

**PLAN DE MERCADO CAUSA & EFECTO**

**DANIELA CAROLINA ILLERA ARIAS**

**Trabajo de grado**

**Asesora**

**Catalina Tabares Gil**

**UNIVERSIDAD EAFIT**

**2021**

## Tabla de contenido

INTRODUCCIÓN .....	5
1. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA .....	7
2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN .....	10
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO.....	31
4. ANÁLISIS DE MERCADO .....	40
5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS.....	44
6. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE MARKETING DIGITAL.....	54
7. INVESTIGACIONES .....	58
8. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN .....	67
9. CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.....	69
10. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES.....	72
11. CONTROL Y SEGUIMIENTO.....	74
12. LECCIONES APRENDIDAS .....	75
REFERENCIAS.....	77

## **Resumen**

El presente trabajo se basa en el desarrollo del plan de mercadeo para la empresa Causa & Efecto de la ciudad de Medellín, enfocado en el sector de la construcción para empresas medianas de Antioquia, Bogotá y la Costa de Colombia. La metodología para analizar la competencia de la empresa dentro del sector fue por medio de las 5 fuerzas de Porter, con el fin de desarrollar estrategias para incursionar en el sector de la construcción. También se analiza el macro y el microentorno que dan como resultados algunos elementos para conocer los cambios en la industria y toda su influencia en las operaciones diarias de la empresa. Finalmente se plantean unas estrategias y tácticas para generar unas acciones de mejora de acuerdo con lo que se requiere para que las escuelas de destreza impacten en el mercado.

## **Palabras claves**

Sector de la construcción, plan de mercadeo, marketing mix y escuela de destreza

## **Abstract**

This project is based on the development of the marketing plan for the company Cause & Effect in the city of Medellín, focused on the construction sector for medium-sized companies in Antioquia, Bogotá and the Coast of Colombia. The methodology is to analyze the competition of the company, therefore within the sector was through the 5 forces of Porter, to develop strategies to enter the construction sector. The macro and microenvironment are also analyzed, resulting in some elements needed to know the changes in the industry and their influences on the daily operations of the company. Finally, these strategies and tactics are proposed to generate

improvement through actions in accordance with the requirements for skill schools to impact the market.

**Keywords**

Construction sector, marketing plan, marketing mix and skill school.

## INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de brindar herramientas para mejorar la calidad del servicio de Causa & Efecto sobre la línea de negocio de escuela de destreza, de tal modo que puedan optimizar el crecimiento y posicionamiento en el sector de la construcción, brindando experiencias de alto impacto para entrenar a la fuerza productiva del sector, al ver en este una proyección y oportunidad para ampliar las ventas de la empresa.

El plan de mercadeo para Causa & Efecto, se soporta en investigaciones del sector de la construcción, basándose en conceptos básicos del marketing mix para lograr hallazgos que permitan describir los posibles planes de acción y mejoras para el área de mercadeo.

Este plan de mercadeo se inicia con la descripción de Causa & Efecto, empresa propósito de estudio del plan. Se describe la situación de estudio, por medio del análisis de las 5 fuerzas de Porter, en el cual se hace un contexto de proveedores, competidores, clientes y productos sustitutos para las escuelas de destreza.

Para complementar la información se hace un diagnóstico de los sectores externo e interno en los que la empresa se desenvuelve desde el punto de vista político, natural, comercial y económico. Teniendo en cuenta lo anterior, se estructura una matriz DOFA, a través de la cual se visualizan las oportunidades de crecimiento y los puntos débiles en los que se debe enfocar el plan de mercadeo.

El objetivo general establecido es: “Diseñar plan de mercadeo para la línea Escuela de destreza de Causa & Efecto para el segmento de empresas de la construcción en Colombia” Por medio del marketing mix se plasman estrategias de mercado que se planifican con un cronograma y un presupuesto. Asimismo, con las tácticas se hace énfasis en el desarrollo de la

encuesta para conocer detalles del sector de la construcción y se traza un plan digital que perfila a la obtención de una base de datos para generar *engagement* con el *buyer* persona del plan.

# **1. ORIENTACIÓN ESTRATEGICA**

## **1.1. Misión**

Nuestra misión es Democratizar conocimiento, articulando las mejores prácticas de empresas de talla mundial y adaptándolas a la cultura e idiosincrasia colombiana, poniéndolas al alcance de MiPymes y grandes empresas.

## **1.2. Visión**

Continuar alcanzado importantes logros: como contratos con algunas de las empresas más representativas de Colombia, contratos directos con el Estado, reconocimiento por parte de autoridades en el ámbito de la productividad, participación en eventos internacionales y expansión de nuestra operación a otros países.

## **1.3. Valores corporativos**

Honestidad

Creatividad

Trabajar con Pasión

Compromiso

Responsabilidad

Unión

Retadores

Confiabilidad

Lealtad con los clientes

#### **1.4. Modelo de negocio**

Causa & Efecto nació en el 2014 como una *spinoff* de la Red de Ensamble del Valle de Aburrá (conformada por Auteco, Yamaha, AKT, Mitsubishi Electric, Haceb y Renault Sofasa).

En conjunto con integrantes de la Mesa Estratégica y la Mesa de Formación de esta Red, lideraron la ejecución de dos grandes proyectos:

- El desarrollo de proveedores con empresas contratistas de las 6 ensambladoras, en alianza con la Alcaldía de Medellín.
- La creación de la primera escuela de destrezas pública para empresas manufactureras, en alianza con el SENA.

La misión de estas mesas de trabajo era transferir a la ciudad sus metodologías de desarrollo, para contribuir a la evolución de todo el sistema industrial. Esta directriz se basó en la conciencia de que para crecer como empresas y competir en el mundo globalizado, se requiere fortalecer el sistema industrial en su conjunto. Esta filosofía expande el concepto de competencia hacia la cooperación estratégica, y es la filosofía base que da sentido a nuestro hacer en Causa & Efecto (Causa & efecto, s.f.)

##### **1.4.1. Líneas de negocio**

**Escuelas de Destreza:** Modelo de entrenamiento experiencial para entrenar en oficios en tiempos muy cortos. Se diseñan espacios y experiencias de entrenamiento en las que se aprende haciendo y se aprende en contexto.



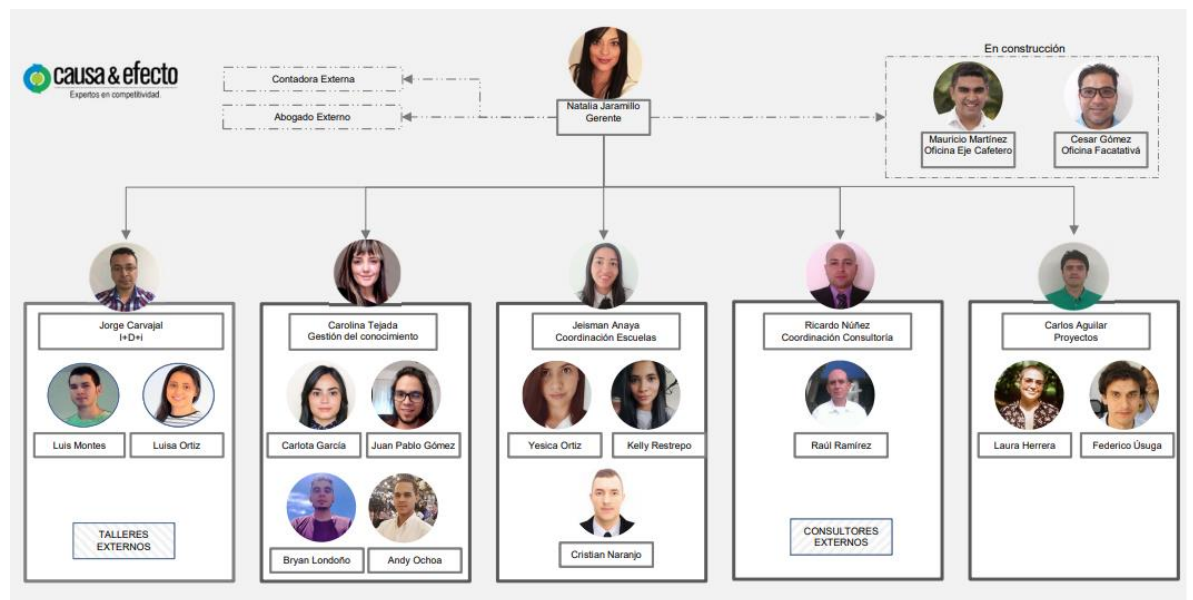
**Consultoría:** Equipo de expertos, con más de 20 años de experiencia, trabaja hombro a hombro con los responsables de ejecutar las implementaciones en el piso de operaciones, hasta obtener los resultados propuestos.

**Selección por destreza:** Identificar las destrezas y habilidades de un candidato antes de vincularlo a la empresa, permite ubicarlo en el mejor puesto, de acuerdo con su potencial. Además, ayuda a evitar reprocesos, a disminuir la rotación y las curvas de aprendizaje.

### 1.4.2. Organigrama

**Figura 1**

*Organigrama causa & efecto*



Fuente: Tomado de *archivos causa & efecto*. 2020

## 2. ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

### 1.5. CINCO FUERZAS DE PORTER

Porter, 2008 en las 5 fuerzas competitivas de Porter y sus causas subyacentes revelan las raíces de la rentabilidad actual de una industria, al tiempo que proporcionan un marco para anticipar e influir en la competencia a lo largo del tiempo. Comprender la estructura de la industria es esencial para un posicionamiento estratégico efectivo (P. 80).

Para medir el grado de **amenaza de nuevos entrantes** en el sector, es importante analizar las denominadas “barreras de entrada” del entorno, donde los nuevos participantes en una industria aportan nueva capacidad y un deseo de ganar participación de mercado que ejerce presión sobre los precios, los costos y la tasa de inversión necesaria para competir (Porter, 2008, p. 81). Para este análisis de la primera fuerza tendremos en cuenta el sector de la educación y la consultoría.

Iniciando por la educación, en Colombia se define como un proceso de formación permanente, personal cultural y social que se fundamenta en una concepción integral de la persona humana, de su dignidad, de sus derechos y de sus deberes (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, Sf) A partir de los niveles educativos que ofrecen las sedes educativas de Colombia por zona, se concluye: la mayor cantidad de sedes enfocan sus servicios en el nivel de básica primaria, donde de 47.951 sedes, el 73,0% hace parte de sedes ubicadas en zona rural y el nivel de menor presencia en las sedes educativas

fue CLEI (Ciclos Lectivos Especiales Integrados), ya que solo 5.062 sedes ofrecen educación para adultos por ciclos lectivos especiales integrados, a diferencia de los niveles de preescolar y básica primaria, éste registró mayor presencia en la zona urbana, con el 59,8%, y 40,2% en la zona rural (Boletín técnico educativo formal, 2019).

Para el 2020 se reconocen 1.271 empresas registradas en educación media técnica y de formación laboral, 1.015 en educación básica secundaria, siendo Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca los departamentos con mayores registros (DANE, 2021)

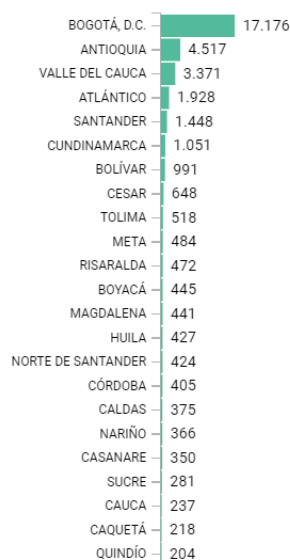
Por el lado de la consultoría, hacia finales de la década del cincuenta proliferaban empresas consultoras cuyo negocio consistía en vender técnicas a las empresas en áreas como desarrollo organizacional, rediseño de trabajo y administración de personal. En las décadas siguientes, la consultoría se diversifica con el auge de nuevas teorías y realidades empresariales; actualmente el mercado global supera los 300.000 millones de dólares y mantiene un crecimiento anual del 7,10%. La principal línea de negocio es la consultoría en gerencia y operaciones, con un 36,30% del mercado, seguida por la línea de tecnologías de información (22,20%), recursos humanos (14,20%), estrategia corporativa (14,00%) y servicios de outsourcing (13,30%). Con la expansión de la industria, surge el interés académico por entender la dinámica de la consultoría y delimitar el cuerpo común de conocimientos que conforman la profesión de consultor; aunque dicho fin aún está lejos de ser alcanzado. La consultoría es un servicio prestado por un profesional idóneo con conocimiento, capacidad y experiencia a una organización, con el fin de contribuir a la solución de sus problemas y el logro de sus objetivos (López, Sepúlveda, & Arenas, 2010).

La consultoría de gestión es la prestación de asesoría, orientación y asistencia operacional a empresas y otras organizaciones sobre cuestiones de gestión, como la planificación estratégica y organizacional, la gestión estratégica de productos y servicios de diseño, y la gestión de innovación; temas de decisión de carácter financiero; objetivos y políticas de comercialización; planificación de la producción y de los controles; políticas, prácticas y planificación de recursos humanos (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

En Colombia se encuentran 37.465 empresas clasificadas en el sector de actividades de consultoría de gestión, Bogotá con un total de 17.176 empresas de consultoría, Antioquia con 4.517 y Valle del Cauca 3.371, siendo estas las ciudades con mayor número de empresas de esta actividad económica (DANE, 2021)

## Figura 2

### *Distribución de empresas de consultoría en Colombia*



Fuente: Tomado de *archivos de geoportal DANE. 2020*

Se identificó que de ese grupo de empresas el 0,5% corresponde a grandes empresas, 1.9% a empresas medianas, 11% a pequeñas y 86,7% a microempresas. Otro actor importante de este sector son las universidades, las cuales a través de sus distintos programas y facultades abarcan un considerable número de temas de consultoría (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020).

