



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Facultad de Ciencias Económicas

PROYECTO DE PRACTICA

PLAN DE MERCADEO

CORPORACIÓN MOTÍVATE CREANDO EXPERIENCIAS PARA LA LINEA
EMPRESARIAL

PRESENTADO POR:

JORGE ALEXANDER LÓPEZ GUTIÉRREZ

ASESORA:

MG. MIGDALIA BETANCUR SEPULVEDA

UNIVERSIDAD DE ANTIOQUIA

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS

PROGRAMA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS

SECCIONAL BAJO CAUCA

2021



Tabla de contenido

1. Título de la práctica.....	6
2. Tema de la práctica	6
3. Contexto	7
3.1. Acerca de la empresa	7
3.2. Corporación Motívate: Historia	11
4. Problemática.....	13
4.1. Planteamiento del problema	14
5. Objetivos	15
5.1. Objetivo General.....	15
5.2. Objetivos Específicos	15
6. Justificación.....	16
7. Delimitaciones y alcances	17
7.1. Temporal.....	17
7.2. Espacial.....	17
8. Marco referencial	18
8.1. Marco teórico	18
8.2. Investigación de mercados.....	19
8.3. Plan de mercadeo.....	20
8.4. Marco normativo	22
9. Diseño metodológico.....	24
9.1. Investigar.....	24
9.2. Contextualizar	24
9.3. Construcción	24
10. Análisis del macro-entorno.....	26
10.1. Político-legal	26
10.2. Económico.....	27
10.3. Socio cultural.....	29
10.4. Tecnológico	29



10.5. Ecológico.....	30
11. Análisis del sector.....	31
11.1. Amenaza de productos sustitutos	31
11.2. Amenaza de nuevos competidores	32
11.3. Rivalidad entre los competidores	32
11.4. Poder de negociación de los proveedores	33
11.5. Poder de negociación de los clientes.....	34
12. Estudio de mercado	35
12.1. Análisis estructura del mercado (oferta)	35
12.2. Análisis de la naturaleza del mercado (demanda).....	37
12.3. Análisis interno	46
13. Diagnóstico de la situación.....	47
14. Decisiones estratégicas	48
14.1. Objetivos de mercadeo	48
14.2. Objetivos Específicos.....	48
14.3. Estrategia competitiva	48
14.4. Estrategias de marketing	49
15. Mix de Marketing	53
15.1. Producto/servicio.....	53
15.2. Precio.....	54
15.3. Plaza	54
15.4. Promoción	55
16. Cronograma y presupuesto	56
17. Cuadro de mando.....	59
18. Ejecución	60
19. Cronograma de la práctica.....	66
20. Conclusiones y recomendaciones.....	67
Anexo 1.....	68
Bibliografía.....	70



Lista de tablas

Tabla 1 Análisis DOFA de Corporación Motívate.....	47
Tabla 2 Matriz de Ansoff.....	50
Tabla 3 Cronograma de actividades	56
Tabla 4 Cuadro de mando.....	59
Tabla 5 Cronograma de la practica.....	66



Lista de Ilustraciones

Ilustración 1. Organigrama	8
Ilustración 2 Diagrama espina de pescado	14
Ilustración 3 Perfiles socioeconómicos	28
Ilustración 4 Encuesta, pregunta numero 01	39
Ilustración 5 Encuesta, pregunta numero 02	40
Ilustración 6 Encuesta, pregunta numero 03	41
Ilustración 7 Encuesta, pregunta numero 04	42
Ilustración 8 Encuesta, pregunta numero 05	43
Ilustración 9 Encuesta, pregunta numero 06	44
Ilustración 10 La vida es un juego en equipo	60
Ilustración 11 Certificado	61
Ilustración 12 Servicio al cliente	62

1. Título de la práctica

Plan de mercadeo Corporación Motívate Creando Experiencias para la línea empresarial.

2. Tema de la práctica

La Corporación Motívate Creando Experiencias, desde sus inicios en el 2019 ha estado centrada en proyectos que solucionen problemáticas de tipo social en el municipio de Caucasia, prestando sus servicios a fundaciones sin ánimo de lucro y empresas de carácter social. Recientemente la Corporación ha decidido ampliar su portafolio de servicios al sector empresarial del municipio.

Corporación Motívate, así como hasta el momento ha aportado al crecimiento de Caucasia y la región desde lo social, ahora espera hacerlo fortaleciendo el tejido empresarial del municipio. Es muy importante preparar a las empresas para enfrentar la alta competencia, los grandes mercados y retos del mundo globalizado. Así como una correcta gestión de las condiciones de mercado.

Debido a esto la Corporación se encontraba en la necesidad de una planeación sólida y bien estructurada para el lanzamiento de la línea empresarial, para esto requería un estudio de mercados que le permitiera conocer las necesidades y deseos de los empresarios de la zona, para finalmente transformarla en demanda.

Como expone Philip Kotler (1996) deseo, necesidad y demanda son aspectos tan fundamentales del marketing que el gran objetivo del marketing se centra en ellos; identificar las necesidades de las personas, estimular el deseo y detectar aquellas que tienen la capacidad para convertirse en demanda y finalmente en compra.

3. Contexto

Caucasia es un municipio colombiano localizado en la subregión del Bajo Cauca del departamento de Antioquia, es conocido como la capital del Bajo Cauca.

Caucasia es un municipio con múltiples fracturas en sus costumbres y su cultura, marcadas década tras década por los altos índices de violencia que se viven en la región. Con una población de 117.670 habitantes como indica el estudio de la región que realizó la Cámara de Comercio en el año 2019. Además, en el municipio se encuentran registradas 1.002 empresas en la Cámara de Comercio, siendo en su mayoría microempresas; también se encuentra que la principal actividad económica del municipio es el comercio y la minería a pequeña escala.

Motívate se crea bajo la necesidad de educar, potenciar el talento y la cultura de los habitantes del municipio, apostándole a la humanización de cada individuo, recuperando los valores que hacen vivir en comunidad.

3.1. Acerca de la empresa

A continuación, se presentan los antecedentes y datos de la corporación.

Nombre de la entidad

Corporación Motívate Creando Experiencias.

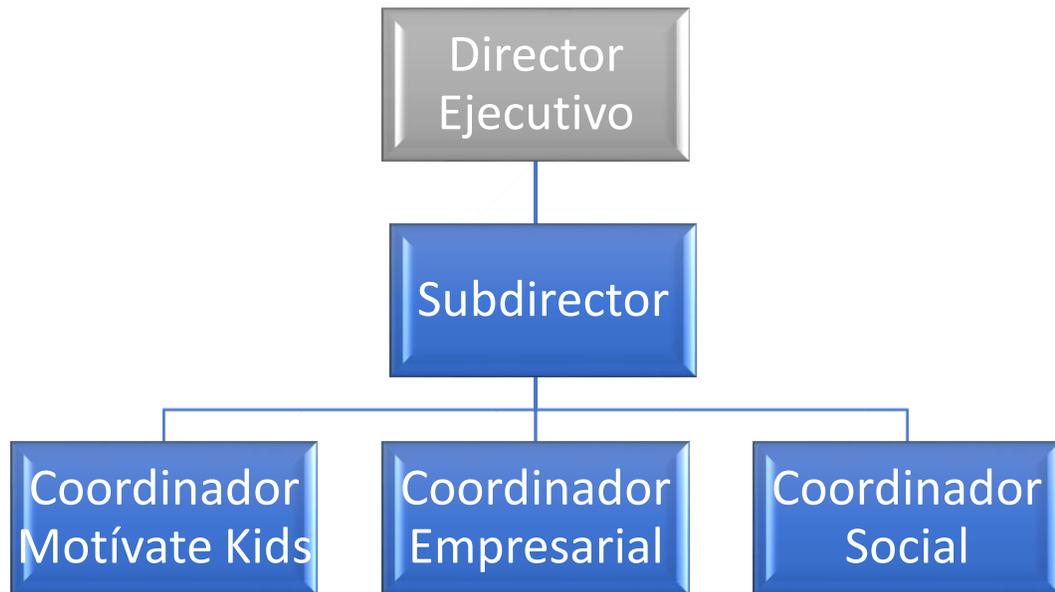
Razón Social

Motívate Creando Experiencias es un equipo de profesionales creativos que desarrollan capacitaciones, trabajos sociales, conferencias y aplicación de diferentes pedagogías que contribuyen al desarrollo del potencial humano.

Ubicación

La corporación Motívate Creando Experiencias, se encuentra localizada en el municipio de Caucaasia - Antioquia, con domicilio en la carrera 20 la troncal calle 21.

Ilustración 1. Organigrama



Fuente: Elaboración propia.

Misión

Motívate es una entidad que busca entretejer los lazos sociales y humanizar la población, rescatando los valores e impactando vidas de manera positiva. Creando experiencias de inmersión total y de impacto emocional, Apostándole al desarrollo del potencial humano. Contamos con un equipo de personas capacitadas para la realización de las actividades.



Visión

Motivate será una empresa líder en el desarrollo del potencial humano, y fortalecimiento de las habilidades blandas, reconocida por sus altos estándares de fiabilidad y responsabilidad con la población y las empresas del sector privado y público.

Al 2021 estará posicionada como la primera alternativa para desarrollar eventos, capacitaciones, programas sociales, talleres y conferencias que impulsen la humanización de la población, dentro y fuera de la región.

Carácter de la institución

Es una corporación sin ánimo de lucro y su objetivo principal es potencializar el talento humano de la población del Bajo Cauca Antioqueño, utilizando dos frentes de acción importantes como lo son la población y el comercio local esto llevando a cabo diferentes talleres y conferencias, metodologías y formación.

Valores Corporativos

- **Amor:** Es la base que nos rige, es la esencia de la corporación.
- **Confianza:** Buscamos que nuestros grupos de interés nos vean como una entidad confiable para trabajar.
- **Responsabilidad:** Tomamos la responsabilidad como la base moral de nuestras acciones.
- **Trabajo en equipo:** Siempre estamos dispuestos a ayudar a todos nuestros colaboradores, apuntando al mismo objetivo, pero desde nuestras labores individuales.
- **Humanización:** Generar conexión con las comunidades, buscando aportar siempre a su desarrollo.
- **Honestidad:** Somos una corporación que busca ser lo más transparentes y confiables posible; para ser transparentes hay que ser honestos.



