%20es,ventaja%20competitiva%20en%20el%20mercado.>
- Sanchez Galan, J. (2015). *Plan de Marketing*. Obtenido de Economipedia.com: <https://economipedia.com/definiciones/plan-de-marketing.html>
- Sánchez, J. F. (2018). Empresas Temporales responden a la Dinámica de los Mercados Internacionales. *Revista Empresarial & Laboral*, 1. Obtenido de Revista Empresarial: <https://revistaempresarial.com/gestion-humana/laboral/empresas-temporales-responden-a-la-dinamica-de-los-mercados-internacionales/>
- Santos, V. D. (22 de Junio de 2018). *Blogs ESSEDI*. Obtenido de La Importancia de las Redes Sociales para tu Empresa: <https://www.essedi.es/noticias/la-importancia-de-las-redes-sociales-para-tu-empresa->