Las instituciones de educación superior, donde se incluyen las universidades, están llamadas a ocupar un papel protagónico en la conformación del sector de la consultoría. Si bien, es imprescindible garantizar un apoyo al sector productivo e institucional con las últimas tendencias y conocimientos en asesorías. Las consultorías desde el ámbito académico buscan privilegiar un enfoque interdisciplinario, en concordancia con lo establecido en sus estatutos y proyectos educativos (Pérez, 2017)

Como parte de la consultoría encontramos a las Cámaras de comercio, que, con el objetivo de apoyar el desarrollo productivo de las empresas, cuentan con programas de fortalecimiento empresarial con los cuales han generado valor y crecimiento económico con servicios gratuitos de información, formación, asesoría y consultoría, y contacto. Durante el año 2019 se prestaron 4.128 servicios que registraron 12.005 asistencias. Mediante el servicio de acompañamiento empresarial los consultores empresariales atendieron 376 clientes, de los cuales 231 fueron empresarios y 145 creadores de empresas (Cámara de Comercio de Bogotá, 2020). En cuanto a esta primera fuerza competitiva y basada en la información descrita, la amenaza de entrada es alta para los centros de enseñanza de destrezas y para la consultoría, se observa el alto número de entes educativos en Colombia que ofrecen educación técnica y cursos para graduados de secundaria, adicional a esto, “la consultoría en Colombia ha venido madurando hacia un mercado especializado, en el cual las empresas están dispuestas a

pagar por propuestas de valor, es aquí donde se debe direccionar a los clientes y el servicio de consultoría debe ajustarse a las necesidades, así quien lo brinda establecerá una diferencia de verdad” (Pérez, 2017)

“Desde la fuerza del **poder de negociación de los proveedores**, los proveedores que atienden a muchas industrias no dudarán en extraer los máximos beneficios de cada una de ellas. Sin embargo, si una industria en particular representa una gran parte del volumen o beneficio de un grupo de proveedores, los proveedores querrán proteger la industria a través de precios razonables y ayudar en actividades como I + D” (Porter, 2008 p. 82)

El servicio de consultoría se realiza con personal interno o externo a la empresa. En caso de que la empresa no cuente con el personal especializado, se realizan alianzas con otras empresas constituidas y especializadas en el tema de seguimiento. El servicio de consultoría comprende una gran variedad de tipos de servicio que permiten que su campo de acción abarque proveedores, tanto el sector público como el privado en torno a distintos sectores. La contratación de los servicios de consultoría se enmarca por lo general en el desarrollo de estrategia para la mejora continua en el desempeño y consecución de objetivos (SENA, 2017).

Por otra parte, para el desarrollo de la escuela de destreza y capacitaciones en la cual diseñan experiencias de alto impacto con resultados evidenciables en tiempos muy cortos, se cuenta con un número específico de proveedores para cada red de ensamble, como Homecenter, empresas de madera y tiendas de herramientas. (Causa & efecto, 2021).

Los clientes poderosos, el lado opuesto de los proveedores poderosos, pueden capturar más valor al hacer bajar los precios, exigir una mejor calidad o más servicio (lo que aumenta los costos). **“Los compradores son poderosos** si tienen un apalancamiento de negociación en relación con los participantes de la industria, especialmente si son sensibles a los precios, y utilizan su influencia principalmente para presionar las reducciones de precios” (Porter, 2008, p. 82).

En el sector de la consultoría, es importante tener en cuenta que “Colombia cuenta con 788.208 empresas registradas” (DANE, 2020) y que posiblemente son empresas que demandan servicios de consultoría, al encontrarse distribuidas por todo el territorio nacional, la concentración de los compradores no puede considerarse un factor influyente.

Un grupo de clientes tiene apalancamiento negociador si, los compradores enfrentan pocos costos de cambio al cambiar de proveedor (Porter, 2008, p. 82). Relacionado con el número de empresas consultoras en el país, mencionado en la fuerza de amenazas de entrantes; al ser un gran número de empresas en el mercado, ofertantes de servicios similares entre ellas, los costes de cambio son bajos. Los clientes pueden cambiar fácilmente de proveedor, por lo que tienen una posición negociadora fuerte.

Causa & Efecto ha trabajado directamente en consultoría y escuelas de destreza con 52 entidades, entre empresas privadas, agremiaciones, instituciones educativas, y entidades

del Estado. Algunos de los más representativos son: SENA, Haceb, Alcaldía de Medellín, AKT Motos, Yamaha, Renault, Auteo, Vitro, ulticoches, Colauto Finsa, Iprocom y Mitsubishi (Causa & efecto, 2021).

“Cuando un producto o servicio de una industria puede pagarse por sí mismo, muchas veces mejorando el rendimiento o reduciendo la mano de obra, los materiales u otros costos, los compradores suelen estar más interesados en la calidad que en el precio” (Porter, 2008, p. 82). Los datos actuales han confirmado que personas que pasaron por procesos de selección basadas en destrezas han llegado a superar el estándar de planta hasta 64% por encima de lo pedido; mientras, en la formación tradicional, los aprendices van 3 meses a formación teórica, luego van 3 meses a formación en planta como aprendices, es de anotar que solo reciben salario como aprendices SENA. Después de estos 6 meses las personas empiezan un proceso de subir en cadencia hasta llegar a los niveles de productividad requeridos. Con el concepto y enseñanza en escuelas de destrezas, hasta ahora, se puede decir que, en lugar de 6 meses de formación, se logra llegar a los mismos niveles de productividad con 5 días de formación y 5 días de práctica (Causa & efecto, 2020).

Tanto para los países desarrollados, como para los países en vías de desarrollo se ha evidenciado que las TIC son un factor clave para mejorar el desempeño productivo y, con esto, el crecimiento económico y desarrollo social al hacer parte de estrategias integrales de negocios (DANE, 2019). Dado el auge de la tecnología y el crecimiento de la consultoría como profesión, algunas empresas han incursionado en el campo de la consultoría internacional (SENA, 2006).



La **amenaza de un sustituto** es alta si: ofrece una atractiva relación precio-rendimiento para el producto de la industria. Cuanto mejor sea el valor relativo del sustituto, más estricto será el límite sobre el potencial de ganancias de una industria (Porter 2008).

En información DANE (2020), el 99,9% de las empresas industriales manufactureras que utilizaron internet lo hicieron para enviar y recibir correos electrónicos, el 97,8% lo utilizó para búsqueda de información, el 96,6% lo usó para realizar operaciones de banca electrónica y el 60,7% para capacitación de personal (p. 8). Así mismo, las empresas de servicio reportaron mayor uso de internet para contratación interna o externa durante 2018, fueron las dedicadas al desarrollo de sistemas informáticos y procesamiento de datos (88,5%) y educación superior privada (78,8%).

Las organizaciones han logrado llevar a cabo una transición exitosa hacia la tecnología remota y acelerar la adopción de la tecnología digital. Sin embargo, esto genera un cambio abrupto en la cultura organizacional y la necesidad de capacitar al personal en competencias y habilidades acordes con la nueva era del conocimiento digital, que apoyen la potencialización y la resiliencia de las organizaciones. En la industria de la consultoría, se evidenció que la tecnología ha sido un aliado estratégico que ha permitido la continuidad de la prestación de los servicios; asimismo, ha logrado acelerar los procesos de transformación digital que se han tenido en el radar empresarial y ha logrado abrir nuevos mercados en otros países. Se considera aún indispensable la necesidad de tener encuentros físicos con las personas involucradas en los procesos por intervenir, lo que es irremplazable por la tecnología, que sería más bien un complemento para mejorar en forma sustancial la propuesta de valor que se le entrega al cliente, pero la virtualidad representa retos para el sector en el caso competitivo (Parra, Castaño, & Chaverra, 2021).

El desarrollo de las Tecnologías de la Información y Comunicación -TIC- ha abierto un sinnúmero de posibilidades para realizar proyectos educativos en el que todas las personas tengan la oportunidad de acceder a educación de calidad, sin importar el momento o el lugar en el que se encuentren. En efecto, las alternativas de acceso que se han puesto en manos de las personas han eliminado el tiempo y la distancia como un obstáculo para enseñar y aprender. La educación a distancia apareció en el contexto social como una solución a los problemas de cobertura y calidad que aquejaban a un número elevado de personas, quienes deseaban beneficiarse de los avances pedagógicos, científicos y técnicos que habían alcanzado ciertas instituciones, pero que era inaccesible por los elevados costos que implicaba el desplazamiento. Mediante el computador conectado a una red telemática, el correo electrónico, los grupos de discusión y otras herramientas que ofrecen estas redes, el profesor interactúa personalmente con los estudiantes para orientar los procesos de aprendizaje y resolver, en cualquier momento y de forma más rápida, las inquietudes de los aprendices (Sistema Nacional de Información de la Educación Superior, Sf)

Con lo anterior se hace evidente que la tecnología representa una amenaza de sustituto alta para para el sector de la consultoría, entendiendo que algunas de las empresas no necesitan contratar a una empresa consultora que les asesore personal o directamente, sino que, con el acceso a diversas plataformas y el conocimiento de nuevas tecnologías, podrían satisfacer sus necesidades de negocio por su cuenta. Para Causa & Efecto en las escuelas de destreza la tecnología es un sustituto de alto impacto, sin embargo, por medio de la virtualidad no se lograría cumplir con las pruebas de movimiento y conocimiento y con prácticas de simulación de puesto con un porcentaje alto de cercanía a la realidad (Causa & Efecto, 2021).

Por último, para el análisis **de la rivalidad entre competidores**, la intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder (Porter, p. 85). En esta situación es importante tener en conocimiento las empresas consultoras más importantes del país, y del mundo con sede en Colombia, tales como: Everis Consulting, Deloitte, Meritum Consulting, Manpower-Group, Accenture, Baker Tilly, PwC Colombia, Raddar Consulting, Human Capital, y Virtus Partners Colombia. La mayoría se destaca especialmente por asesoramiento legal y financiero, y por la gestión de recursos humanos. A nivel global se toma como referente una de las empresas de consultoría más grande, Accenture, multinacional irlandesa con más de 373.000 empleados en el mundo y que también se encuentra en Colombia. Esta multinacional busca ofrecer servicios de consultoría integral con 4 líneas de negocio (Vargas & Gonzalez, 2008).

Adicional a las agencias consultoras se encuentran las universidades, que permiten proporcionar a los estudiantes, próximos a culminar sus estudios, un espacio para interactuar con el entorno empresarial, como potenciales consultores (Pérez, 2017)

“La rivalidad puede ser una suma positiva, o realmente aumentar la rentabilidad promedio de una industria, cuando cada competidor apunta a satisfacer las necesidades de diferentes segmentos de clientes, con diferentes combinaciones de precios, productos, servicios, características o identidades de marca” (Porter, 2008, p.86)

Otra delegación que realiza consultoría son las Cámaras de comercio, donde una de sus actividades es la de “Promover la formalización, el fortalecimiento y la innovación empresarial, así como desarrollar actividades de capacitación en las áreas comercial e industrial y otras de interés regional, a través de cursos especializados, seminarios, conferencias y publicaciones” (Cámara de Comercio de Medellín, 2020). La intensidad de la rivalidad es mayor si los competidores son numerosos o aproximadamente iguales en tamaño y poder (Porter, 2008, pág. 8) La competencia con otras consultorías también representa una limitante, pues este tipo de servicios se apalanca en muchas ocasiones de la trayectoria, brindando más confianza al cliente al momento de contratar una empresa u otra, así que a partir de la investigación se debe encontrar un punto con el que, como nuevo emprendimiento, pueda batallar con sus competidores. Entes gubernamentales como la Cámara de Comercio pueden representar una gran competencia, ya que la gran mayoría de los casos brindan asesorías y cursos de forma gratuita para capacitar a los empresarios en diferentes aspectos, lo cual ha significado una diferencia significativa para muchos de ellos (Vargas & Gonzalez, 2008).

## **1.6. ANÁLISIS DE ENTORNO EXTERNO**

### **1.6.1. Demográfico**

Para objeto de este análisis se tendrá en cuenta el impacto del desarrollo empresarial en el País. Según datos del Geoportal del Dane, Colombia tiene un total de 788.208 empresas de diversos sectores empresariales para el 2020 (DANE, 2020).

Por número de personal ocupado, la cantidad de empresas se clasifican en: 1 a 5 personas: 240.102 empresas – de 6 a 30 personas: 112.530 empresas – de 31 a 100 personas: 25.341 empresas – más de 100 personas: 13.233 empresas y sin información 45.857 (DANE, 2020).

La Tasa Global de Participación (TGP), que se refiere a la relación porcentual entre la población económicamente activa y la población en edad de trabajar; se ubicó 61,6%, lo que representó una reducción de 1,6 puntos porcentuales frente a febrero del 2020 (63,2%). Con relación a la tasa de ocupación (TO) que es la relación porcentual entre la población ocupada (OC) y el número de personas que integran la Población en Edad de Trabajar (PET); el porcentaje fue de 51,8% para febrero de 2021, presentando una disminución de 3,7 puntos porcentuales respecto al mismo mes del 2020 (55,5%) (DANE, 2021). En el período de estudio de diciembre 2020 y febrero 2021, el número de personas ocupadas en el total nacional fue 20.731. En el total nacional, obrero, empleado particular y empleado doméstico fueron las posiciones ocupacionales que más restaron a la variación de los ocupados, con 4,7 y 0,6 puntos porcentuales, respectivamente (DANE, 2021).