- **Amistad:** Aparte de ser un equipo de trabajo, buscamos que nuestros colaboradores nos vean como amigos cercanos en los que se pueda confiar.

Servicios

La corporación Motívate ofrece servicios en:

- Planificación y desarrollo de proyectos sociales.
- Desarrollo del potencial humano.
- Conferencias.
- Talleres especializados.
- Estrategias Comerciales.
- Plataforma estratégica.

Política de Calidad

En Motívate están comprometidos con la calidad de sus servicios, la capacitación constante del equipo de trabajo y el buen trato de todos los participantes.

Crean firmemente en que el amor es la base que le da forma a la sociedad, por lo que están comprometidos a entregar siempre el cien por ciento.

3.2. Corporación Motívate: Historia

En octubre del 2019 se realizó el primer taller experiencial de Motívate y debido al resultado de este y la acogida que tuvo, el equipo empezó a realizar otros talleres en los cuales participaban amigos o familiares de sus fundadores.

Con el tiempo y viendo lo bien que les fue y lo bien que se identificaban con Motívate, Fredy Zabala creador de la idea decide conformar un equipo de profesionales.

Ellos comenzaron la construcción formal de lo que sería la Corporación, generando ideas de cómo llegar a la comunidad y conformar la corporación, en ese momento nace la red de emprendedores que fue su primer programa en ofrecer como corporación.

Motívate es un equipo de trabajo de profesionales y líderes creativos que desarrolla capacitaciones, conferencias y aplicación de diferentes pedagogías que contribuyen al desarrollo del potencial humano, su trabajo no tiene un lugar en específico, pues pueden desplazarse hacia el lugar en donde la empresa solicite sus servicios ya sea en el Bajo Cauca o fuera de él; con sus talleres y conferencias busca recrear, reinventar e innovar de forma positiva a cada participante de las experiencias; de esta forma ellos esperan convertirse en aliados estratégicos para las diferentes organizaciones, ayudando a mejorar el rendimiento de los equipos de trabajo, reconociendo que la formación es una herramienta importante para el buen desarrollo personal, laboral y social en el ser.



**UNIVERSIDAD
DE ANTIOQUIA**

Facultad de Ciencias Económicas

Motívate se crea bajo la necesidad de educar, potenciar el talento y la cultura de los habitantes de la región; apostándole a la humanización de cada individuo recuperando los valores que nos hacen vivir en comunidad.



4. Problemática

La Corporación Motívate Creando Experiencias es un proyecto privado de carácter social que tiene como principal objetivo potencializar el talento humano de la población del Bajo Cauca antioqueño, principalmente en el municipio de Caucasia. Actualmente, están trabajando enfocados en el frente social, pero han decidido extender sus servicios al ámbito empresarial, para ampliar su portafolio de servicios y contribuir al fortalecimiento empresarial y crecimiento de la economía del área de influencia.

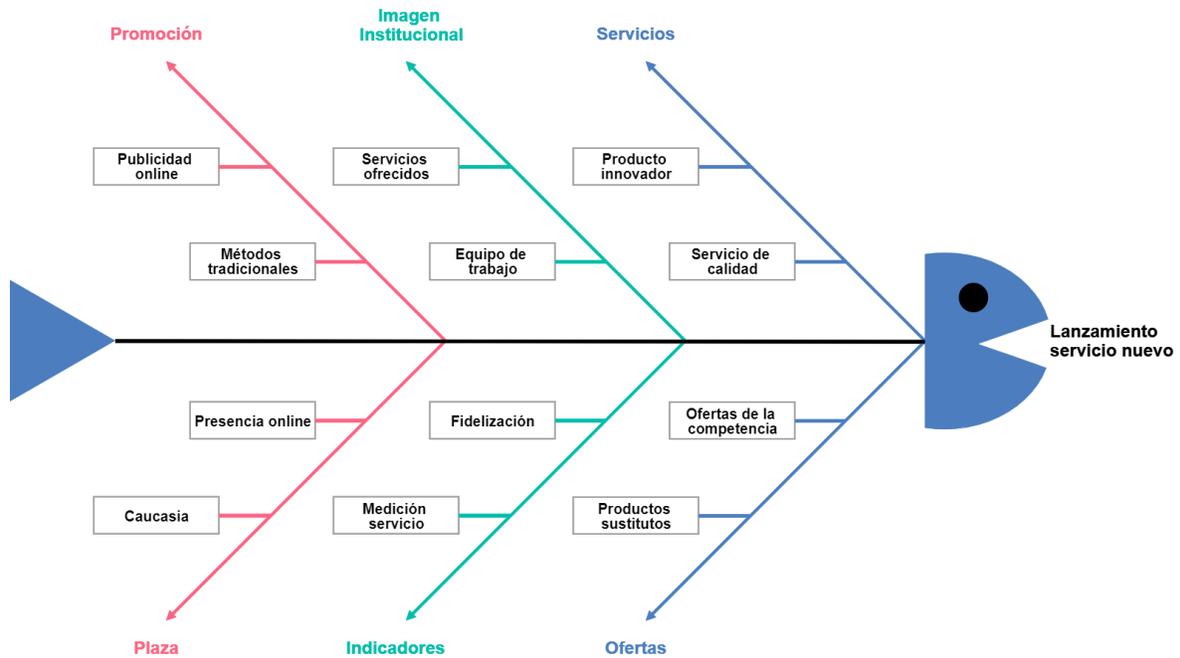
Sin embargo, se tiene que, si bien la Corporación busca generar cercanía y acompañamiento a la población y al sector empresarial, No contaba con un plan de mercadeo para abordar este segmento del mercado. Sumado a esto, no había realizado un correcto estudio de mercado, su base de datos de empresas del municipio era muy pequeña, y no consideraban adecuadamente el tamaño del mercado, así como sus intereses y necesidades.

La corporación requería de la construcción de un plan estratégico de mercadeo para la puesta en marcha de la línea empresarial, que permitiera identificar las necesidades de sus clientes potenciales, transformándolas en demanda para finalmente convertirlos en clientes efectivos de la Corporación.

4.1. Planteamiento del problema

A continuación, se presenta el diagrama de espina de pescado para analizar la situación.

Ilustración 2 Diagrama espina de pescado



Fuente: Elaboración propia, utilizando el modelo de Ishikawade (1943).

El diagrama de la espina de pescado es un instrumento de gran ayuda para las empresas para analizar la situación actual, así como sus causas y consecuencia. En el caso de la Corporación Motívate se utilizó para analizar el lanzamiento de la nueva línea empresarial.



5. Objetivos

5.1. Objetivo General

Desarrollar el plan de mercadeo para la Corporación Motívate Creando Experiencias, para la implementación de la línea empresarial.

5.2. Objetivos Específicos

- Identificar clientes potenciales en el área de influencia.
- Diseñar los productos y servicios que satisfaga las necesidades de los clientes.
- Definir estrategias de promoción y comercialización de los servicios para la línea empresarial.
- Definir el plan de acción
- Establecer el presupuesto para la puesta en marcha de la línea empresarial.

6. Justificación

La Corporación Motívate en su trayectoria se ha destacado por su trabajo con las comunidades, ayudando a mejorar el área de influencia desde lo social; trabajan fuertemente temas como la motivación, empoderamiento y apoyo a las poblaciones vulnerables; todo esto con el apoyo de entidades sin ánimo de lucro y organizaciones de carácter social.

Continuando con su labor y vocación de servicio hacia la comunidad han decidido ampliar sus servicios al ámbito empresarial, buscando fortalecer las empresas de la región con capacitaciones, estrategias comerciales, talleres especializados, motivación de personal, entre otros temas de interés. Con esto se busca tener un impacto positivo en las empresas del área de influencia; se espera aumentar la productividad, generar compromiso con la empresa en los colaboradores, disminuir el estrés laboral y contar con personal más capacitado.

Por lo expuesto anteriormente la Corporación requería de un plan de mercadeo para la puesta en marcha de la línea empresarial, que permitiera enfocar correctamente los esfuerzos de la empresa, teniendo información del mercado oportuna y actualizada, objetivos claros y alcanzables, y una estrategia de mercadeo acertada.



7. Delimitaciones y alcances

7.1. Temporal

El desarrollo y duración de la practica académica es de 6 meses, desde el 12 de abril de 2021 hasta el 12 de octubre del 2021.

7.2. Espacial

El proceso de práctica se desarrolló con una intensidad horaria de 40 horas a la semana, en una jornada mixta entre teletrabajo y trabajo en la oficina en la sede de la Corporación en Caucaasia - Antioquia, enfocado en el sector empresarial del municipio. Teniendo impacto directo en la Corporación Motívate y a través de esta, en las empresas en el área de influencia.

8. Marco referencial

8.1. Marco teórico

A continuación, se presentan los fundamentos teóricos que sustentan el presente proyecto de práctica.

Como plantea Vargas (2002) en su trabajo sobre el modelo de un plan de negocios para las empresas pequeñas y medianas, un plan de mercadeo es una herramienta que recoge toda la información de la empresa tanto externa e interna; con base en la información obtenida se planea la estrategia y las acciones a seguir para alcanzar los objetivos corporativos; además, ayuda a definir una visión a largo plazo, mejorar la eficiencia e identificar las oportunidades y riesgos futuros a los que se puede enfrentar la compañía.

El plan de mercadeo es uno de los puntos más importantes para la sostenibilidad y crecimiento de una organización, al analizar la situación del mercado y los clientes potenciales, y ser la base de la gestión comercial, se vuelve un insumo clave para la generación de ingresos y por tanto indispensable como exponen Ferrer & Vásquez (1997) en su trabajo sobre la importancia de la función de mercadeo para las organizaciones.