Con base en la información del Registro Único Empresarial y Social – RUES, de las 57 Cámaras de Comercio del país, entre enero y septiembre de 2019 se crearon en Colombia, 259.026 unidades productivas, 4,2% más que en el mismo periodo de 2018. Del total de unidades registradas, 76,7% corresponden a personas naturales y 23,3% a sociedades. Resalta el comportamiento de la creación de sociedades, teniendo en cuenta que aumentó 14,1% respecto a 2018, al pasar de 52.967 a 60.437. Por su parte, las matrículas de personas naturales pasaron de 195.549 a 198.589, lo que representa una variación de 1,6%. Las actividades económicas relacionadas con el sector servicios registraron los mayores incrementos en materia de creación de

empresas, con un aumento del 6,0%, seguido del sector comercio, con 3,4%, e industria 3,1% (Comfecámaras, 2019).

### **1.6.2. Económico**

Para el 2021, la tasa de desempleo del total nacional fue 17,3%, lo que significó un aumento de 4,3 puntos porcentuales frente al mismo mes del año anterior (13,0%). La rama económica en la que se presentó mayor pérdida de empleos fue comercio y reparación de vehículos, con 830 mil empleos menos. La segunda rama en la que se perdieron más empleos fue industria manufacturera, con una pérdida de 778 mil empleos, repartidos de manera muy similar entre hombres y mujeres DANE (2020).

Para el 2019, la proporción de ocupados sin ningún nivel educativo logrado que ganaba hasta medio SMMLV fue 46,2%. La proporción de ocupados con educación media que ganaba entre 1 SMMLV y 1,5 SMMLV fue 34,7%. Por su parte, el 76,2% de los ocupados que completaron la educación universitaria y/o posgrado ganaba más de 1,5 SMMLV (DANE, 2020).

En 2019, la línea de pobreza a nivel nacional fue de \$327.674, que equivale a un crecimiento de 3,4% respecto a la línea de 2018, ubicada en \$316.815. De acuerdo con lo anterior, si un hogar está compuesto por 4 personas, será clasificado como pobre si el ingreso total del hogar está por debajo de \$1.310.696. Si la familia vive en las cabeceras este valor es de \$1.446.296; si vive en los centros poblados y rural disperso es de \$843.876; si vive en las trece ciudades y áreas metropolitanas es de \$ 1.602.792 y si vive en otras cabeceras es de \$1.222.460 (DANE, 2020).

La brecha o intensidad de la pobreza mide la cantidad de dinero que le falta a una persona pobre para dejar de estar en esa situación, es decir, para alcanzar la línea de pobreza. En 2019, la brecha de la pobreza monetaria alcanzó un valor de 13,9%, mientras que en 2018 la brecha de la pobreza fue 13,0%. Para el dominio de cabeceras, registró un valor de 12,1% y en centros poblados y rural disperso de 20,3%. Durante 2018 estas tasas fueron 11,4% y 18,5%, respectivamente (DANE, 2020).

En un momento en el que la mayoría de los países están luchando contra la pandemia COVID-19, el papel que desempeñan las empresas como actores clave de la economía, consiste en llevar a cabo una buena gestión empresarial y principalmente, garantizar la seguridad y la organización adecuada de todos sus empleados. Partiendo de información principal de una encuesta realizada por la Cámara de Comercio Confecámaras, los resultados fueron los siguientes: El porcentaje de empresas que disminuyó su planta de personal fue del 33% y el 38,4% lo hizo en una proporción superior al 80%. Además, se obtuvieron datos de que el 65,2% de los empresarios ha sufrido una disminución en sus ventas, con caídas superiores al 80%. De los ingresos obtenidos las empresas destinaron hasta el 20% para adaptar los protocolos de bioseguridad y el 20,5% de empresarios hasta el 40% de sus ingresos (Confecámaras, 2021).

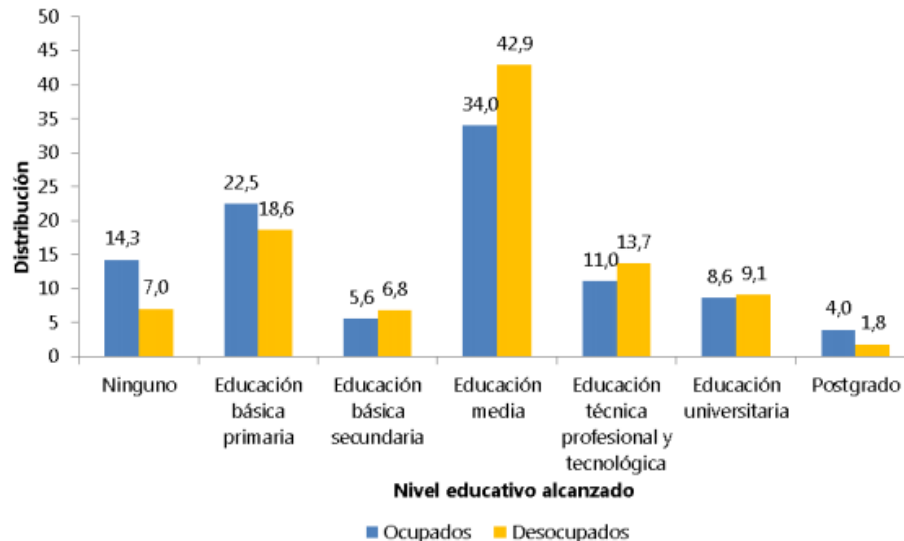
### **1.6.3. Sociocultural**

Evaluated the educational level of the country, of the total of the population occupied in 2019, the 34,0% was located in the medium education level and the 19,6% in technical professional, technological or university. On the other hand, the 42,9% of the unemployed population was located in the medium education level (DANE, 2019).

### Figura 3

*Distribución porcentual de ocupados y desocupados según nivel educativo logrado Total nacional*

2019



*Nota.* El gráfico representa que el mayor nivel de ocupados tiene un nivel educativo de educación media. Fuente: Tomado de DANE, 2019.

La tasa de deserción para 2018 fue del 3,2%. El mayor porcentaje de deserción escolar fue de 10,3 % en los Ciclos Lectivos Especiales Integrados (CLEI), que son unidades curriculares estructuradas, equivalentes a determinados grados de educación formal regular; constituidos por objetivos y contenidos pertinentes, debidamente seleccionados e integrados de manera secuencial para la consecución de los logros establecidos con el 10,3%.

Los hombres registraron en todos los niveles educativos la mayor tasa de deserción con respecto a las mujeres. El nivel de enseñanza con la mayor diferencia fue de los Ciclos Lectivos Especiales Integrados (CLEI) en 1,5 puntos porcentuales (pp); y los de menor diferencia de hombres frente a mujeres fueron los niveles de preescolar (0,4 pp) y media (0,4 pp) (DANE, 2019).



En 2019, la mayor participación de hombres se presentó en modelos educativos flexibles (53,5%), básica primaria (51,5%) y CLEI (51,4%). En contraste, la mayor participación de mujeres se registró en el nivel educativo de media, con 53,3% (DANE, 2019).

En el 2018, del total de ocupados sin ningún nivel educativo alcanzado, la mayor proporción correspondió a trabajadores por cuenta propia, con 62,7%. Por su parte, del total de ocupados que completaron la educación técnica profesional o tecnológica, el 59,2% se ubicó como empleado particular (DANE, 2018).

La enfermedad por coronavirus (COVID 19) es una enfermedad infecciosa causada por un coronavirus descubierto recientemente. La mayoría de las personas infectadas por el virus de la COVID-19 presentan cuadros respiratorios de leves a moderados y se recuperan sin tratamiento especial (Organización Mundial de la Salud, 2020). Antes de la difusión del COVID-19, la situación social en América Latina y el Caribe se estaba deteriorando, como lo muestran el aumento de los índices de pobreza, la persistencia de las desigualdades y el descontento generalizado. En ese contexto, la crisis tendrá repercusiones negativas en la salud y la educación, así como en el empleo y la pobreza (CEPAL, 2020).

En la encuesta Pulso Social, realizada por el Dane con 23 ciudades principales de Colombia, con el objetivo de medir cómo están respondiendo los hogares en Colombia a la emergencia generada por el COVID-19, y conocer sus percepciones y expectativas sobre las condiciones en las que se encontrarán en el futuro, se encontró en referencia al ahorro, que el 69,8% de las personas encuestadas no tenía posibilidades de ahorrar alguna parte de sus ingresos. Además, el 38,1% de los y las jefes de hogar en las 23 ciudades expresó no estar sobrecargado/a

con las tareas del hogar, el 19,2% sí estaba sobrecargado, y el 42,7% manifestó que no tenía empleo (DANE, 2021).

#### **1.6.4. Natural**

Colombia cuenta con autoridades ambientales, como el Ministerio de Ambiente y Desarrollo Sostenible, el cual es el rector de la gestión del ambiente y de los recursos naturales renovables, encargado de orientar y regular el ordenamiento ambiental del territorio y de definir las políticas y regulaciones a las que se sujetarán la recuperación, conservación, protección, ordenamiento, manejo, uso y aprovechamiento sostenible de los recursos naturales renovables y del ambiente de la nación, a fin de asegurar el desarrollo sostenible, sin perjuicio de las funciones asignadas a otros sectores. Adicional, se encuentra la Autoridad Nacional de Licencias Ambientales, que es una unidad administrativa especial, creada mediante el Decreto 3573 del 2011, de orden nacional, encargada de que los proyectos, obras o actividades sujetos de licenciamiento, permiso o trámite ambiental cumplan con la normativa, de tal manera que contribuyan al desarrollo sostenible. Con respecto al recurso hídrico, esta autoridad se ocupa de otorgar los permisos de concesión de aguas superficiales y subterráneas, de prospección y exploración de aguas subterráneas y de la autorización de construcción en zonas que ocupen el cauce de una corriente o depósito de agua, así como hacerles seguimiento a todas las licencias otorgadas (Observatorio Colombiano Gobernanza del Agua, s.f)

Por último, a nivel regional se encuentran las Corporaciones Autónomas Regionales -CAR-, las cuales son entes corporativos de carácter público, se encargan del aprovechamiento

sostenible y racional de los recursos naturales renovables, del medio ambiente en su respectiva jurisdicción y de desactivar presiones de explotación inadecuada del territorio, y propiciar con la cooperación de entidades nacionales e internacionales, la generación de tecnologías apropiadas para la utilización y la conservación de los recursos y del entorno de su área de influencia. Las Autoridades Ambientales Urbanas se encuentran presentes en los municipios, distritos o áreas metropolitanas cuya población urbana es igual o superior a un millón de habitantes. Están encargadas de promover y ejecutar programas y políticas nacionales, regionales y sectoriales en relación con el medio ambiente y los recursos naturales renovables, es decir, cumplen con las funciones de las Corporaciones Autónomas Regionales en su jurisdicción (Observatorio Colombiano Gobernanza del Agua, s.f)

Los establecimientos industriales realizaron inversiones en protección y conservación del ambiente en el año 2018 por valor de \$274.797 millones. Las categorías de protección y gestión ambiental en las que se efectuaron las mayores inversiones fueron: Gestión de las aguas residuales con 42,8%, Gestión de recursos minerales y energéticos con 23,3% y Protección del aire y del clima con 20,2% (DANE, 2018).

Para el año 2018, las inversiones en activos para la protección y conservación del ambiente en el sector manufacturero presentaron una disminución del 8,5%, en comparación con el año 2016. Los grupos de divisiones industriales que presentaron disminuciones en las inversiones durante 2018, fueron: Industrias de otros productos minerales no metálicos (-87,8%), y Textiles, confección, calzado y pieles (-36,8%). En el año 2018 los establecimientos de las áreas metropolitanas de Bogotá, D.C. y Medellín, realizaron las mayores inversiones en protección y conservación del ambiente, por valor de

\$54.263 millones y \$35.585 millones respectivamente, representando entre las dos, el 32,7% en relación con el total de inversión nacional (DANE, 2018).

La presencia de los entes ambientales permite el mejor cumplimiento de las prácticas ambientales en las empresas para contribuir a la mejora del ambiente. La cultura ambiental, el buen manejo de los residuos utilizados para las actividades empresariales e institucionales, el uso sostenible de los recursos naturales en la producción del producto (materia prima e insumos), el uso de materiales de empaque preferiblemente reciclables, biodegradables y en cantidades mínimas aportan a disminuir la crisis ambiental. Cuando las empresas establecen prácticas respetuosas con el medio ambiente, estrategias para avanzar hacia un mundo más sostenible, mediante tecnologías sostenibles y modelos que preservan las necesidades de las generaciones futuras. Se puede afirmar que son empresas que buscan proactivamente el desarrollo sostenible que permiten establecer planes de acción a corto, mediano y largo plazo. Las empresas tienen impacto y responsabilidad frente a la disminución del deterioro de los problemas globales ambientales.

#### **1.6.5. Tecnológico**

Durante 2019, de las sedes educativas que ofrecieron a los estudiantes acceso a bienes y servicios TIC en el sector oficial, el 61,5% utilizó los bienes TIC en actividades de aprendizaje y evaluación del aprendizaje utilizando la plataforma virtual. En el sector no oficial, la principal actividad fue la consulta de contenidos pedagógicos, mediante buscadores de internet, por el 49,5% de las sedes. En la zona urbana, de las sedes educativas que ofrecieron a los estudiantes acceso a bienes y servicios TIC, el 49,6% los utilizaron principalmente en consulta de contenidos

pedagógicos, mediante un buscador en internet. Mientras, en la zona rural, el 70,6% utilizaron los bienes TIC, principalmente para actividades de aprendizaje y evaluación del aprendizaje, utilizando una plataforma virtual (DANE, 2018).