Siguiendo con Vargas, para las empresas es fundamental poseer herramientas que les permitan alcanzar las metas y objetivos propuestos. Un plan de mercadeo bien elaborado, les permite poseer una visión más amplia y acertada, logrando reconocer las oportunidades y amenazas que se presentan en el día a día, evaluar sus propias capacidades y reconocer las cualidades de la competencia.



Para que un plan de mercadeo sea efectivo, es necesario conocer los objetivos de la organización, conocer la situación actual de la empresa, la situación de la competencia y tener metas generales claras y alcanzables

Se debe identificar el campo de acción y conocer las limitaciones que poseen, buscando siempre la mejora continua de sus procesos y fortaleciendo los puntos débiles.

Si se desea obtener buenos resultados en una compañía, es importante contar con una estrategia definida, tanto para las ventas, adquisición y fidelización de clientes, como para la identificación y seguimiento de los movimientos que estén realizando los competidores.

Es de suma importancia conocer las debilidades y fortalezas de la competencia, en el ámbito de productividad, competitividad y sostenibilidad; así como realizar un constante seguimiento de su crecimiento, evaluar lo que hacen al momento de atender al cliente, cuál es su portafolio de productos y servicios, y sobre todo tener en claro en que son mejores, como explica Cristancho et al., (2021) de esta manera se pueden tomar las medidas necesarias para reducir el tamaño de la brecha.

8.2. Investigación de mercados

Las decisiones de una organización deben tomarse apoyadas por información veraz, oportuna y actualizada sobre el mercado, así como con conocimiento sobre el público objetivo, tanto social demográfica como de intenciones de consumo y necesidades.

En el libro “Investigación de mercados, un enfoque práctico y descriptivo” Fabio Sanabria (2018) presenta una guía sobre cómo llevar a cabo una investigación de mercados adecuada que sirva como insumo para la toma de decisiones, la gestión estratégica y la planeación comercial. Primero que todo debe entenderse la investigación de mercados como el arte de recopilar e interpretar datos e información en general.

A rasgos generales, Sanabria recomienda los siguientes pasos para realizar una investigación de mercados adecuada:

- Definir los objetivos de la investigación.
- Determinar el público objetivo de la investigación de mercados.
- Decidir el método. Para la toma de información se utilizan tanto fuentes primarias como secundarias; después de todo la investigación de mercados es una técnica utilizada para recopilar información. Por tanto, deben establecerse adecuadamente las fuentes de información que se recopilarán.
- Recolectar los datos.
- Estudiar a los competidores presentes en el mercado, así como amenazas futuras.
- Tabular la información cuantitativa y cualitativa, esto crucial para el éxito de la investigación, para poder analizar la información debe haber sido organizada sistemáticamente.
- Finalmente se da el análisis de las respuestas y la elección de los próximos pasos con base en los resultados obtenidos.

8.3. Plan de mercadeo

Para iniciar la construcción del plan de mercadeo debe tenerse como punto de partida el análisis de la mezcla de mercadeo, conocido también como marketing mix, y las estrategias que se contemplan desde las perspectivas de producto, plaza, precio y promoción; y como estas se complementan para establecer una relación con el cliente. Kotler & Armstrong (2012) analizaron profundamente este tema, haciendo grandes aportes sobre el marketing mix y como este finalmente satisface un deseo o necesidad.



Como se mencionaba anteriormente es imposible desarrollar un plan de mercadeo sin una investigación de mercados previa; como expresan Hair, Bush & Ortinau (2010) se deben conocer las necesidades e intereses del segmento de mercado que se pretende abarcar con el producto o servicio. Es por esto que remarcan la importancia de establecer un sistema de investigación basado fuertemente en las contribuciones de los clientes. Otras ventajas que señalan de una correcta investigación de mercados es que facilita la toma de decisiones, permite identificar nuevas oportunidades o líneas de negocio, y la creación de enfoques acertados para acercarse a los clientes.

Como deja claro Hoyos (2013) en su libro “Plan de Marketing: diseño, implementación y control”, el plan de mercadeo es una herramienta indispensable para la sostenibilidad y crecimiento de las empresas en la época actual, en un entorno competitivo y cambiante factores como la globalización, el internet, la inestabilidad social y el constante avance tecnológico producen cambios a los que las empresas deben adaptarse y en la medida de lo posible aprovechar para alcanzar las metas.

Hoyos plantea los siguientes pasos para el correcto diseño, implementación y control de el plan de mercadeo:

- Descripción de la situación: el primer punto para la construcción del plan de mercadeo es comprender adecuadamente la situación, por lo que será de vital importancia el insumo de la investigación de mercado. Debe analizarse la información del entorno general, el entorno sectorial, el entorno competitivo y el mercado en general. Así mismo debe analizarse la situación interna como las finanzas, producción, clientes y recursos humanos.
- Análisis de la situación: con la información recopilada en el punto anterior debe realizarse un análisis completo de la situación interna y externa.



- Fijación de objetivos: con base en el conocimiento de la situación se deben establecer los objetivos del plan de mercadeo, que espera lograr la empresa, deben plantearse objetivos retadores, pero realistas y alcanzables.
- Estrategias de mercadeo: en la estrategia deben establecerse las tácticas a seguir para alcanzar las metas propuestas en el punto anterior. Deben plantearse las estrategias necesarias desde la perspectiva de cartera, de segmentación, de posicionamiento de marca y por supuesto, el marketing mix.
- Plan de acción: es la parte más operativa del plan de mercadeo, se establece la forma en la que las estrategias llevarán a cumplir los objetivos. Los planes de acción de las diversas estrategias finalmente se traducen en acciones sobre productos, sobre precios, sobre comunicación y finalmente, sobre ventas y comunicación.
- Supervisión: la revisión periódica del cumplimiento de los objetivos es necesaria para medir el éxito o necesidad de corrección del plan.

8.4. Marco normativo

La normatividad más importante para el desarrollo del proyecto y la actividad empresarial de la Corporación Motívate se expone a continuación, la información está disponible en la página web del Ministerio de Educación Nacional.

Educación para el trabajo y desarrollo humano, educación no formal

El artículo 2.6.2.2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 26 de mayo de 2015 establece que la educación para el trabajo y el desarrollo humano como un servicio público como lo establece el artículo 5° de la Ley 115 de 1994. Comprende la formación permanente en un proyecto educativo institucional con currículos flexibles sin sujeción al sistema de niveles y grados de la educación formal.



Educación informal

La educación informal tiene como objetivo complementar, actualizar, perfeccionar, renovar o profundizar conocimientos, habilidades técnicas y prácticas. Tienen una duración inferior a 160 horas y no requieren inscripción en la Secretaría de Educación, sin embargo, deben cumplir con los requisitos del artículo 2.6.6.8 de Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 26 de mayo de 2015.

Es importante señalar que de estos cursos no se da certificación, solo constancia de asistencia. Y por motivos de inspección y vigilancia se debe informar a la secretaría de educación de la entidad territorial nombre del curso, duración y valor.

Todo curso realizado bajo esta modalidad debe de especificar claramente que se trata de educación informal y por ende no constituye ninguna clase de título.

Una de las ventajas principales es que un mayor número de personas pueden tener acceso a ella, fomentando desarrollo social y laboral.

Este tipo de espacio lo encontramos principalmente en educación alternativa, educación familiar, charlas motivacionales y plataformas digitales.



9. Diseño metodológico

El siguiente proyecto de grado se desarrolló bajo el modelo de investigación descriptiva con un enfoque mixto, se analizaron datos cuantitativos y cualitativos.

9.1. Investigar

Se investigó la situación y el mercado objetivos a partir de las fuentes primarias y secundarias.

- **Fuentes primarias:** Encuestas y entrevistas a empresarios de la región, observación directa, opiniones de expertos en el tema y de líderes de la región.
- **Fuentes secundarias:** Bases de datos, reportes de las asociaciones empresariales, libros y artículos en los medios.

9.2. Contextualizar

Con base en la información obtenida, se realizó el estudio de mercado y la propuesta para la línea empresarial, lo que sirvió de base para la construcción del plan de mercadeo.

9.3. Construcción

Se construyó el plan de mercadeo en el que abordaron los siguientes temas:

- Análisis del entorno.
- Análisis del sector.
- Análisis de la competencia.



- Análisis de demanda.
- Análisis FODA.
- Objetivos.
- Público objetivo.
- Estrategias y tácticas del plan de mercadeo.
- Posicionamiento.
- Marketing mix.
- Plan de acción.
- Presupuesto.
- Supervisión.



10. Análisis del macro-entorno

El análisis del macro-entorno se enfoca en evaluar los factores que tengan incidencia en la actividad empresarial, ya sea positiva o negativamente. Se utilizó el modelo PESTEL planteado por Fahey & Narayanan (1968), una gran herramienta para la planificación estratégica. El modelo analiza los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales.

10.1. Político-legal

El marco político y legal en el que están inmersas las empresas es de suma importancia por su capacidad para afectarlas.

Para entidades como Motívate que buscan desarrollar el potencial humano se ha creado un ambiente de apoyo en el país, que, si bien todavía está en desarrollo, ofrece oportunidades interesantes para la entidad.

- **USAID:** Durante más de 50 años el gobierno de Estados Unidos, a través de USAID ha apoyado los esfuerzos del gobierno nacional y los ciudadanos para generar desarrollo social y económico en Colombia, como indican en su página oficial. Además, buscan hacer frente a los retos generados por la violencia prolongada, el tráfico ilegal de droga y el abandono estatal.
- **FUPAD (Fundación Panamericana para el Desarrollo Social):** Como expone FUPAD en su página oficial, trabajan en alianza con los menos favorecidos para crear empleo y buscar soluciones económicas sostenibles.
- **ACDI/VOCA:** Es una ONG norteamericana que fomenta el desarrollo sostenible, como puede verse en su página oficial promueven iniciativas que generen oportunidades y eleven la calidad de vida de las comunidades.
- **Pastoral Social Caritas Colombiana:** Es un organismo eclesial sin ánimo de lucro que busca la verdad, reconciliación, justicia y caridad en la sociedad.

Como queda claro en su visión, buscan aportar al desarrollo humano sostenible, solidario, sirviendo a las comunidades en todo el territorio nacional.