Una de las transformaciones del trabajo facilitadas por la digitalización es el teletrabajo que, en ocasiones, ha sido fomentado no solo por su potencial en el ámbito laboral, sino también por su posible contribución a una mejor conciliación entre el trabajo y la vida familiar, la descongestión del tráfico urbano y la descontaminación correspondiente. En el contexto del COVID-19 el teletrabajo destaca como una modalidad que atenúa el impacto de las medidas de contención de la expansión del virus en el funcionamiento de empresas e instituciones. La OIT estima que, a nivel global, un 17% de los ocupados se desempeñan en ocupaciones que permiten el teletrabajo y viven en países que cuentan con la infraestructura requerida, con un rango entre 6% en África Subsahariana y 30% en Europa del Norte, Oeste y Sur, con un 23% en América Latina y el Caribe (Weller, 2020).

Un ejemplo de empresas y clientes de Causa & Efecto que adoptan la tecnología es Corona, en el área de Pymes de Corona, se vio la necesidad de evaluar los procesos y etapas para diagnosticar un método seguro y eficaz en el desplazamiento y ejecución de las labores. Se estandarizaron los operarios con el método de destreza en los procesos que tenían falencias en Corona, donde se evidenció en ciertos procesos que en el método normal se realizaban 308 unidades en un tiempo determinado y en método de Escuela se realizaban 408 unidades, donde por primera vez alguien sobrepasó el estándar. Corona ha desarrollado los procesos de habilidades por medio de Escuela de Destreza y uso de la tecnología requerida para estandarizar puntos clave, tener menos desperdicios de materiales y mejorar los tiempos y producción de la empresa.

### 1.6.6. Político legal

La Superintendencia de Industria y Comercio (SIC) es la autoridad nacional de protección de la competencia, los datos personales y la metrología legal, protege los derechos de los consumidores y administra el Sistema Nacional de Propiedad Industrial, a través del ejercicio de sus funciones administrativas y jurisdiccionales (Misión SIC, s. f.).

La Delegatura para la Propiedad Industrial de la Superintendencia de Industria y Comercio tiene como función primordial, la de administrar el Registro Nacional de la Propiedad Industrial. En desarrollo de dicha función, esta dependencia es la encargada de: decidir las solicitudes de registro de marcas y lemas, decidir las solicitudes de depósito de nombres comerciales, declarar o reconocer las denominaciones de origen, tramitar las solicitudes de patentes de invención, decidir las patentes de modelos de utilidad, decidir las solicitudes de diseños industriales y decidir el registro de esquemas de trazados de circuitos integrados (SIC, s. f.). La propiedad intelectual es importante para las empresas, ya que les permite generar ganancias de las ideas y las creaciones, y licenciamiento de sus derechos; además de realizar propiedad intelectual logra acrecentar el valor de una pequeña empresa a los ojos de los inversionistas y las instituciones financieras. Para este caso, Causa & Efecto tiene registrado ante la SIC, la palabra *Monozukuri*, el cual es un método de intervención que ha sido probado en más de 100 empresas en Colombia y México, que se basa en la consolidación de la madurez del sistema de operaciones de cada empresa.

En este momento, Causa & Efecto aún cuenta con desarrollo de productos no protegidos en propiedad intelectual de la SIC.

### **3. ANÁLISIS DEL ENTORNO INTERNO**

Causa & Efecto tiene una trayectoria de 7 años en el mercado, cuenta con un equipo de trabajo para el cumplimiento de desarrollo de las escuelas de destreza y consultoría. Las tareas, funciones y responsabilidades de Causa & Efecto no están detalladas de manera completa en un documento con la descripción de los puestos de la organización. Como responsable principal de las áreas de trabajo está a cargo Natalia Jaramillo, gerente de la empresa, quien debe liderar la organización y aprobar las actividades principales del día a día.

#### **3.3.1. Estructura productiva**

Causa & Efecto hace parte del sector terciario, al brindar un servicio de asesorías y consultorías con tres servicios claves:

- **Contenidos de consultoría**

En Causa & Efecto se acompaña a pequeñas, medianas y grandes empresas a desarrollar la madurez de su sistema de operaciones, mediante la metodología **Monozukuri®**.

Con un equipo de expertos, con más de 20 años de experiencia, trabaja hombro a hombro con los responsables de ejecutar las implementaciones en el piso de operaciones, hasta obtener los resultados propuestos.

Se diseñan paquetes de consultoría, de acuerdo con el alcance de los proyectos:

- **Intervención grupal:** Con la empresa ancla y su red de proveedores se definen metas y a partir de allí se diseñan planes de acción de 3 hasta 18 meses. Se llevan a cabo formaciones grupales y acompañamientos individuales.
- **Implementación de herramientas específicas:** Por medio de una intervención individual, se identifica con cada empresa una necesidad y objetivo específico y se diseña un plan de trabajo a 3 o 6 meses.
- **Intervención integral:** Se acompaña a las empresas en la redefinición de su sistema de operaciones, es decir, de su modo de producir. Con ellos, y basados en el esquema piramidal base, se selecciona herramientas de producción que sean pertinentes, formando a los líderes de operaciones y brindando acompañamiento en la implementación. Este proceso puede durar entre 12 y 18 meses.

- **Escuela de destrezas**

Este producto está diseñado para organizaciones de bienes y/o servicios intensivos en mano de obra de base y técnica. Busca disminuir curvas de aprendizaje, disminuir los accidentes y aumentar las tasas de calidad y productividad.

Las Escuelas de destrezas se deben implementar en organizaciones que tengan selección por destrezas o lo estén implementando en paralelo. Los proyectos de Escuela de destrezas tienen un tiempo de creación menor a 6 meses, desde la visita cero al cliente, hasta la puesta del plan piloto.

Las Escuelas de destrezas están compuestas por:



- Módulo Básico.
- Pruebas de destreza.
- Puestos reconstituidos: Es una simulación de un puesto real que permite enseñar un estándar de operación con sus respectivos puntos claves.

Sectores en los que se han implementado las escuelas:

- Bienes
- Soldadura
- Pintura
- Ensamble
- Cerámicos
- Marroquinería
- Procesos del papel
- Madera
- Flores
- Construcción (Formaleta)
- Confección
- Alimentos
- Transformación de plástico para cosméticos

La escuela de destrezas es el servicio con mayor preponderancia en Causa & efecto, esto se debe a la inversión que hace la empresa en las aulas de destreza, lo que permite tener una mayor cantidad de ingresos por su servicio innovador y especializado en la enseñanza a los operarios de las empresas colombianas. Lo anterior, referente a los clientes que son empresas privadas, ya que las Escuelas de destreza quedan al interior de la empresa y son exclusivamente para la formación de sus empleados; a diferencia de las escuelas que se tienen junto con el SENA, que son escuelas públicas, que no requieren de exigencias, personas mayores de edad que requieran formarse pueden acceder gratuitamente a esta formación.

En la Escuela de destreza Causa & Efecto no se otorga certificación a los operarios que reciben la formación en un oficio en menos de 5 días. Se entrena a los empleados o nuevos empleados para que realicen un oficio de manera segura con la calidad y productividad que se requiere para cada empresa. Causa y efecto solo entrega una constancia de asistencia y no son objeto de certificación. Si la empresa decidiera certificar los cursos, deberá solicitar un derecho de expedición de certificados y constancias ante el ministerio de Educación de Colombia y formalizarse como un ente educativo, lo cual conlleva a realizar unos procesos de aprobación ante el gobierno nacional.

Para que la secretaría de Educación expida la licencia de funcionamiento a un ente educativo, el interesado debe cumplir con la identificación de planta , licencia de construcción para uso educativo (Decreto 1469 de 2010), mediante la cual se reglamentan las disposiciones relativas a las licencias urbanísticas, al reconocimiento de edificaciones, a la función pública que desempeñan los curadores urbanos, a la legalización de asentamientos humanos constituidos por viviendas de interés social, entre otros asuntos. Además de los libros reglamentarios (matrículas, evaluación, actas, reconocimiento saberes, registro y terminación, contabilidad) y el debido

cumplimiento del decreto 1075 del 26 mayo de 2015 "Por medio del cual se expide el Decreto Único Reglamentario del Sector Educación" (Ministerio de Educación, 2015).

Actualmente, para el proceso de certificación se tiene un convenio con la Institución Universitaria Pascual Bravo, institución Universitaria de carácter público y adscrita a la Alcaldía de Medellín, quien entrega certificado de participación en destreza en un nivel determinado para las empresas que requieran que se entregue un documento específico a los operarios.

### **3.3.1. Estructura comercial**

Las empresas o clientes contactan a Causa & Efecto como resultado de recomendaciones de empresas que han trabajado con la organización, después del proceso de contacto se hace una reunión de inicio entre la empresa y los gerentes de la marca o el instructor autorizado. Posterior a este proceso, se inicia la etapa de diagnóstico, en la cual no se cobra (como lo hacen otras empresas). Al momento de iniciar el proceso con un cliente, Causa & Efecto cuenta con un abogado de servicios que se encarga de revisar los contratos en caso de que se requieran para dar inicio al apoyo de este cliente.

Por medio de participación en eventos y premios, Causa & Efecto permite que su labor sea conocida en el país, el último premio y reconocimiento se obtuvo en el proyecto liderado por la Fundación Allianz y Semana, con el apoyo del Innpulsa y el Sena, donde las organizaciones se han unido para participar en el reconocimiento, dirigido entidades

que trabajan en proyectos innovadores para mejorar la calidad de vida de poblaciones vulnerables.

Adicional, la participación en proyectos como Fábricas de productividad de la Cámara de Comercio de Medellín, busca incrementar la productividad de las Pymes por medio de asistencia técnica brindada por extensionistas (consultores expertos) que conduzca al mejoramiento de sus capacidades y desempeños. Es liderado por Colombia Productiva del Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, y la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. También cuenta con el apoyo de la Cámara de Comercio Aburrá Sur, Cámara de Comercio del Oriente Antioqueño, Cámara de Comercio de Urabá y Cámara de Comercio del Magdalena Medio y Nordeste Antioqueño (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

Causa & Efecto como aliado consultor regional de fábricas de productividad, entrega asistencia técnica que conduce al mejoramiento de las capacidades y desempeño. El servicio incluye una valoración inicial a través de un instrumento de diagnóstico, con el que se identifican las necesidades de la empresa y se define el plan de trabajo. Posterior a ello, a través de un acompañamiento de consultores expertos en productividad (Extensionistas Tecnológicos), cada empresa recibirá hasta 65 horas de intervención durante un periodo aproximado de 6 meses, con el fin de mejorar procesos y lograr eficiencias (Cámara de Comercio de Medellín, 2019).

### **3.3.2. Estructura administrativa**

Causa & Efecto tiene una estructura organizacional jerárquica horizontal, con la que la alta dirección está en contacto directo con los trabajadores por medio de reuniones

semanales y una general donde se entrega la información de los proyectos que maneja la empresa con todo el equipo organizacional.

En Causa & Efecto, el servicio de consultoría se realiza por medio de personal interno de la empresa, para temas especializados como gestión humana, logística, productividad y costos, se tiene alianza con 5 consultores independientes que brindan apoyo a la empresa en las ocasiones que se requiera.

La estructura organizacional está compuesta por:

- **Carlos Andrés Aguilar Naranjo, Gerente Técnico:** Ingeniero Mecánico con 16 años de experiencia en la implementación de sistemas de producción en industrias manufactureras y de servicios de instalación logística.
- **Natalia Jaramillo, Gerente General:** Administradora de negocios, especialista en Estrategia Gerencial y Prospectiva, con 12 años de experiencia en empresas de servicio y consultoría.
- **Carolina Tejada, Directora de Contenidos:** Comunicadora Organizacional con estudios en Ciencias Políticas y Sociología. Con entrenamiento en programas internacionales de educación y experiencia de 12 años en comunicaciones, educación y tecnología.
- **Julián Zabala:** Ingeniero Mecánico con experiencia de 10 años en implementación de procesos de mejoramiento en procesos de manufactura.

- **Mildre Hernández:** Ingeniera de Producción con especialización en Gerencia de Proyectos y experiencia de 3 años en implementación de procesos de mejoramiento en procesos de manufactura.

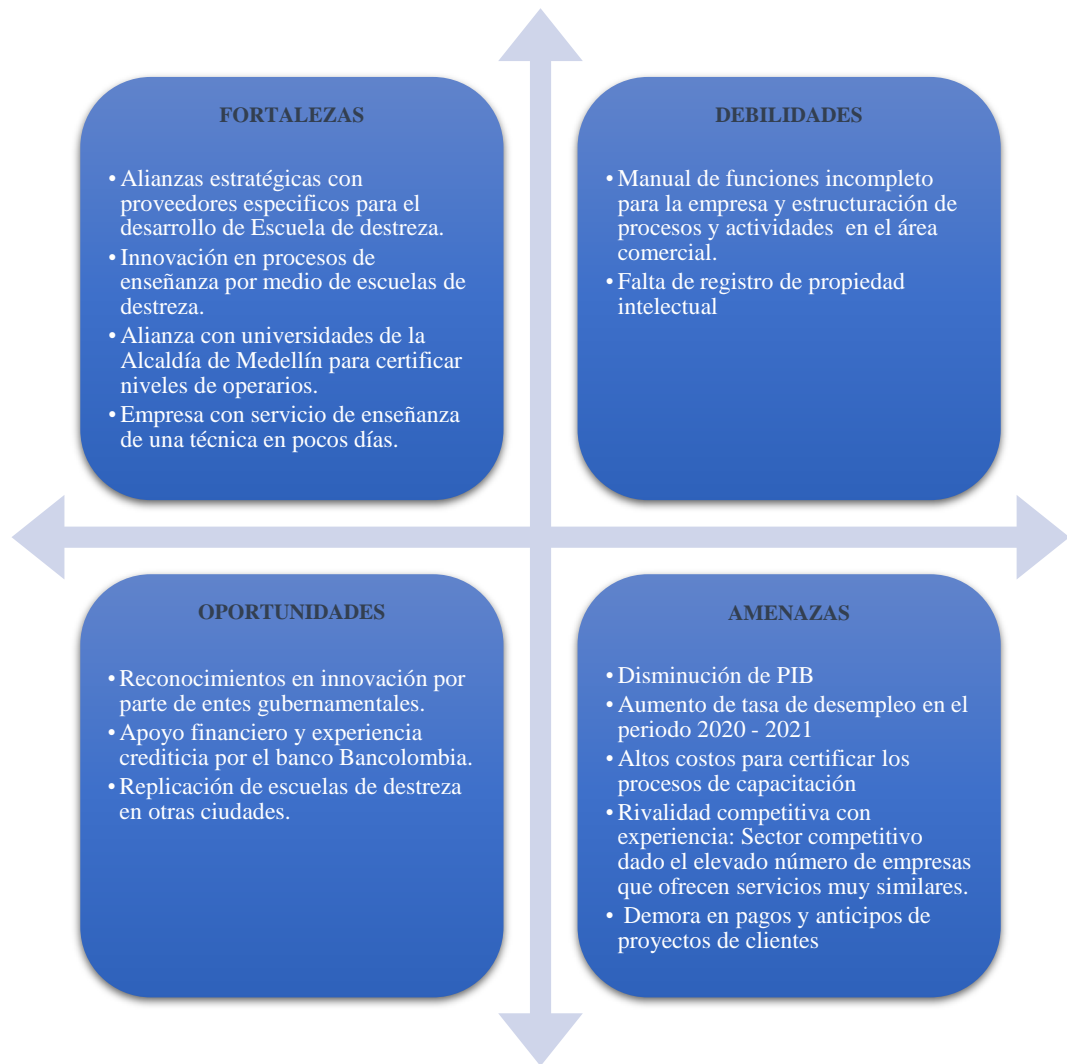
### **3.3.3. Estructura financiera**

La estructura de costos de la empresa está formada por 30% Consultores especializados, 40% Personal de apoyo, 15% Costos administrativos y 15% Costos financieros.

Actualmente no se cuenta con proyectos de inversión, como resultado de la asesoría con un mentor especializado que recomendó no realizar inversiones de propiedad inmobiliaria en el año 2021.

Una debilidad es la financiación de los proyectos de los clientes, no se hacen anticipos, los pagos son a 30 días o al final del proyecto, y por ende, se inician financiados por Causa & Efecto, donde se incurre en gastos no presupuestados y en este caso es donde se apoya de cupos y créditos futuros por medio del sector bancario.

### 3.4 Planteamiento de matriz DOFA



## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

### 4.1 Tamaño

Se destaca que en los sectores de agricultura, construcción y minas tienen una concentración de pequeñas empresas por encima del promedio (1,7%, 1,2% y 1,2% respectivamente). De los siete sectores económicos, como lo son: servicios, comercio, industria, construcción, extracción, agricultura y otros, un total de cuatro registraron un incremento en la creación de unidades productivas, aportando 2,3 puntos porcentuales (pp) a la variación total. Construcción con un total de 13.525 unidades productivas para el 2018, aumento en 1.7 % en unidades para el año siguiente (Confecámaras, 2019)

**Figura 3.** Unidades productivas por sector económico

Sector	Ene-Dic 2018	Ene-Dic 2019	Variación %	Contribución
Servicios	133.443	137.943	3,4	1,5
Comercio	113.751	115.415	1,5	0,5
Industria	28.827	29.414	2,0	0,2
Construcción	13.525	13.751	1,7	0,1
Extracción	1.168	1.091	-6,6	0,0
Agricultura	4.865	4.790	-1,5	0,0
Resto	7.448	7.059	-5,2	-0,1
<b>Total general</b>	<b>303.027</b>	<b>309.463</b>	<b>2,1</b>	<b>2,1</b>

*Tomado de Confecámaras*

La Cámara Colombiana de la Construcción –Camacol-, es una asociación gremial sin ánimo de lucro que integra empresas y personas naturales relacionadas con la cadena de valor de la construcción en todo el país. En las tendencias macro sectoriales se analiza que, desde comienzos de este siglo, el valor de la producción de la construcción de edificaciones en Colombia ha mantenido una tendencia en alza, con un crecimiento promedio anual del 13,7%,



con la que alcanzó los 74,5 billones de pesos en 2017 y con la que aportó 46,5 billones de pesos a la economía nacional. Esta dinámica ubica al sector como el onceavo de mayor importancia dentro de las 37 ramas productivas del país, al tiempo que lo lleva a emplear a más de 1,6 millones de personas mensuales, tanto en construcción como en actividades inmobiliarias (Camacol, 2020, p. 14).

Los volúmenes de la construcción de proyectos no residenciales han registrado un comportamiento favorable, en el 2019, el sector presento una variación positiva de 11,6 % anual y alcanzó 4,3 millones de metros cuadrados nuevos en proceso. Lo anterior está asociado a un mayor dinamismo de la construcción de destinos comerciales, oficinas, bodegas e institucionales.

La propagación del COVID-19 alrededor del territorio colombiano ha afectado de forma directa las actividades productivas por las medidas de confinamiento necesarias para contener la transmisión del virus. Debido a esto, el sector edificador y los otros sectores de la economía nacional se han visto perjudicados con una reducción importante en los niveles de comercialización y ejecución de obras. Sin embargo, la meta para el periodo 2020-2022 con este plan será generar 300 mil nuevos puestos de trabajo directos y 420 mil indirectos en la cadena de valor, construir 500 mil viviendas formales y 12 millones de metros cuadrados en proyectos no residenciales, y lograr inversiones anuales en el sector, equivalente a 12 puntos porcentuales del Producto Interno Bruto (PIB) (Camacol, 2019, p. 24).

Respecto al sector analizado, se encuentran diferentes actividades económicas, en las cuales se registran: 40.807 empresas de construcción de edificios residenciales, 10.922 de

edificios no residenciales, 8.284 de construcción de carreteras y vías de ferrocarril, 44.367 construcción de otras obras e ingeniería civil y 14.611 en otras actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil. En Antioquia hay un total de 4.039 empresas de actividad económica relacionada con la construcción, donde 3.091 son de construcción de edificios residenciales y 948 de edificios no residenciales; para las actividades especializadas para la construcción de edificios y obras de ingeniería civil, se destacan 1.680 empresas en Antioquia con mayor participación en Medellín y Bello, y por último, para construcción de carreteras, un total de 720 empresas (Geoportal, 2021).

Respecto al comportamiento del sector manufacturero y de acuerdo con los resultados definitivos de la Encuesta Anual Manufacturera de 2019, los 7.6312 establecimientos industriales de los que se obtuvo información ocuparon un total de 705.999 personas, de las cuales 578.620 fueron contratadas directamente por las industrias (413.802 permanentes y 164.818 temporales directos), 102.412 a través de agencias especializadas en servicios de suministro de personal; 22.639 aprendices y 2.328 propietarios, socios y familiares. Por otra parte, estos establecimientos registraron una producción bruta de \$273,8 billones, un consumo intermedio de \$177,4 billones y un valor agregado de \$96,4 billones (DANE, 2020).

En el mercado externo, las principales economías mostraron consistentes señales de recuperación en el crecimiento respecto al potencial productivo, lo cual incidió positivamente en la demanda de productos industriales de economías como la colombiana. Las exportaciones industriales crecieron 8,6% en los últimos 12 meses a enero de 2019. Los sectores que más contribuyeron al crecimiento de la producción en el 2019 fueron: la elaboración de bebidas, cuya

producción se incrementó 8,5%, productos de papel y cartón con un aumento de 10,7%, fabricación de productos de plástico (8,5%) y productos farmacéuticos (8,4%). Estos cuatro subsectores le aportaron 2,2 puntos porcentuales a la variación de la industria en el mes de enero de 2019 (Superintendencia de Industria y Comercio, 2020).

## **4.2 Participación**

Causa & Efecto tiene a su disposición el 100% de las empresas de construcción del territorio Antioqueño, es decir, tiene aproximadamente 6.439 clientes potenciales para la creación de escuelas y consultoría. En Bogotá, más de 12.929 y aproximadamente 1.500 en Barranquilla. Actualmente se ha brindado el servicio de Escuela de Destreza a la empresa Techos y Muros S.A., que es una empresa de construcción y de ingeniería que provee proyectos en los que actúan como desarrolladores, desde la negociación de los terrenos, hasta la dirección de operaciones de los proyectos inmobiliarios.

## **4.3 Segmentos de mercado**

Empresas de construcción medianas y grandes, con más de 50 empleados. Ubicadas en la costa, Eje Cafetero y Bogotá. Empresas dedicadas a manejo de mano de obra dedicada a la construcción de edificaciones en los sectores de comercio, vivienda, institucional, educativo, industrial y salud, que busquen mejorar los procesos de elaboración y desarrollo de productos, al igual que requieran de servicios de consultoría para lograr una estrategia diferenciadora en la formación de los operarios y crecimiento de las empresas.

#### **4.4 Posicionamiento**

En cuanto a la escuela de destrezas se han realizado estudios para determinar dónde se pueden replicar escuelas junto con la principal de Antioquia, con apoyo de Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción) se logró identificar que para el sector de construcción se debe incursionar en zonas como eje Cafetero y Bogotá; también se determinó como zona importante la zona costera, en la cual se han dado unos primeros pasos junto con la Cámara de Comercio de esta zona.

Finalmente, se busca tener un posicionamiento en el mercado del sector de la construcción, donde se maneje única y exclusivamente mano de obra, no se tienen en cuenta empresas de construcción que se encarguen de proveer equipos o insumos. La empresa deberá centrarse en seguir una estrategia de posicionamiento diferenciada, ofreciendo un servicio adaptado a este segmento.

### **5. FORMULACIÓN DE OBJETIVOS**

#### **5.1. Diagnostico 4 Ps**

##### **Producto**

- **Contenidos de consultoría**

Causa & Efecto acompaña a pequeñas, medianas y grandes empresas a desarrollar la madurez de su sistema de operaciones, mediante la metodología **Monozukuri®**.

Con un equipo de expertos, con más de 20 años de experiencia, trabaja hombro a hombro con los responsables de ejecutar las implementaciones en el piso de operaciones, hasta obtener los resultados propuestos.

Se diseñan paquetes de consultoría de acuerdo con el alcance de los proyectos:

Desarrollo de proveedores: Intervención grupal. Con la empresa ancla y su red de proveedores se definen metas y a partir de allí se diseñan planes de acción de 3 hasta 18 meses. Se llevan a cabo formaciones grupales y acompañamientos individuales.

Implementación de herramientas específicas: Por medio de una intervención individual, se identifica con cada empresa una necesidad y objetivo específico y se diseña un plan de trabajo a 3 o 6 meses.

Intervención integral: Se acompaña a las empresas en la redefinición de su sistema de operaciones, es decir, de su modo de producir. Con ellos, y basados en el esquema piramidal base, se seleccionan herramientas de producción que sean pertinentes, formando a los líderes de operaciones y brindando acompañamiento en la implementación. Este proceso puede durar entre 12 y 18 meses.

- **Escuela de destrezas**

Causa & Efecto diseña espacios y experiencias para empresas del sector de la construcción, quienes, por medio de su servicio, en este caso llamado Escuela de destreza, inicia realizando un diagnóstico del área de la empresa interesada, con lo anterior se presenta una propuesta de trabajo, y en caso de ser aprobada, Causa & Efecto dispone de un equipo para realizar la formación de los

operarios o constructores. De este modo permite que las empresas mejoren sus estándares de producción, tanto en tiempo como en la disminución de la tasa de accidentalidad por medio de las buenas prácticas.

Este producto está diseñado para organizaciones de bienes y/o servicios intensivos en mano de obra de base y técnica. Busca disminuir curvas de aprendizaje, disminuir los accidentes y aumentar las tasas de calidad y productividad.

Las escuelas de destreza se deben implementar en organizaciones que tengan selección por destrezas o lo estén implementando en paralelo. Los proyectos de Escuela de destreza tienen un tiempo de creación menor a 6 meses, desde la visita cero al cliente hasta la puesta del plan piloto.

Las escuelas están compuestas por:

- Módulo Básico
- Pruebas de destreza
- Puestos reconstituidos: Es una simulación de un puesto real que permite enseñar un estándar de operación con sus respectivos puntos claves.

6. Sectores en los que se han implementado las escuelas:

- Bienes
- Soldadura
- Pintura
- Ensamble

- Cerámicos
- Marroquinería
- Procesos del papel
- Madera
- Flores
- Construcción (Formaleta)
- Confección
- Alimentos
- Transformación de plástico para cosméticos

#### 7. Escuelas en desarrollo

- Tejido manual
- Flexografía

#### Servicios

- Logística externa
- Retail
- Desarrollo de software
- Transmisión Eléctrica
- Atención usuarios servicios públicos

De los dos servicios especificados anteriormente, la Escuela de destrezas es el servicio con mayor preponderancia en Causa & efecto, esto se debe a la inversión que hace la empresa en las

aulas de destreza, lo que permite tener una mayor cantidad de ingresos por su servicio innovador y especializado en la enseñanza a los operarios de las empresas colombianas. Lo anterior, referente a los clientes que son empresas privadas, ya que las escuelas de destreza quedan al interior de la empresa y son exclusivamente para la formación de sus empleados; a diferencia de las escuelas que se tienen junto con el SENA, que son escuelas públicas que no requieren de exigencias, personas mayores de edad que requieran formarse pueden acceder gratuitamente a esta formación.