Este panorama con entidades interesadas en aportar al desarrollo humano se presta para que se generen alianzas estratégicas que beneficien a la Corporación y a la comunidad en general.

10.2. Económico

La situación económica colombiana viene marcada por la economía post pandemia. Para analizar en profundidad la situación de la economía colombiana en el contexto generado por la pandemia del Covid-19, la Facultad de Economía y el Departamento de Derecho Económico del Externado han organizado el conversatorio “Covid: Política económica y regulatoria. Presente y futuro”.

Los expertos coinciden en que es muy pronto para hablar de recuperación económica; en este punto el objetivo es la reconstrucción, seguida de estabilización, después de esto, se podrá hablar de recuperación de la economía.

Como advierte Alejandra Osorio, dirigente de ACOPI, las pequeñas y medianas empresas en Colombia han demostrado su fragilidad e incertidumbre; así como han quedado en evidencia las limitaciones de las medidas gubernamentales.

Por su parte, el exministro de Minas Amílkar Acosta considera que la pandemia solo trajo a flote falencias que ya tenía la economía colombiana. Condiciones como el aumento del desempleo, el déficit de la balanza de pagos, la situación fiscal y la baja de los calificadores de inversión, por ejemplo.

Toda esta situación enfatiza la necesidad de fortalecer las empresas, enriquecer el talento humano y generar un factor diferenciador.

En el siguiente gráfico, tomado del informe de la subregión del Bajo Cauca de la Cámara de Comercio para el año 2019, se presentan las principales actividades económicas y su participación en la economía.

Ilustración 3 Perfiles socioeconómicos



Fuente: Tomado de *Perfiles Socioeconómicos de las subregiones de Antioquia, informe de la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia en 2019*.

Si bien este informe de las actividades es en general para toda la subregión, cabe resaltar que Cauca es la capital de la subregión y su principal centro económico.

Además, de acuerdo con los datos de la Encuesta de Calidad de Vida del Departamento de Antioquia para el 2019, más del 90% de los habitantes del municipio son menores de 60 años, una población mayormente joven tiene un mayor potencial de mano de obra para el trabajo con un índice de productividad alto. es una situación muy positiva, fomentará el desarrollo económico, social y tecnológico de Cauca.



La tasa de desempleo del municipio para el año 2019, fue del 8.84%, un porcentaje un poco menor a la tasa de desempleo de la región que es de un 9.1%, según estudio de Torres et al., (2019) del Grupo de Macroeconomía Aplicada de la Universidad de Antioquia.

10.3. Socio cultural

El municipio de Caucasia cuenta una población de 117.670 habitantes como indica el estudio de la región que realizó la Cámara de Comercio en el año 2019, con una superficie de 1058,00 km² y una densidad poblacional de 111,2 habitantes por kilómetro cuadrado. La población se encuentra distribuida con un 82% en la cabecera municipal y un 18% en el resto del territorio.

Para la actividad económica el Departamento de Planeación Nacional (2015) estima una población económicamente activa de 66,994 habitantes. Caucasia como se mencionaba anteriormente es predominante para la economía de la subregión, siendo este el mayor productor de ganado, mayor centro de comercio y con un sector servicios en crecimiento.

10.4. Tecnológico

La tecnología es un “aliado estratégico” para las empresas, muy clave para las de prestación de servicios para brindar una atención de calidad.

Gracias al crecimiento del internet y de las redes sociales se presentan grandes oportunidades para generar de manera más rápida y eficaz cercanía con los clientes, así como una reducción en costos de publicidad. Como explican Macri & Fernández (2021) el mundo está en una etapa de mediatización digital, situación que se aceleró por la pandemia del Covid-19.

Hoy por hoy, en el mundo globalizado y digitalizado, la opinión en redes sociales es crucial para la reputación de la marca, incluso surge un nuevo concepto, la reputación online. Debido a esto, las redes son un apoyo indispensable para la concesión de los objetivos,

buenos resultados, generar una imagen positiva de marca y un vínculo cercano con el público objetivo.

10.5. Ecológico

En la actualidad son cada vez más las empresas que se comprometen con el cuidado del medio ambiente, sin embargo, para la actividad económica de Motívate no se genera un gran impacto ambiental.

Aun así, reconociendo la importancia de crear espacios sostenibles se resalta la importancia de las oficinas verdes o ecológicas, como indica Atri (2019) son espacios con conciencia medio ambiental y que minimizan los impactos sobre el medio ambiente a través de acciones sostenibles. Además, en general una empresa ecológica es más rentable debido a la disminución de costos que implica tomar medidas como el ahorro energético o de insumos.



11. Análisis del sector

Para el análisis del sector se utilizó el modelo de las 5 fuerzas de Michael Porter (1980), el cual ayuda a determinar el atractivo de un sector.

11.1. Amenaza de productos sustitutos

Se consideran productos sustitutos a todos los servicios educativos enfocados en habilidades y competencias para el empleo y el emprendimiento a los que puedan acceder los habitantes del Bajo Cauca, sin consistir estos en cursos debidamente estructurados y certificados.

- **Cursos online:** en la era de la globalización, en todos los ámbitos de la vida se ha venido dando una predisposición hacia lo digital, como es natural la educación también ha venido migrando hacia espacios virtuales, como expone Balderas et al., (2021) esta tendencia se ha pronunciado más debido a la contingencia sanitaria del covid-19. Hoy en día es posible encontrar en Internet tutoriales y cursos online sobre prácticamente cualquier tema, a un click de distancia están los famosos “How to do”, conocidos en español como “Como hacer...”.
- **Video tutoriales:** siguiendo con el mundo digital, los video tutoriales también han ganado terreno, sobre todo en las generaciones más jóvenes; de hecho, hoy en día YouTube es el segundo buscador más utilizado de internet, superado solo por Google. Como exponen Madakam & Tripathi (2021), con la facilidad tanto para acceder como para compartir videos en la plataforma, se encuentran videos de prácticamente cualquier tema, además, los video tutoriales se encuentran entre los videos más populares de la plataforma.

Los productos sustitutos son fácilmente accesibles para cualquier persona, pero con una falta de cercanía y de certificación, por lo que se considera amenaza **media**.



11.2. Amenaza de nuevos competidores

En este sector las barreras de entrada están dadas principalmente por la inversión inicial que supone la puesta en marcha del proyecto, y por la necesidad de conocimientos técnicos y de relacionamiento.

Primero que todo, la inversión inicial, si bien hay un componente financiero para la construcción de los cursos, la formalización y los implementos; el principal costo inicial se da en tiempo de investigación, desarrollo y puesta en marcha de los cursos y talleres. Además, deben considerarse las necesidades de planta física. No se requiere mayor nivel de tecnología y la presencia de entidades como La Universidad de Antioquia, el Sena y demás universidades y complejos tecnológicos de carácter privado proveen los insumos necesarios en conocimiento para la creación de empresas en el sector, los medios tecnológicos también ayudan en la formalización de personas que quieren formarse en estos temas.

El conocimiento es otra barrera de entrada clave para el sector, tanto para poder formalizar los cursos como para generar confianza en la zona. Es necesario que los encargados cuenten con formación certificada de calidad, así como con habilidades de enseñanza y trabajo con la comunidad.

Se puede concluir, que en general las barreras de entrada al sector son **bajas**.

11.3. Rivalidad entre los competidores

Para la caracterización de los competidores, si bien se reconoce que existen muchos tipos de educación, se considerará como competencia directa la educación para el trabajo y el desarrollo humano; catalogada como educación no formal (artículo 2.6.2.2 del Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 26 de mayo de 2015) y educación



informal (artículo 2.6.6.8 de Decreto Único Reglamentario del Sector Educación 1075 de 26 de mayo de 2015).

Como explica el Ministerio de Educación, la formación para el trabajo y el desarrollo humano (regulada por los artículos mencionados anteriormente) se ofrece con el objetivo de complementar, actualizar, renovar conocimientos, y formar en aspectos académicos o laborales. En el estudio de mercados se analizaron las entidades competidoras en el municipio de Cauca. **Ver 12.1. Análisis de la estructura de mercado.**

Se ubican las entidades financieras, normalmente con cursos de finanzas personales y manejo del dinero, dirigido principalmente a sus clientes. También se encuentran asociaciones y cajas de compensación familiar, algunas ofrecen capacitaciones ocasionalmente, dirigidas principalmente a sus afiliados. Finalmente se encuentran entidades de educación formal, las cuales ocasionalmente ofrecen cursos cortos abiertos al público general, pero no lo hacen de manera frecuente. En general, puede afirmarse que la rivalidad entre competidores es **baja**.

11.4. Poder de negociación de los proveedores

Se puede decir que el poder de negociación de los proveedores, que en este caso sería los profesionales prestadores del servicio es **bajo**, debido a que la oferta de profesionales es abundante gracias a la universidad de Antioquia y otras universidades del sector. Además, se resalta que Motívate ya cuenta con un equipo capacitado y comprometido con la labor de la compañía.



11.5. Poder de negociación de los clientes

El poder de negociación de los clientes en el sector educación, por lo general es bajo, normalmente con tarifas fijas previamente establecidas. Sin embargo, Motívate ha decidido abrir la posibilidad de negociar los precios con los clientes potenciales, por lo que el poder de negociación este caso sería **medio**.



12. Estudio de mercado

El estudio de mercado, entendido como una iniciativa de marketing, recolecta y analiza la información del mercado; como explica Sapag et al., (2014) permite conocer las características clave de los clientes potenciales y la competencia.

12.1. Análisis estructura del mercado (oferta)

En el análisis de los competidores del mercado en el municipio de Caucasia se identificaron las siguientes entidades.

- **Cámara de Comercio:** es una entidad orientada a servicios empresariales, enfocada en tres pilares fundamentales; gestión registral, proyectos de formalización y modernización de los empresarios. Entre sus servicios empresariales cuentan con la realización de charlas y talleres.
- **Entidades Financieras:** se ha encontrado que las entidades financieras del municipio, ocasionalmente ofrecen cursos para capacitar a sus usuarios en finanzas personales y manejo del dinero, sin embargo, es solo dirigido a sus clientes.
- **Corporación Interactuar:** está ONG ofrece servicios financieros, de conocimiento y de redes en su área de influencia, tiene presencia en el municipio de Caucasia. Como indican en su página oficial tienen cursos, asesorías y herramientas para el emprendimiento, estando su fuerte en el Valle de Aburra. En las demás áreas, actualmente están ofreciendo capacitaciones cortas de manera virtual, disponibles solo para sus clientes.
- **Cajas de compensación familiar:** en el municipio se encuentran Comfama, Comfenalco y Comfamiliar Camacol. Las cajas de compensación cuentan con servicios de formación muy completos, enfocados en gran medida en la



educación para el trabajo y el desarrollo humano, que si bien son más fuertes en el área del Valle de Aburra, han llegado también a Cauca. Estos servicios educativos buscan mejorar la calidad de vida de los afiliados y sus familias.

- **SENA - Complejo Tecnológico Para La Gestión Agroempresarial:** el trabajo del SENA para la educación y el desarrollo del país es bien conocido, tienen presencia en el municipio de Cauca aportando al desarrollo de toda la región del Bajo Cauca. Si bien su principal enfoque en la zona son las carreras técnicas y tecnológicas, ocasionalmente ofrecen cursos cortos para capacitar a la comunidad, enfocados siempre en la empleabilidad.
- **Universidad de Antioquia:** la universidad se estableció en el municipio en 1996, buscando dar a la población acceso a la educación superior. Su principal foco son las carreras profesionales y tecnológicas, ocasionalmente brindan charlas y conferencias abiertas al público.
- **CFA Cooperativa Financiera:** la cooperativa ofrece diversos servicios para sus asociados, desde servicios financieros a beneficios sociales; entre estos últimos se incluyen cursos y capacitaciones para los asociados y sus familias.



12.2. Análisis de la naturaleza del mercado (demanda)

El estudio de mercados es la base del plan de marketing, porque nos permite conocer la situación actual del mercado.

A través de un sondeo de mercado se podrán determinar los siguientes objetivos:

- Determinar el mercado objetivo.
- Identificar las necesidades internas de las empresas del municipio.
- Realizar un análisis de la capacidad y voluntad de pago por parte de las empresas.

Mercado objetivo

- Empresas que se encuentran radicadas en el municipio de Caucasia (Micro pequeñas y medianas empresas).

Se consolidó una base de datos de 1002 empresas registradas en la Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia, ubicadas en el municipio de Caucasia.

En esta base de datos de microempresas, se encontraron 242 empresas pertenecientes al sector comercio, que representan un 24,15% de las empresas del municipio; 188 dedicadas a servicios, que representan un 18,76% del total; 19 de actividad industrial, siendo un 1,9%, lo que indica que el sector industrial no es muy fuerte en el municipio; 115 empresas de construcción, que representan un 11,5% de las empresas; 193 agroempresas, que corresponde a un 19,26% del total de las empresas; 114 empresas mineras, representando un 11,7% y 131 dedicadas a otras actividades que son un 12,73% del total de empresas registradas en el municipio.



Se destaca que un 24,15% son del sector comercio; un 18,76% son del sector servicios y un 11,7% de las empresas son mineras; siendo esto los sectores más fuertes del municipio

Se realizó un sondeo con 50 empresas (ver anexo cuestionario) de las cuales 3 empresas son medianas, que representan un 6% del total, 16 son pequeñas, siendo un 32% del sondeo y 31 son microempresas con un porcentaje del 62%. El 38% de los participantes pertenecen al sector comercio, el 34% trabajan en el sector servicio, el 14% pertenecen al sector agropecuario, el 6% están dedicados a la construcción, el 4% pertenecen al sector transporte y un 4% al sector industrial.

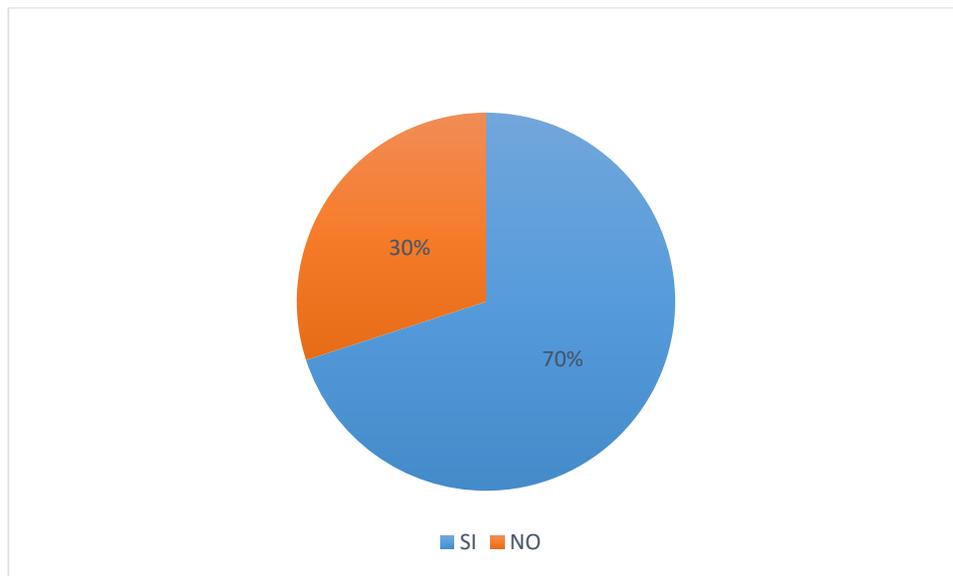
De estas 50 empresas se tuvo un encuentro con 16 empresarios con los cuales se profundizaron algunas de las preguntas de la encuesta como parte del estudio de mercado.

Se deja la base de datos como un insumo de trabajo para la empresa.

Resultados

En la primera pregunta, “¿Cree usted que las empresas necesitan invertir más en capacitar a sus equipos de talento humano? SI__ NO__ ¿Por qué?”, se obtuvieron los siguientes resultados.

Ilustración 4 Encuesta, pregunta numero 01

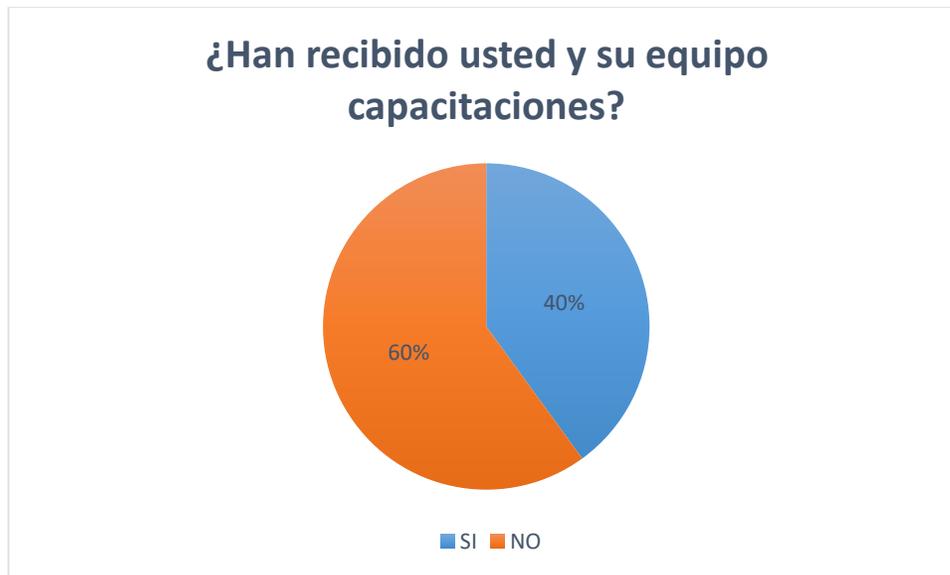


Fuente: Elaboración propia.

Se tuvo que un 70% de los empresarios consideran importante invertir más en capacitar a sus equipos de trabajo, aquellos que lo consideran importante señalan que esto hace “que le vaya mejor al negocio”, en general, encuentran beneficioso para la empresa contar con personal mejor formado. Por el contrario, un 30% afirmó que no es importante, estos señalan que es un costo de tiempo y dinero que no siempre se ve reflejado en el negocio.

En la segunda pregunta “¿Han recibido usted y su equipo capacitaciones? SI___ NO__ ¿Hace cuánto?”, se abordó el tema del estado actual de formación de los empresarios y sus equipos de trabajo.

Ilustración 5 Encuesta, pregunta numero 02



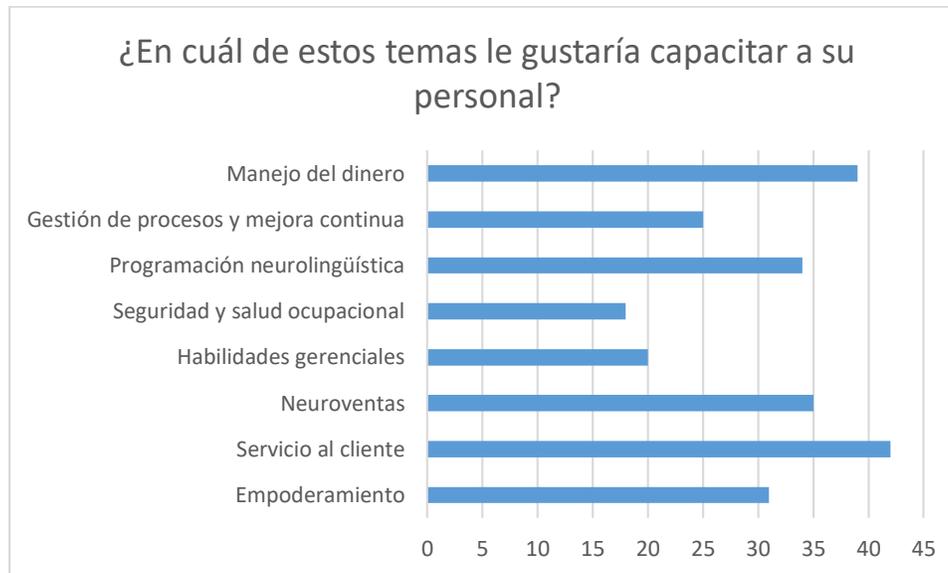
Fuente: Elaboración propia.