Para desarrollar una escuela de destreza el tiempo mínimo es de 2 meses y el máximo de 5 meses, si la escuela de destreza ya está construida y se va a realizar una réplica, tiene una duración de 3 meses.

### **Precio**

En lo relacionado a las consultorías, este servicio es prestado por horas, para el que se estipula, que el precio es de \$ 250.000 COP. Para algunas empresas se brinda un beneficio de descuento del precio por hora de consultoría por \$ 170.000 COP, siempre y cuando este compartido con el servicio de escuela de destreza.

Los consultores internos de Causa & Efecto, quienes asesoran desde una empresa en adelante son contratados con un salario fijo; mientras que los consultores externos, dependiendo su experiencia y conocimiento se diferencian en dos rangos: junior y especializado, el consultor junior tiene una tarifa de \$ 100.000 COP la hora y el consultor especializado de \$ 150.000 COP.

La creación y desarrollo de las Escuelas de destreza se adaptan a los tamaños y necesidades de las empresas, es por ello por lo que el costo varía dependiendo del proyecto a ejecutar, cada escuela tiene un equipo mínimo de trabajo, dependiendo del objetivo que requiere alcanzar la



empresa contratante, además se evalúa la cantidad de costos en personal y en los utensilios que se deben disponer para lograr tal fin.

### **Plaza**

Causa & Efecto se ha dado a conocer por medio de los clientes (voz a voz), no cuenta con intermediarios para dar a conocerse, ya que se realiza por medio de empresas que han recomendado el proceso y los beneficios de las aulas. Al tener interesados en las líneas de negocio los directivos se encargan de enviar una propuesta, la cual es aceptada o rechazada por las empresas que requieren el servicio.

### **Promoción**

Causa & Efecto tiene planeado lograr acercarse a los gremios de la construcción por medio de Camacol (Cámara Colombiana de la Construcción), esto con el fin de que en dichos congresos se congregan a nivel nacional empresas y personas relacionadas con la cadena de valor de la construcción. El evento más destacado es el congreso nacional de la construcción.

En cuanto a las herramientas digitales utilizadas por Causa & efecto, se encuentra que la página web y redes sociales de Causa & Efecto, las cuales son informativas y no un canal de venta de la empresa, están a cargo de la directora de aprendizaje, quien se encarga de actualizar la información constantemente.

## 5.2. Objetivos – estrategias y tácticas

Tabla 1 Objetivos, estrategias y tácticas

Objetivo general: Diseñar plan de mercadeo para la línea Escuela de destreza de Causa & Efecto para el segmento de empresas de la construcción en Colombia					
Objetivos	Estrategias	Tácticas	Medidas de control - indicadores	Responsable	Riesgos
1. Identificar el segmento de mercado de las empresas de construcción en las ciudades de Bogotá, Armenia y Medellín para conocer las necesidades y entender a profundidad cómo mejorar la propuesta de valor	1.1. Buscar información secundaria (integrantes de la industria) para obtener datos de ubicación y características demográficas de las empresas.	1.1.1. Bases de datos específicas del sector para encontrar información de las empresas que componen el sector.	Número de empresas registradas en Cámara de Comercio	Gerente General y Auxiliar Administrativa (practicante)	Demasiadas empresas del sector que pueden no ser nuestro foco, porque se clasifican como construcción, pero puede que sean empresas proveedoras
		1.1.2. Filtrar información en una tabla para interpretar variables identificadas en las empresas de construcción.	Grupo de empresas que cumplen con las características para Escuela de destreza		Falta de información a la hora de filtrar. Costo de la base de datos filtrada.

**Objetivo general: Diseñar plan de mercadeo para la línea Escuela de destreza de Causa & Efecto para el segmento de empresas de la construcción en Colombia**

del servicio.			(segmentos de mercado potencial)		
1.2. Obtener información primaria con el propósito de reunir información cualitativa de las necesidades de las empresas del sector de la construcción en cuanto a sus áreas de capacitación de destreza.		1.2.1 Diseñar encuesta y preguntas	Número de encuestas realizadas		Se debe hacer con apoyo de Camacol ya que son los más cercanos a las empresas, o si ya se compra la base de datos si nos autorizan a poder enviar la encuesta.
		1.2.2. Definir muestra de mercado			
		1.2.3. Aplicar encuesta a empresas para obtener información detallada de sus necesidades			
2. Definir un instrumento efectivo y ágil para el proceso de costeo, y con ello poder brindar precios y estrategias de descuentos a las empresas de construcción	2.1. Estandarizar costos y desagregar procesos en los que se incurre en el desarrollo de la Escuela de destreza.	2.1.1. Identificar los costos fijos y variables	Efectividad de las cotizaciones y costo de adquisición de cliente (CAC)	Gerente Técnico y Coordinador de Escuela de Destrezas	Siempre se tendrá el riesgo de equivocarnos en algunos costos y más si son fuera de Medellín y su área metropolitana.
		2.1.2. Consignar los rubros en una tabla para entender los procesos en los que Causa & Efecto incide			
		2.1.3. Analizar datos para mejorar precios y propuestas que llaman la atención al cliente.			
		2.1.4. Comunicar a los involucrados el proceso de fijación de costos de Causa & Efecto			
2.2. Fijar costos		2.2.1. Determinar porcentaje de utilidad para el	Ingresos totales -		Incurrir en gastos adicionales

**Objetivo general: Diseñar plan de mercadeo para la línea Escuela de destreza de Causa & Efecto para el segmento de empresas de la construcción en Colombia**

<p>ión interesada s en el servicio de escuela de destreza para el año 2022</p>		<p>servicio de escuela de destreza</p>	<p>Costos totales</p>		<p>s que afecten la rentabilidad.</p>
<p>3. Definir la estrategia comercial de Causa &amp; Efecto en la escuela de destreza y consultoría para el año 2022</p>	<p>3.1. Diseñar plan de ventas</p>	<p>3.1.1. Definir el <i>buyer persona</i></p>		<p>Gerente General y Gerente Técnico - Posible Ejecutivo Comercial vendiendo por comisión</p>	<p>Uno de los problemas en caso tal de que se trabaje con un ente público son los tiempos, a veces son muy demorados y pueden demorar la negociación hasta más de un año. No se cumplan las metas de venta. El comercial no acepte trabajar por comisión.</p>
		<p>3.1.1. Establecer el nivel de ventas esperado para cada año</p>	<p>% de ventas esperado mensual</p>		
	<p>3.1.2. Número de ventas con escenarios competitivos</p>				
<p>3.2. Definir estrategias de comunicación para clientes potenciales</p>	<p>3.2.1. Designar responsable de la ejecución de la estrategia comercial: tercerización o inhouse</p>	<p>Número de reuniones</p>			

**Objetivo general: Diseñar plan de mercadeo para la línea Escuela de destreza de Causa & Efecto para el segmento de empresas de la construcción en Colombia**

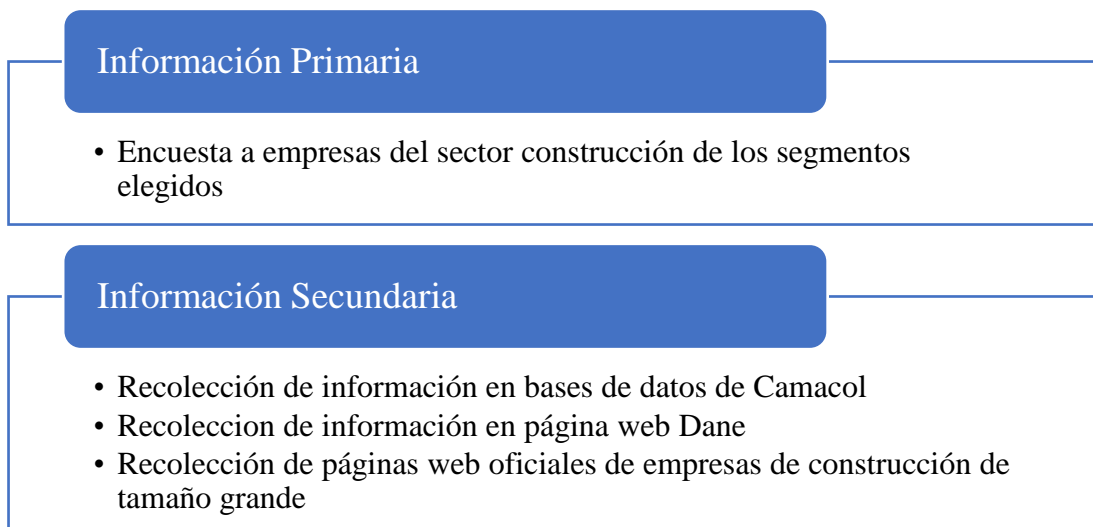
		3.2.2. Diseñar un plan de comunicación interno para que los colaboradores de Causa & Efecto están alineados con los puntos claves de las áreas (Ventas, clientes y plan comercial)			La persona encargada no tenga el tiempo suficiente para elaborar contenido para el plan de medios. Altos costos de contratar una persona para el manejo de las redes.
	3.3. Diseñar plan de marketing digital	3.3.1. Definir medios de comunicación principal para llegar a los clientes	Tráfico en web, email marketing y redes sociales	Gerente Técnico y directora de Aprendizaje	
		3.3.3. Definir el contenido digital que se va a transmitir			
		3.3.3. Definir canales adecuados para comunicar: LinkedIn, email marketing y página web			

## 6. PLANTEAMIENTO DE INVESTIGACIÓN DE MERCADOS Y PLAN DE MARKETING DIGITAL

Causa & Efecto requiere de un conocimiento de sector de la construcción para implementar las escuelas de destrezas enfocada en áreas que permitan mejorar los procesos de producción de las empresas del sector, lo anterior implica que se estudie los segmentos de mercado y sus necesidades.

El tipo de estudio que se busca realizar con Causa & Efecto es por medio de una investigación descriptiva donde se busca identificar las características de las empresas de construcción que pueden incursionar en el proceso de escuela de destreza. También se hace un diseño de encuesta para las empresas, en la cual se busca información relevante de las necesidades en cuanto a capacitación y educación se refiere.

La recolección de la información se realiza por medio de fuentes primarias y secundarias, como se detalla en la figura.



A continuación, se obtiene información secundaria como parte de la primera etapa de investigación:

Según la clasificación de actividades económicas (CIU) para el sector de la construcción, se encuentran relacionadas las siguientes actividades que requieren de apoyo de operarios para su ejecución, donde sobresalen el mayor número de empresas en Bogotá, Antioquia y Valle del Cauca.

<b>CÓDIGO CIU</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>NÚMERO DE EMPRESAS</b>
<b>4111</b>	Construcción de edificios residenciales	28.872
<b>4112</b>	Construcción de edificios no residenciales	10.153
<b>4210</b>	Construcción de carreteras y vías de ferrocarril	7.631
<b>4220</b>	Construcción de proyectos de servicio publico	5.648
<b>4290</b>	Construcción de obras de ingeniería civil	42.382
<b>4312</b>	Preparación del terreno	2.093
<b>4330</b>	Terminación y acabado de edificios y obras de ingeniería civil	14.789

Fuente: Dane, 2020

Según la actividad, se presenta el número de empresas clasificado en las ciudades donde mayor participación tienen.

<b>Construcción de edificios residenciales</b>	Bogotá 9.451
	Antioquia 4.426
	Valle del Cauca 2.507
	Atlántico 1.788
	Santander 1.483
<b>Construcción de edificios no residenciales</b>	Bogotá 3.499
	Antioquia 1.341
	Valle del Cauca 875
	Santander 601
	Atlántico 504
<b>Construcción de carreteras</b>	Bogotá 1.805
	Antioquia 671
	Santander 582
	Valle del Cauca 492
	Atlántico 343
<b>Construcción de proyectos de servicio público</b>	Bogotá 1.030
	Santander 585
	Valle del Cauca 485
	Antioquia 470
	Meta 285
<b>Construcción de obras de ingeniería civil</b>	Bogotá 10.200
	Antioquia 4.455
	Atlántico 3.186
	Santander 3.157
	Valle del Cauca 3.104
<b>Preparación del terreno</b>	Bogotá 630
	Antioquia 392
	Valle del Cauca 216
	Atlántico 142
	Cundinamarca 121
<b>Terminación y acabado de edificios</b>	Bogotá 5.821
	Antioquia 2.451
	Valle del Cauca 1.504
	Atlántico 801
	Santander 735

Fuente. Dane,2020



---

### Empresas de construcción Medellín

---

<b>Construcción de edificios residenciales</b>	2.936
<b>Construcción de edificios no residenciales</b>	852
<b>Construcción de carreteras</b>	412
<b>Construcción de proyectos de servicio público</b>	282
<b>Construcción de obras de ingeniería civil</b>	2695
<b>Preparación del terreno</b>	234
<b>Terminación y acabado de edificios</b>	1688

---

Según el decreto 957 del 5 junio 2019 emitido por el Ministerio de Industria y Comercio de Colombia, las empresas se clasifican en micro, pequeña, mediana y gran empresa.