Se tiene que un 40% de los empresarios y sus equipos han recibido capacitaciones, la mayoría de estos antes de la pandemia, Mientras que, el 60% no han recibido capacitaciones.

Basado en este resultado se puede encontrar que hay un gran potencial de empresas a las que se les puede ofrecer servicios de formación

En la pregunta “¿En cuál de estos temas le gustaría capacitar a su personal? Marque con una X”, los empresarios señalaron aquellas que les interesaban más.

Ilustración 6 Encuesta, pregunta numero 03

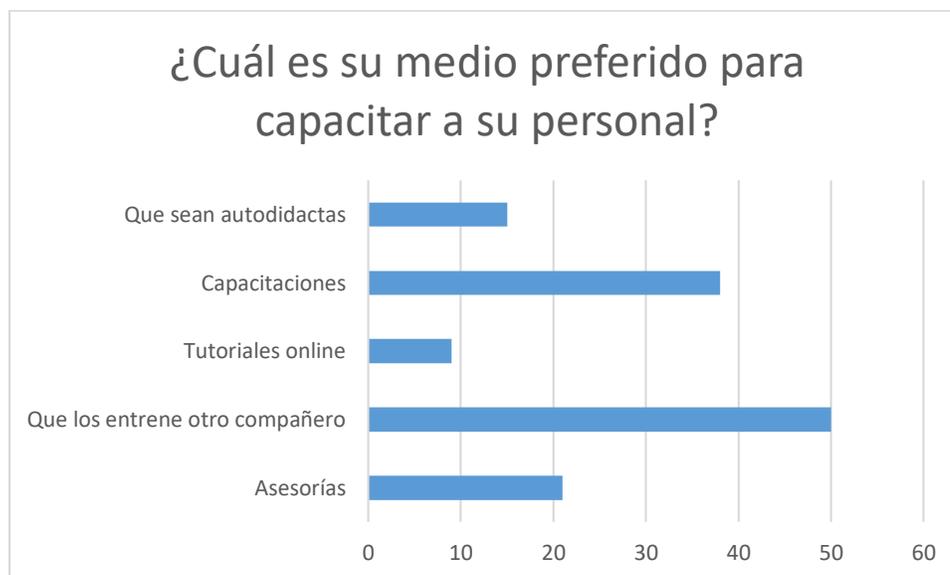


Fuente: Elaboración propia.

Los empresarios manifestaron gran interés en temas de manejo del dinero y servicio al cliente principalmente, Además, mostraron interés en empoderamiento, neuroventas y programación neurolingüística; temas que son productos que la empresa maneja dentro de su portafolio

En la quinta pregunta, “¿Cuál es su medio preferido para capacitar a su personal? Marque con una X”, se consultó a los empresarios, normalmente como capacitan a su equipo.

Ilustración 7 Encuesta, pregunta numero 04



Fuente: Elaboración propia.

Como puede observarse en el gráfico, los empresarios del municipio prefieren elegir a otro compañero para capacitar a su personal.

El segundo método más utilizado son las capacitaciones, seguido por las asesorías. Finalmente, algunos manifiestan que les gusta que sus empleados sean autodidactas y en pocos casos se apoyan en tutoriales online.

En general los empresarios tienen algún tipo de resistencia en invertir en tema de capacitación, sin embargo, algunos manifiestan la combinación de diferentes tipos de capacitaciones como la capacitación presencial y tutorías.

En la sexta pregunta, “¿Estarías interesado/a en comprar alguno de nuestros servicios empresariales? SI___ NO___ ¿Por qué?”, se consultó por la intención de compra de los servicios.

Ilustración 8 Encuesta, pregunta numero 05

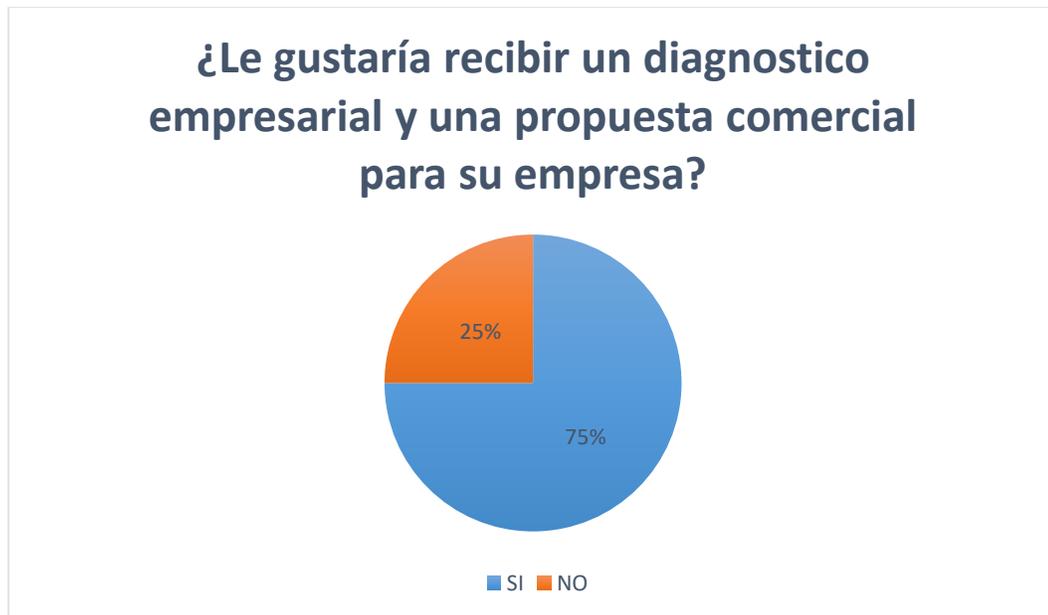


Fuente: Elaboración propia.

En este punto, se tiene información muy valiosa de clientes potenciales, un 35% de intención de compra para iniciar se considera muy positivo. Sin embargo, se ratifica la resistencia de las empresas de invertir en formación, esto implica entonces desarrollar productos pertinentes y estrategias de mercadeo que motiven a los empresarios a invertir en formación.

Finalmente, en la última pregunta “¿Le gustaría recibir un diagnóstico empresarial y una propuesta comercial para su empresa? SI ___ NO ___ ¿Por qué?”, se realiza una propuesta a los empresarios.

Ilustración 9 Encuesta, pregunta numero 06



Fuente: Elaboración propia.

En este punto se tiene una respuesta muy positiva, se ofrece a los empresarios un diagnóstico empresarial y una propuesta comercial, siendo esto una buena estrategia comercial para ofrecer los servicios de la empresa. Esta es una gran oportunidad para generar cercanía con los empresarios de la zona, aportar al fortalecimiento de sus empresas y establecer contactos comerciales.



Encuentro con empresarios

Se realizó un encuentro con empresarios de Cauca que tienen el perfil del mercado objetivo, empresas consolidadas en el municipio y con al menos 8 empleados fijos dentro de sus organizaciones. Asistieron al encuentro de forma presencial 16 empresarios y se realizaron 50 encuestas.

Con estos se sostuvo una charla, en la que participaron el Director de Motívate, Freddy Zabala; y el practicante encargado del proyecto. Con este espacio se buscó identificar las necesidades internas de las empresas del municipio y sus culturas organizacionales, el nivel educativo de los empresarios, su proyección para sus empresas y su capital humano en el corto y mediano plazo, así como un análisis de su interés en los servicios y su capacidad de pago.

Los resultados de este encuentro fueron los siguientes:

Las capacitaciones que han recibido los empresarios han sido en temas contables, servicio al cliente, mejoras o cambios en los procesos organizacionales, y en algunos casos, en manejo de alimentos. El 62,5% de los empresarios tienen pensado retomar las capacitaciones una vez se tenga mayor control de la pandemia.

Los empresarios manifestaron interés en formación en tecnología y comunicaciones (a través de redes sociales y medios publicitarios), estos dos temas no hacen parte del portafolio actual, pero es importante tenerlos en cuenta.

A demás, se analizó también el nivel educativo de los empresarios, se encontró que el 12,5% son profesionales, el 62,5% son bachilleres y el 25% no han concluido la formación académica básica, pero se resalta su interés en la formación para el trabajo.



Los empresarios manifiestan que enviarían a un trabajador a formarse por empresa, para que este haga la transferencia a los demás compañeros. Esto implica que la Corporación debe pensar en desarrollar formaciones para varias empresas o accesorias individuales.

12.3. Análisis interno

Área de impacto

El proyecto beneficia a la Corporación Motívate al ser un insumo clave para la puesta en marcha de la línea empresarial, lo que contribuye a su sostenibilidad y crecimiento. Así mismo, impactara positivamente a las empresas del municipio de Caucasia - Antioquia, al ofrecer un portafolio de servicios que, a través de talleres, charlas, capacitaciones, entre otros; fortalecerán y desarrollarán competencias empresariales.



13. Diagnóstico de la situación

Tabla 1 Análisis DOFA de Corporación Motivate.

<p style="text-align: center;">Oportunidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Coyuntura de la recuperación económica, en estos momentos tanto el gobierno como las empresas enfocan sus esfuerzos a la reactivación.• En el municipio no se vienen trabajando la PNL, ni neuroventas; es una oportunidad de mercado.• Presencia en redes sociales.	<p style="text-align: center;">Fortalezas</p> <ul style="list-style-type: none">• Personal altamente capacitado.• Experiencia en trabajo con la comunidad.• Contactos con organizaciones de la zona.• Factor diferenciador en el mercado.
<p style="text-align: center;">Amenazas</p> <ul style="list-style-type: none">• Pandemia del Covid-19.• Consumidores cada vez más informados y exigentes.• Impacto económico de la pandemia.• Situación de orden público del municipio.	<p style="text-align: center;">Debilidades</p> <ul style="list-style-type: none">• Servicio nuevo en el sector, es necesario iniciar el posicionamiento.• Recursos económicos limitados.• Infraestructura limitada.