Contando con la clasificación anterior y teniendo en cuenta que la UVT al año 2021 tiene un valor de \$36.308, se pueden clasificar en número de activos que poseen, a las empresas en los siguientes rangos:

Microempresa	Inferiores o iguales a \$855.525.000
Pequeña empresa	Superiores a \$855.525.000 e inferiores \$7.442.958.000
Mediana empresa	Superiores a \$7.442.958.000 e inferiores a \$62.833.717.000

---

Para la presente investigación de mercados se encuentra en la página de SIIS (Sistema Integrado de Información Societaria) o Superintendencia de sociedades, 90 empresas con activos mayores a \$22.085.280 del macro sector de la construcción, con corte al año 2020 en la ciudad de Medellín (Sistema Integrado de Información Societaria, 2020).

Con toda la información anterior se definen dos segmentos de mercado:

**Segmento A:** 2.936 empresas medianas, ubicadas en Antioquia y Bogotá, que hagan parte de la división de construcción de edificios residenciales, donde los operarios realicen mano de obra en los procedimientos. Empresas privadas, entre 51 - 200 empleados, adicionalmente que tengan áreas definidas con responsabilidades y funciones.

**Segmento B:** 2.695 empresa medianas, ubicadas en Antioquia y Bogotá, que hagan parte de la división de construcción de obras de ingeniería civil, donde los operarios realicen mano de obra en los procedimientos. Empresas privadas entre 51 - 200 empleados, adicionalmente que tengan áreas definidas con responsabilidades y funciones.

## **7. INVESTIGACIONES**

Se determina una muestra, donde el criterio principal es tener en cuenta las empresas medianas que pertenezcan al sector de la construcción de la ciudad de Medellín. Para ello se diseña una guía de encuesta para realizar con la muestra de mercado que se seleccione.

Pregunta 1

1. Nombre de la empresa

Pregunta 2

2. ¿En qué ciudad o ciudades se encuentran ubicados?

Pregunta

3. ¿En qué actividad compite su compañía?

- Construcción de edificios residenciales
- Construcción de edificios no residenciales
- Construcción de carreteras
- Construcción de proyectos de servicio público
- Construcción de obras de ingeniería civil
- Preparación del terreno
- Terminación y acabado de edificios
- otros

Pregunta 4

4. ¿Durante cuánto tiempo su compañía ha realizado actividades comerciales?

Años:

Pregunta 5

5. ¿Cuál es el ingreso anual de su compañía?

- \$0 a \$50 Millones
- \$50 Millones a \$200 Millones
- \$200 Millones en adelante

Pregunta 6

6. ¿Aproximadamente cuantos empleados tiene en la empresa?

Pregunta 7

7. ¿Cuenta con programas de capacitación para los operarios?

Si

No

¿Cuáles?

Pregunta 8

8. ¿Los operarios capacitados demuestran mejoras en sus habilidades operativas después de las capacitaciones?

Si

No

Pregunta 9

9. ¿En qué proceso presenta mayor demora en su producción?

Pregunta 10

10. ¿Tiene conocimiento de las destrezas y habilidades que requiere para cada área de su empresa?

Soldadura

Pintura

Ensamble

\_\_\_\_\_ Otras ¿Cuáles?

La anterior encuesta podrá ser enviada a los empresarios, en caso de que la empresa lo considere, a través de la plataforma de encuestas online **SurveyMonkey**, por medio de la cual se crean encuestas para recopilar opiniones y transformarlas en datos, se recopila la

información por medio de un enlace web gratuito, en el siguiente link está ejecutada la encuesta de ejemplo: <https://es.surveymonkey.com/r/JKTJY77>

Para determinar el tamaño de la muestra, es decir la cantidad de personas de la población a quienes vamos a encuestar, se calculará por medio de la siguiente fórmula de población finita:

$$n = \frac{N * Z_a^2 * \rho * q}{d^2 * (N - 1) + Z_a^2 * \rho * q}$$

Teniendo en cuenta los datos obtenidos del Dane, se halla la muestra de los segmentos A y B que se requieren para el desarrollo de la encuesta en Medellín.

- **Muestra 1, segmento A**

n (Tamaño de muestra que queremos calcular): x

N (Tamaño de la población): 13.877

Z (Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado: 1645 para un nivel de confianza): 90%

p (Probabilidad de éxito: Considera el máximo): 0.50

q (Probabilidad de fracaso. d: Error máximo admisible): 0.50

d (Error máximo): 5%

$$n = 268$$

El tamaño de la muestra deberá ser de 268 para obtener la cantidad de respuestas adecuadas.

- **Muestra 1, segmento A**

n (Tamaño de muestra que queremos calcular): x

N (Tamaño de la población): 17.841

Z (Coeficiente de confianza para un nivel de confianza determinado: 1645 para un nivel de confianza): 90%

p (Probabilidad de éxito: Considera el máximo): 0.50

q (Probabilidad de fracaso. d: Error máximo admisible): 0.50

d (Error máximo): 5%

$$n = 269$$

El tamaño de la muestra deberá ser de 269 para obtener la cantidad de respuestas adecuadas en las empresas del segmento B.

## **7.1. Campañas**

Se desarrolla una estrategia digital que permita a Causa & Efecto alcanzar los objetivos y enfocarse en mejorar el desempeño en alcance, interacción y *engagement* con los usuarios que desea atraer.

En las redes sociales se observan *posts* publicados esporádicamente, en este caso la red social principal que es LinkedIn no tiene un manejo secuencial para alcanzar un mayor tráfico de profesionales y empresas del sector de la construcción. De igual manera, es importante crear una estrategia que permita adquirir datos de la audiencia con el fin de convertirlos en un cliente potencial.

**Propósito plan digital:** Posicionar a Causa & Efecto con su línea de Escuela de destreza al sector de la construcción, logrando impactar principalmente en los directivos de las empresas por medio de redes sociales, Google ads y mailing.

Entre los canales de interacción y comunicación de Causa & Efecto se encuentran la *Website* oficial <https://www.causayefecto.com.co/> y redes sociales. Para el presente plan de marketing digital se incrementa la interacción en la red social LinkedIn y el uso de mailing, con el fin de generar un mayor alcance del mercado y *engagement* con los clientes potenciales.

Las estrategias del plan son:

## 1. Alcance de usuarios

- **Google Ads:** Por medio de esta plataforma, se realizará en Google Ads una campaña que consiste en posicionarse en las búsquedas que realicen los usuarios. En este caso se crea un grupo de anuncios para los usuarios que busque palabras como: Escuela de destreza, Causa & Efecto y capacitación en construcción. Las pautas creadas tendrán incluidas estas palabras claves para obtener mejores resultados. La página de aterrizaje para la campaña será en la *website* oficial en la opción Escuela de destreza. El presupuesto para el primer mes estará en \$300.000 y con el análisis de clics y el posicionamiento en el SEO se determinará las próximas inversiones.

Se mantendrá activo Google alert, el cual notifica cada vez que alguien realice una búsqueda en Google que coincida con las palabras claves.

- **LinkedIn:** Al ser LinkedIn una red social profesional es importante que Causa & Efecto genere contenido permanente para generar tráfico y captar leads. Por medio de esta red social se genera contenido patrocinado que permita que se llegue a un público preciso y se comparta información de interés con los ejecutivos del sector construcción. Como se sabe que nuestro *target* son los directivos y dueños de empresas del sector de la construcción, se aplicará la restricción en la campaña de LinkedIn, se filtra por cargo y en la empresa que aparezca a su cargo se filtrarán aquellas empresas con más de 51 empleados.

Para lo anterior se realiza una campaña:

- a. Con texto e imagen
- b. Objetivo: Generar visita a la *website* oficial



- c. Segmentación por cargo y ubicación
- d. Se fija un presupuesto de \$200.000 al mes
- e. Duración campaña: 2 meses

## 2. Engagement

- **Facebook e Instagram:** A través de estas dos redes sociales se podrá llegar al público objetivo con la ayuda de parámetros como demografía, ubicación y comportamientos. De esta manera, se logra que los mensajes lleguen a las personas con más probabilidades de interesarse en el servicio que ofrece Causa & efecto. Se publicará una campaña automatizada, con el objetivo de conseguir un mayor número de visitas a la página web, la cual redirecciona a un formulario para hacer parte de usuario Plus que recibirá más información, beneficios y descuentos en los servicios. Con un anuncio de \$20.000 los días miércoles, jueves y domingos, la campaña que será extendida de igual manera en Instagram para lograr un mayor alcance.

La campaña tendrá un mensaje de expectativa para el sector de la construcción, en el que se demuestre que con apoyo de Causa & Efecto se mejora el rendimiento en los procesos y en las habilidades de los operarios.

**Email Marketing:** A los usuarios que brindaron datos y a los clientes actuales, se les enviarán correos informativos, destacando las experiencias de las empresas con las escuelas de destreza. Por medio de un correo mensual, se elegirá una empresa destacada del mes que compartirá su experiencia para animar a más empresas a que se unan y hagan parte de estos beneficios.



**Causa & Efecto**  
Para: Natalia@gmail.com

### Natalia, conoce las experiencias y los resultados de hacer parte de Causa & Efecto



Diseñamos experiencias de alto impacto, en tiempos muy cortos, creando puestos de entrenamiento a tú medida.



### Hola Natalia

Descubrir los beneficios y las experiencias de las empresas que trabajan junto con Causa & Efecto es muy fácil.

Susíbete



•

## 8. PRESUPUESTO DE INVERSIÓN

El presupuesto para el plan de mercadeo se basó en las principales necesidades de Causa & efecto para mejorar en la proyección de las escuelas de destreza para el sector de la construcción. Aumentar la participación en este mercado es clave para la empresa y por ello la inversión se centra en conocer el sector, definir el mercado, comunicar a los empleados el plan y comunicar al cliente final por medio de técnicas digitales; para lo anterior se establece un presupuesto, que se encuentra detallado por el valor destinado a cada una de las tácticas.

Actividad	Valor
Bases de datos específicas del sector para encontrar información de las empresas que componen el sector.	\$ -
Filtrar información en una tabla para interpretar variables identificadas en las empresas de construcción.	
Diseñar encuesta y preguntas	\$ -
Definir muestra de mercado	
Aplicar encuesta a empresas para obtener información detallada de sus necesidades	\$ 1.382.285,00
Identificar los costos fijos y variables	\$ 1.500.000,00
Consignar los rubros en una tabla para entender los procesos en los que Causa & Efecto incide	
Analizar datos para mejorar precios y propuestas que llaman la atención al cliente.	
Comunicar a los involucrados el proceso de fijación de costos de Causa & Efecto	
Determinar porcentaje de utilidad para el servicio de escuela de destreza	Ya se determinó el %

Definir el <i>buyer persona</i>	\$ 300.000,00
Establecer el nivel de ventas esperado para cada año	\$ -
Número de ventas con escenarios competitivos	\$ -
Designar responsable de la ejecución de la estrategia comercial: tercerización o <i>inhouse</i>	6% venta cerrada
Diseñar un plan de comunicación interno para que los colaboradores de Causa & Efecto estén alineados con los puntos claves de las áreas (Ventas, clientes y plan comercial)	No definido
Definir medios de comunicación principal para llegar a los clientes	\$ 1.500.000,00
Definir el contenido digital que se va a transmitir	
Definir canales adecuados para comunicar: LinkedIn, email marketing y página web	
<b>Total</b>	<b>\$ 4.682.285,00</b>





Tácticas	Año 2021																Año 2022															
	Agosto				Septiembre				Octubre				Noviembre				Diciembre				Enero				Febrero							
Número de Semanas	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4	1	2	3	4				
Diseñar un plan de comunicación interno para que los colaboradores de Causa & Efecto estén alineados con los puntos claves de las áreas (Ventas, clientes y plan comercial)																																
Definir medios de comunicación principal para llegar a los clientes																																
Definir el contenido digital que se va a transmitir																																
Definir canales adecuados para comunicar: LinkedIn , email marketing y página web																																

<sup>1</sup> El cronograma de actividades inicia en el mes de agosto de 2021 y se encuentra detallado por semanas, entendiendo que cada mes consta de 4 semanas.

## 10. PROYECCIÓN DE VENTAS Y UTILIDADES

Analizando los datos de años pasados, se realiza un pronóstico, teniendo en cuenta un incremento anual de más del 60%. Lo anterior permite a Causa & Efecto evaluar la viabilidad de sus líneas actuales y de las nuevas, al igual que prever eventualidades.