Fuente: Elaboración propia.



14. Decisiones estratégicas

Una vez analizada la información interna y externa de la empresa, se tiene el punto base para establecer los objetivos, y acorde con estos, establecer las estrategias de mercadeo.

14.1. Objetivos de mercadeo

- Desarrollar el mercado de empresas para la Corporación.

14.2. Objetivos Específicos

- Lanzar la línea empresarial con un mínimo de 3 cursos en el año 2021.
- Lograr una participación de la línea empresarial del 30% de los ingresos totales en el 2022.
- Consolidar a la Corporación Motívate como la principal opción para el desarrollo del talento humano en el municipio para el año 2022.

14.3. Estrategia competitiva

La estrategia competitiva, de acuerdo al modelo de Michael Porter (1991), busca establecer a través de acciones ofensivas y/o defensivas una posición en la industria, con el objetivo de hacer frente a las fuerzas competitivas y obtener un retorno sobre la inversión.

Para el caso de Corporación Motívate, se plantea una estrategia de desarrollo de nuevos mercados, con una atención más personalizada enfocada en el ser, el equipo de trabajo está capacitado en programación neurolingüística y neuroventas.



Estos elementos se ven reflejados en su propuesta de valor:

“Creemos en la transformación personal como fuente y base de todos los cambios que ofrecen nuestros programas de capacitación, talleres especializados y servicios de tejido social. Estamos comprometidos a entregar el 100% para lograr que cada beneficiario de nuestros servicios viva una experiencia extraordinaria y alcancen resultados de alto impacto en su entorno laboral, familiar y social”.

14.4. Estrategias de marketing

Las estrategias de marketing son claves para el desarrollo, como explica Silva (2017); son el camino para aumentar las ventas, pero más allá de eso, vitales para el posicionamiento, reconocimiento de la marca y la fidelización de los clientes. Todos estos, puntos vitales para el crecimiento y sostenibilidad en el tiempo.

Estrategia de desarrollo de mercado

Analizando la matriz de Ansoff (1957), para analizar las oportunidades de crecimiento en base al mercado y los productos, para el caso de Motívate, al tratarse de un producto actual y un mercado nuevo, en estos momentos se enfrentan a un proceso de desarrollo de mercado.

Tabla 2 Matriz de Ansoff

		PRODUCTOS	
		ACTUALES	NUEVOS
MERCADOS	ACTUALES	PENETRACIÓN DE MERCADO	DESARROLLO DE PRODUCTOS
	NUEVOS	DESARROLLO DE MERCADO	DIVERSIFICACIÓN

La estrategia de desarrollo de mercado es una estrategia de crecimiento en la que la empresa busca aumentar su segmento de clientes en mercados anteriormente no explorados, esta expansión a nuevos mercados puede llevar a la expansión en nuevas regiones geográficas.

Esta estrategia se fundamenta en abrir nuevos mercados con productos existentes. Es una estrategia riesgosa, pero con gran potencial para impulsar el crecimiento de la empresa, se apalanca en la reputación que tiene la empresa en el sector, en el conocimiento de sus productos y en el estudio que tengan del mercado.



Estrategia de segmentación

Una estrategia de segmentación de marketing permite aprovechar al máximo los recursos disponibles, dividiendo el mercado y enfocando los esfuerzos de mercadeo en el público objetivo. Para este caso se escogen dos tipos de segmentación.

- **Diferenciada:** esta segmentación consiste en separar el mercado en diferentes grupos y establecer diferentes estrategias de mercadeo dependiendo de las características de cada grupo. Gracias a esto la estrategia es más diferenciada, más personalizada y más adaptada a cada grupo objetivo.
- **1 a 1:** es una estrategia de marketing completamente personalizado, se enfoca en los clientes potenciales de manera individual. Esta táctica se utilizará en los prospectos de mayor potencial, en las empresas que se han identificado como más importantes en el municipio, esta táctica viene acompañada de costos más altos, por eso solo se enfoca en los principales prospectos.

Estrategia de posicionamiento

La estrategia de posicionamiento es vital para la sostenibilidad y crecimiento de la empresa, esta tiene como objetivo posicionar la empresa en la mente de los consumidores del sector. Se necesita que el usuario conozca e identifique la marca y la empresa, que la relacione con los productos y servicios, que este entre sus principales opciones al momento de su elección de compra.

Se propondrá inversión en publicidad pagada y no pagada, dejar claro las necesidades que se están cubriendo, destacando a Motívate como la mejor opción para desarrollar el potencial humano de las empresas del municipio de Caucasia. Si bien se utilizara los medios tradicionales como radio y publicidad impresa, la idea es hacer una fuerte campaña en redes sociales, fortalecimiento de la página web y promover el programa de referido, del cual se hablará con detalles más adelante.



Estrategia de fidelización

Para el desarrollo de mercados, es muy importante tener presente que no se trata solo de conseguir ventas puntuales, se trata de fidelizar a los clientes, de generar espacios de recompra. Esto finalmente es lo que genera la sostenibilidad y el crecimiento.

Fidelizar clientes es un proceso que implica un esfuerzo enorme a nivel de marketing, ventas y servicio al cliente. Estratégicamente es necesario trabajar en la lealtad de los clientes.

Crear una red de empresarios, en la cual puedan compartir diferentes estrategias de ventas y crear relaciones de negocios, Establecer incentivos de por recompras, ofrecerles pausas activas y descuentos.

Estrategia funcional

La estrategia funcional es la mezcla de las 4 variables de marketing; producto, precio, plaza y promoción. Esto se abordará más ampliamente en el siguiente punto. **Ver 15. Mix de marketing.**



15.Mix de Marketing

A continuación, se presenta el mix de marketing, así como las estrategias funcionales que corresponden a cada ítem.

15.1. Producto/servicio

Para el lanzamiento del producto en el año 2021 se han establecido 3 cursos para iniciar, acorde al estudio del mercado y las capacidades del equipo.

- **La vida es un juego en equipo (Marketing y neuroventas):** sentido de pertenencia, comunicación asertiva, una nueva forma de agregar valor a través del servicio.
- **Servicio al cliente (Marketing y neuroventas):** habilidades personales para una atención al cliente de excelencia, sensibilizar acerca del impacto que tienen las actitudes personales en las emociones de los clientes y técnicas que les permitan manejar conflictos con clientes difíciles.
- **Sumas y restas (Finanzas):** gestión contable orientada a la toma de decisiones, relación con el dinero y herramientas financieras.

Además, se establecen los siguientes servicios especiales, todos enfocados a la transformación del ser.

- **Terapia individual:** aplicación de herramientas de PNL (programación neurolingüística), comportamientos socio conductuales, y amor propio.
- **Encuentro de desconexión:** alimentación saludable, ejercicios de respiración, ejercicios de meditación y clase de yoga.
- **Entrenamiento reinventar:** ser, hacer, tener; papales que jugamos en la vida, niño interior y vivir 100%.



Estrategias

- Adaptar los cursos dependiendo de las necesidades específicas de los clientes
- Innovación constante en los cursos y talleres acorde a las necesidades del mercado.

15.2. Precio

Se establecieron escalas de precios; para los talleres empresariales acorde al número de participantes, y para los servicios especiales montos fijos. Valores disponibles en el portafolio empresarial de Corporación Motívate, no se incluyen precios en el presente trabajo, ya que están sujetos a cambios por parte de la Corporación.

Estrategias

- Se estableció la escala de precios, acorde a las necesidades y capacidades del sector.
- Promociones a lo largo del año, en fechas estratégicas para promover la demanda.

15.3. Plaza

La atención de Corporación Motívate se centra en el municipio de Caucasia – Antioquia.

Estrategia

- Aumentar la presencia y posicionamiento en el municipio.
- Fortalecer el canal digital de la empresa para generar cercanía, las redes sociales de tal forma que creen comunidad.



15.4. Promoción

La estrategia de promoción se basa principalmente en la diferenciación, con un fuerte apoyo en las redes sociales y el voz a voz; se ha establecido un programa de referidos, que se explicara más adelante **Ver 17. Ejecución, plan de referidos.**

A su vez, se trabajarán los medios tradicionales de promoción, como publicidad impresa y radio.

Estrategia

- Compensar de manera personalizada el marketing voz a voz.
- Así mismo, se establece un asesor para la línea empresarial, el cual tendrá a su cargo la gestión comercial, así como la comercialización **1 a 1** con los empresarios del municipio.
- Realizar pautas publicitarias en radio para darse a conocer a un mayor número de personas del municipio.

16. Cronograma y presupuesto

A continuación, se presenta el cronograma de actividades y el presupuesto. Se marcan en verde actividades finalizadas y en gris actividades pendientes.

Tabla 3 Cronograma de actividades

Actividades pendientes	
Actividades finalizadas	

Cronograma y presupuesto					Año 2021					Año 2022												
Estrategia	Actividades	Responsable	Recursos	Presupuesto	8	9	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	
Adaptar los cursos dependiendo de	Definir los servicios pertinentes	Practicante	Humano	\$ -																		
	Desarrollar guía de capacitaciones	Practicante	Humano	\$ -																		
	Desarrollo de didácticas y herramientas de apoyo	Director	Humano Materiales	\$ 1.500.000																		

17. Cuadro de mando
Tabla 4 Cuadro de mando

Cuadro de Mando			
Perspectiva	Objetivo	Indicador	Plan de acción
Financiera	Crecimiento de ingresos en un 20%.	% de crecimiento de ingresos.	Lanzamiento línea empresarial.
	Participación de la línea empresarial de 30% de los ingresos totales.	% de participación.	Gestión comercial de la línea empresarial.
Clientes	Fidelización de clientes.	% de recompra.	Incentivos por recompra. Incentivos por referidos.
	Satisfacción superior al 90%.	N° de quejas y reclamos. Encuestas de satisfacción.	Servicio de excelencia.
Procesos	Innovar en los servicios ofrecidos.	N° de servicios nuevos ofrecidos en el año.	Desarrollo de productos.
	Asegurar calidad del servicio.	Encuesta de satisfacción.	Seguimiento de la satisfacción y recompra.
Talento Humano	Aumentar la capacitación del equipo.	Evaluación a los empleados.	Desarrollo del talento humano. Entrenamiento periódico.
	Mejorar el clima organizacional.	Encuesta de clima organizacional.	Empoderamiento del talento humano.