<b>Datos financieros 2020</b>	
Ventas 2020	\$ 460.168.865
% de utilidad	entre el 60-70%
Costos de ventas	\$ 119.601.067
Gastos operacionales	\$ 171.184.896
No operacionales	\$ 62.919.160
Ingresos no operacionales	\$ 8.221.261

<b>Gastos financieros 2021</b>	
Ventas marzo 2021	\$ 752.400.000
Ventas a final 2021	\$ 2.700.000.000
Costos de ventas	\$ 545.460.146
Gastos operacionales	\$ 78.433.957
No operacionales	\$ 3.587.471
Ingresos operacionales	\$ 16.604

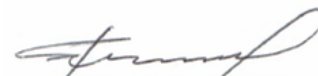


	<b>AÑO 2021</b>	<b>AÑO 2022</b>	<b>AÑO 2023</b>
<b>Saldo inicial de caja</b>	\$ 64.174.000	\$ 275.474.000	\$ 1.857.474.000
<b>Facturación</b>	<b>\$ 2.700.000.000</b>	<b>\$ 4.200.000.000</b>	<b>\$ 4.500.000.000</b>
<b>Gastos de operación</b>	<b>\$ 1.370.000.000</b>	<b>\$ 1.680.000.000</b>	<b>\$ 1.350.000.000</b>
<b>Otros ingresos</b>	<b>\$ 1.300.000</b>	<b>\$ 2.000.000</b>	<b>\$ 2.800.000</b>
<i>Otros ingresos</i>	\$ 1.300.000	\$ 2.000.000	\$ 2.800.000
<b>Otros egresos</b>	<b>\$ 1.100.000.000</b>	<b>\$ 910.000.000</b>	<b>\$ 940.000.000</b>
Costos fijo administración	\$ 360.000.000	\$ 450.000.000	\$ 450.000.000
Gastos tributarios	\$ 150.000.000	\$ 250.000.000	\$ 300.000.000
Costos variables	\$ 40.000.000	\$ 60.000.000	\$ 90.000.000
Gastos financieros	\$ 300.000.000	\$ 150.000.000	\$ 100.000.000
Pagos créditos socios	\$ 250.000.000	\$ -	\$ -
<b>Flujo de caja operativo</b>	<b>\$ 231.300.000</b>	<b>\$ 1.612.000.000</b>	<b>\$ 2.212.800.000</b>
<b>Inversiones</b>	<b>-\$ 20.000.000</b>	<b>-\$ 30.000.000</b>	<b>-\$ 50.000.000</b>
Infraestructura			
Publicidad	\$ 10.000.000		
Inversiones de corto plazo	\$ 30.000.000	\$ 30.000.000	\$ 50.000.000
<b>Flujo de caja del periodo</b>	<b>\$ 211.300.000</b>	<b>\$ 1.582.000.000</b>	<b>\$ 2.162.800.000</b>
<b>Saldo de caja final</b>	\$ 275.474.000	\$ 1.857.474.000	\$ 4.020.274.000




---

**EVELYN BARÓN SOTO**  
**C.C. 1.004.751.410 DE MISTRATÓ**  
**REPRESENTANTE LEGAL**




---

**GLORIA AMPARO BETANCUR SANDOVAL**  
**CONTADORA**  
**TP. 32508-T**

## **11. CONTROL Y SEGUIMIENTO**

### **11.1. Indicadores**

Los indicadores utilizados para las tácticas establecidas en el cuadro de objetivos son los siguientes:

- Número de empresas registradas en Cámara de comercio y Camacol
- Grupo de empresas de la muestra
- Número de encuestas realizadas
- Efectividad de las cotizaciones y costo de adquisición del cliente
- Ingresos Totales – Costos totales
- Número de reuniones
- Tráfico en web, número de clics

### **11.2. Control de resultados**

La importancia del trabajo realizado requiere incorporar supervisión mensual por miembros de Causa & Efecto, cuyo papel fundamental sea el de asesorar y validar el cumplimiento de estrategias que beneficien el crecimiento de la empresa. Un sistema de control y comunicación interno que incluya, en lo posible, un formulario de regulación mensual.

Tipo de reunión: Informativa y de estrategias

Frecuencia: Mensual

Integrantes: Se recomienda un mínimo 3, entre ellos el gerente.

Conocimientos: Experiencia en actividades de Causa & Efecto

Temas principales: Seguimiento de las actividades, supervisión del plan, evaluación de las estrategias y desarrollo de informe mensual.

## **12. LECCIONES APRENDIDAS**

### **12.1. Óptica del mercado**

La Escuela de Destrezas, alineada con el sector de la construcción es un mercado en desarrollo y con proyecciones favorables, fortalecer la línea de destreza mediante el mejoramiento continuo, calidad del servicio y disponibilidad de recursos impactará en el mercado y en la obtención de nuevos proyectos. Los indicadores evidencian un panorama de crecimiento gradual en el sector de edificaciones, que marcan tendencia en la demanda en las regiones principales como es Antioquia, Bogotá y Costa.

### **12.2. Óptica de la organización**

*Para Causa & Efecto ha sido maravilloso el proceso de acompañamiento para el Diseño de un Plan de Mercadeo, esta investigación nos permitirá lograr los objetivos comerciales que como empresa queremos fortalecer y lograr cumplir este año, para nosotros como emprendedores es una herramienta muy valiosa que ayudará a seguir construyendo nuestro plan de negocios general, ha sido fundamental detallar la estructura y factores internos y externos que benefician o afectan nuestro modelo de negocios, optimizando los recursos, reduciendo posibles riesgos con el fin de alcanzar los objetivos.*

*Agradecemos a Daniela que nos haya acompañado en todo este proceso, el haber entendido nuestro producto al detalle y habernos suministrado tan excelente herramienta, esperamos poder seguir accediendo a este tipo de proyectos que hacen más competitiva nuestra empresa.” Natalia Jaramillo (Gerente de Causa & Efecto)*

### **12.3. Aprendizajes**

Durante los 5 meses del desarrollo del presente plan de mercado, se evidenció una orientación de enseñanza de excelencia, las estrategias de cada ciclo utilizadas por el asesor y el cronograma de la Universidad permitieron el correcto desarrollo y autonomía para la evolución del trabajo. Junto con los conocimientos previos y la recopilación de información se logró profundizar en el sector y establecer estrategias para la mejora de los servicios de Causa & Efecto.

Conocer de Causa & Efecto y generar propuestas en un corto tiempo y a distancia, ha sido un reto enriquecedor para lo profesional y personal de quien suscribe. Ampliar los conocimientos queda como fruto de la investigación.

## REFERENCIAS

CAMACOL & SENA (s. f.). *Proyecto de investigación del sector de la construcción de edificaciones en Colombia*. Recuperado de <https://camacol.co/sites/default/files/documentos/Proyecto%20Investigativo%20del%20Sector%20de%20la%20Construccion.pdf>

CAMACOL (2018). Características del ajuste de mercado por tamaño de compañías. Evolución reciente de comercialización e indicadores de riesgo. *Estudios Económicos*. Recuperado de [https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/Informe%20econo%CC%81mico%20No%20102\\_VF.pdf](https://camacol.co/sites/default/files/info-sectorial/Informe%20econo%CC%81mico%20No%20102_VF.pdf)

CAMACOL (2020). Construimos con usted. País, Empleo, Productividad y Sostenibilidad Empresarial. *Informe de gestión 2019 - 2020*. Recuperado de <https://camacol.co/sites/default/files/Informe%20de%20Gesti%C3%B3n%202019-2020.pdf>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2019). Fábricas de productividad. Ciclo 1. Recuperado de <https://www.camaramedellin.com.co/quiero-un-servicio-para-mi-empresa/proyectos-y-programas/fabricas-de-productividad-ciclo-1>

Cámara de Comercio de Bogotá (2020). *Descripción actividades económicas*. Recuperado de <https://linea.ccb.org.co/descripcionciu/>

Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2020). Informe de gestión año 2019. Recuperado de [https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Transparencia/2020/Informe\\_de\\_gestion\\_eneral CCMA 2019.pdf](https://www.camaramedellin.com.co/Portals/0/Transparencia/2020/Informe_de_gestion_eneral_CCMA_2019.pdf)

Causa y Efecto. (2021). *Escuelas de destrezas*. Recuperado de <https://www.causayefecto.com.co/>

Centro Nacional de Consultoría & Confecámaras (2017). Determinantes del crecimiento acelerado de las empresas en Colombia. Recuperado de [https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos\\_de\\_analisis\\_economico/Cuaderno de An%00%B0lisis Economico N 13.pdf](https://www.confecamaras.org.co/phocadownload/Cuadernos_de_analisis_economico/Cuaderno_de_An%00%B0lisis_Economico_N_13.pdf)

Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) (2020). Informe especial COVID-19. América Latina y el Caribe ante la pandemia COVID-19. Recuperado de [https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45337/S2000264\\_es.pdf](https://www.cepal.org/sites/default/files/publication/files/45337/S2000264_es.pdf)

DANE (2020). Geovisor Directorio de Empresas 2020. Recuperado de <https://geoportal.dane.gov.co/geovisores/economia/directorio-estadistico-de-empresas/?lt=7.154214420861576&lg=-75.50266842149995&z=7>

DANE. (2020, Octubre). Informe sobre cifras de empleo y brechas de género. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/ech/Informe-sobre-cifras-de-empleo-y-brechas-de-genero-10-2020.pdf>

DANE (2018). Censo Nacional de Población y Vivienda 2018. ¿Cuántos somos? Recuperado de <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/demografia-y-poblacion/censo-nacional-de-poblacion-y-vivenda-2018/cuantos-somos>

DANE (2020). Boletín Técnico. Pobreza monetaria. Año 2019. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones\\_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/condiciones_vida/pobreza/2019/Boletin-pobreza-monetaria_2019.pdf)

DANE (2020). Boletín técnico. Educación formal (EDUC) 2019. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol\\_EDUC\\_19.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/educacion/bol_EDUC_19.pdf)

DANE (2020). Boletín técnico. Indicadores básicos de tenencia y uso de Tecnologías de la Información y Comunicación en Empresas 2018. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol\\_empresas\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/tic/bol_empresas_2018.pdf)

DANE (2020). Gran encuesta integrada de hogares GEIH. Fuerza laboral y Educación 2019. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol\\_edu\\_2019.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/especiales/educacion/Bol_edu_2019.pdf)

DANE (2020). Encuesta Ambiental Industrial (EAI) 2018. Recuperado de [https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2018/bol\\_EAI\\_2018.pdf](https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/EAI/2018/bol_EAI_2018.pdf)

DANE (2021). Comunicado de prensa. En enero 2021, el Indicador de confianza del consumidor –ICC- fue 31,9; en diciembre 2020 había sido 33,7. *Encuesta Pulso social*. Recuperado de <https://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pulso-social/comunicado-pulso-social-enero-2021.pdf>

EPM. (s. f.). *Innovación y servicios del futuro*. Recuperado de <https://www.epm.com.co/site/innovacion-y-servicios-del-futuro>

Superintendencia de Industria y Comercio (s.f.) Misión y Visión. Recuperado 2020, de <https://www.sic.gov.co/mision-y-vision>

Ministerio de Ambiente, Vivienda y Desarrollo Territorial (2008, 22 abril). Decreto 1299 de 2008. Recuperado de [https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2008/dec\\_1299\\_2008.pdf](https://www.minambiente.gov.co/images/normativa/decretos/2008/dec_1299_2008.pdf)

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo. (2019, 5 junio). Decreto 957 del 05 de junio de 2019. Recuperado de <https://dapre.presidencia.gov.co/normativa/normativa/DECRETO%20957%20DEL%2005%20DE%20JUNIO%20DE%202019.pdf>

Ministerio de Educación (2015). *Sistema educativo colombiano*. Recuperado de <https://www.mineducacion.gov.co/1621/w3-article-233839.html>

Observatorio Colombiano Gobernanza del Agua. Minambiente (s.f.). *Autoridades ambientales en Colombia*. Recuperado de <http://www.ideam.gov.co/web/ocga/autoridades>



Organización Mundial de la Salud (2020) Coronavirus. Recuperado de [https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab\\_1](https://www.who.int/es/health-topics/coronavirus#tab=tab_1)

Organización Panamericana de la Salud. (2020). Salud mental y COVID-19. Recuperado de <https://www.paho.org/es/salud-mental-covid-19>

Parra, C., Castaño, C. & Chaverra, H. (2021). *Impacto del COVID-19 en la industria de la consultoría en gestión por procesos en el mundo*. Repositorio Eafit. Recuperado de [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena\\_Casta%  
c3%b1oGo mez Carolina ParraZapata HectorAndres ChaverraHincapie 2021.pdf?sequence=5&isAllowed  
=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/27017/ClaudiaMilena_Casta%c3%b1oGo mez Carolina ParraZapata HectorAndres ChaverraHincapie 2021.pdf?sequence=5&isAllowed=y)

Pérez, J. (2017). *Bases para implementar una consultoría económica, financiera y de gestión para la Mipymes*. Recuperado de <http://revistas.sena.edu.co/index.php/finn/article/view/1491/1665>

Porter, M. (2008). *The five competitive forces that shape strategy*. Harvard Business Review.

Saavedra, J. E. & Medina, C. (2012, octubre). *Formación para el trabajo en Colombia*. Repositorio Universidad Los Andes. Recuperado de [https://repositorio.uniandes.edu.co/flexpaper/handle/1992/8334/dcede2012-  
35.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=3](https://repositorio.uniandes.edu.co/flexpaper/handle/1992/8334/dcede2012-35.pdf?sequence=1&isAllowed=y#page=3)

Sistema Integrado de Información Societaria (SIIS) (2020). *Superintendencia de sociedades*. Recuperado de <https://siis.ia.supersociedades.gov.co/#/dashboard>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES) (s.f.). *Consulta de instituciones*. Recuperado de <https://hecaa.mineducacion.gov.co/consultaspublicas/ies>

Sistema Nacional de Información de la Educación Superior (SNIES). (s. f.).  
¿Qué es el SNIES? Recuperado de  
<https://www.mineducacion.gov.co/sistemasinfo/Informacion-Institucional/211868:Que-es-el-SNIES>

Torres Cadenas, G. (2008, 21 abril). *La consultoría en el país. ¿Deben o no participar las universidades en esos procesos?* Scielo.

Vargas, N. & González, J. (2008). *Estudio de mercado para la creación de una firma de consultoría en marketing en Bogotá dirigida a medianas empresas*. Repositorio. Recuperado de <http://expeditiorepositorio.utadeo.edu.co/bitstream/handle/20.500.12010/5537/Trabajo%20de%20grado%20Juan%20Sebastian%20Gonzalez%20y%20Nathaly%20Vargas%20-%20Gerencia%20en%20Mercadeo%20UTADEO%202018%20-%20Final%20-%20Repositorio.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Weller, J. (2020). *La pandemia del COVID-19 y su efecto en las tendencias de los mercados laborales*. Repositorio Cepal. Recuperado de [https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387\\_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45759/S2000387_es.pdf?sequence=1&isAllowed=y)