Fuente: Elaboración propia.

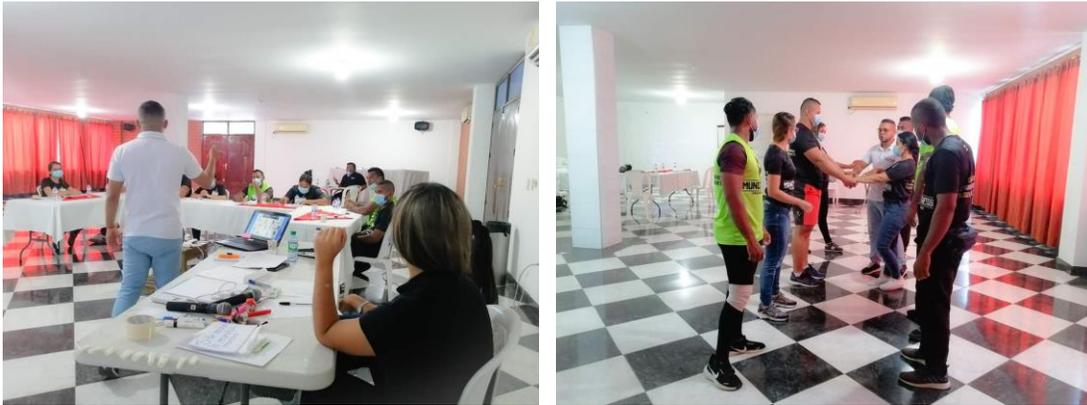
18. Ejecución

Lanzamiento de la línea empresarial

Con el objetivo de contribuir al fortalecimiento del tejido empresarial del municipio de Caucasia, así como de diversificarse en el mercado; Corporación Motívate ha lanzado la línea empresarial, los servicios comenzaron a ofrecerse en el mes de agosto del año en curso. Se inició con 3 cursos **Ver 15.1. Producto/Servicio.**

Ya han sido vendidos los primeros cursos, creando experiencias con los empresarios del municipio, y generando un impacto positivo en sus empresas.

Ilustración 10 La vida es un juego en equipo



Fuente: Memorias curso “La vida es un juego en equipo” (2021).

Además, se expide un certificado para todos los participantes, el cual representa para el empresario un compromiso con la mejora y el aprendizaje continuo; y que, también, enriquece las hojas de vida del talento humano.

Ilustración 11 Certificado



Fuente: Certificado expedido a un participante curso “Servicio al cliente”.

Los empresarios del municipio se vienen mostrando receptivos e interesados en fortalecer las capacidades de sus equipos de trabajo.

Ilustración 12 Servicio al cliente



Fuente: Memorias curso “Servicio al cliente” (2021).

Gestión comercial de la línea empresarial

La línea empresarial se lanzó oficialmente en agosto, pero la gestión comercial se viene trabajando desde antes, a partir del estudio de mercado se viene generando expectativa en los empresarios del municipio.

En la base de datos que se desarrolló de las empresas del municipio, se clasificaron por sectores y tamaño, lo que permite desarrollar una gestión comercial segmentada, y una propuesta de valor enfocada en las necesidades de cada grupo objetivo; para finalmente realizar una venta 1 a 1 efectiva.

Para la gestión comercial se está trabajando fuertemente el voz a voz, los referidos y las redes sociales.



Incentivos por referidos

Conociendo el gran poder del voz a voz para el mercadeo, se ha establecido un plan de referidos, a continuación se presentan las opciones.

- Por un referido efectivo se recibe un descuento del 10% para el próximo curso contratado.
- Un ejercicio de pausa activa en la empresa para el equipo de trabajo.

Incentivos por recompra

Se establecen incentivos por recompra, con el objetivo de mantener vigentes los clientes, y como estrategia de fidelización.

- Empresarios que han tomado una capacitación grupal, reciben un descuento del 10% si toman un nuevo curso en los próximos 3 meses.
- Empresarios y colaboradores que han tomado un servicio con la Corporación, recibirán un descuento del 15% para los servicios especiales, si los toman en los próximos 2 meses.

Nota: los descuentos no son acumulables.

Desarrollo de productos

Para la sostenibilidad y crecimiento tanto de la línea empresarial como de la Corporación es importante la innovación. El primer paso fue la diversificación, pero con el nuevo mercado que se está trabajando, es importante un desarrollo constante de productos y servicios nuevos.



Como se mencionaba anteriormente, uno de los objetivos de la Corporación es generar interacción constante con los clientes, esto a través de los referidos y la recompra. Con este plan en mente es necesaria la innovación constante en nuevos cursos y talleres.

Para el desarrollo de los productos se generará un feedback con los clientes después de los cursos y talleres, para conocer sus necesidades y expectativas. El objetivo es desarrollar dos servicios nuevos cada trimestre y/o realizar actualizaciones en los ofrecidos actualmente.

Seguimiento de la satisfacción

El seguimiento de la satisfacción de los clientes es muy importante para el crecimiento de la empresa, ya que esto lleva a la recompra y a los referidos. Así que es muy importante realizar un seguimiento que permita evaluar la situación y tomar las medidas necesarias de mejora y corrección según sea el caso.

La idea es realizar estos espacios de seguimiento después de prestar los servicios, se realizarán con encuestas y/o charla que estarán a cargo de los facilitadores del encuentro, quienes luego realimentarán a todo el equipo de trabajo. Además, la información será almacenada y tabulada para su análisis el cual se hará cada 3 meses.

Desarrollo del talento humano

Reconociendo la importancia de la educación para el trabajo y el desarrollo humano, la Corporación tiene como objetivo el constante desarrollo de su talento humano, reconociendo que está en la base de la organización.



Entrenamiento periódico

Como parte del desarrollo del talento humano, se crea un plan de entrenamiento periódico para los colaboradores, reforzando temas de interés para Motívate. Se tiene una meta de una capacitación semestral.

Empoderamiento del talento humano

El empoderamiento del talento humano como estrategia empresarial se basa en otorgar mayor autonomía a los empleados, como indican Zambrano & Rincón (2007), esta autonomía genera un mayor compromiso, motivación y sentido de pertenencia con la organización.

En Motívate todo el equipo está implicado en la gestión, cada colaborador es dueño de sus procesos, se busca que cada uno se sienta empoderado.

Seguimiento y control

El proceso de planear, organizar, dirigir y **controlar** es inherente a la administración. Corporación Motívate tanto para la línea social como la empresarial ha realizado su planeación, organización y establecido a los responsables de dirigir los procesos; además, se han implementado indicadores de seguimiento y control a cargo del Director Ejecutivo para medir el desempeño de la línea y tomar acciones de mejora y correctivas en caso de ser necesario.

19. Cronograma de la práctica

Tabla 5 Cronograma de la practica

Año 2021	Abril				Mayo				Junio				Julio				Agosto				Septiembre				Octubre			
Actividades	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
Triangulación			■	■																								
Planteamiento del proyecto					■	■	■	■																				
Estudio de mercado									■	■	■	■																
Análisis de la situación									■	■	■	■	■	■	■	■												
Desarrollo de productos															■	■												
Lanzamiento de la línea																	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Seguimiento																									■	■	■	■

Fuente: Elaboración propia.

20. Conclusiones y recomendaciones

Después de un riguroso análisis tanto interno como externo de la situación de Corporación Motívate y del mercado, se puede concluir que el proyecto de la línea empresarial presenta condiciones favorables para su lanzamiento en el municipio de Caucaasia, creando una nueva línea de negocio para la Corporación que contribuya a su sostenibilidad y crecimiento.

Se resalta el factor diferenciador de la Corporación en el mercado, trabajan fuertemente la programación neurolingüística y las neuroventas, temas en auge en el mercado global, pero que en el municipio de Caucaasia no se vienen trabajando. Cuentan con personal altamente capacitado, un equipo joven y dinámico, con presencia en redes y comprometidos con el desarrollo del ser.

En el presente documento, entrega a Motívate una hoja de ruta que permite planear adecuadamente el lanzamiento y la gestión comercial de la línea empresarial, contribuyendo de esta manera al éxito empresarial de Corporación Motívate.

Se presentan las estrategias y planes de acción para lograr una efectiva penetración en el mercado y puesta en marcha de la línea empresarial. La cual desde el mes de agosto de 2021 ya se viene implementando en la Corporación, con el lanzamiento de 3 cursos y 3 servicios especiales.

Para terminar, la línea empresarial tiene una gran proyección, con un impacto positivo tanto para la Corporación como para el municipio de Caucaasia. Después de todo, el gran objetivo del proyecto sigue siendo contribuir en el fortalecimiento del tejido empresarial del municipio.



Anexo 1

Cuestionario

A continuación, se presenta el modelo de encuesta utilizado:

¿Cree usted que las empresas necesitan invertir más en capacitar a sus equipos de talento humano? SI__ NO__ ¿Por qué?

¿Han recibido usted y su equipo capacitaciones? SI___ NO__ ¿Hace cuánto?

¿En cuál de estos temas le gustaría capacitar a su personal? Marque con una X.

- Empoderamiento.
- Servicio al cliente.
- Neuroventas.
- Habilidades gerenciales.
- Seguridad y salud ocupacional.
- Programación neurolingüística.
- Gestión de procesos y mejora continua.
- Manejo del dinero.

¿Qué otro tema le parecería de interés y de utilidad para su empresa?

¿Cuál es su medio preferido para capacitar a su personal? Marque con una X.

- Asesorías.
- Que los entrene otro compañero.
- Tutoriales online.



() Capacitaciones.

() Que sean autodidactas.

¿Estaría interesado/a en comprar alguno de nuestros servicios empresariales? SI___ NO___

¿Por qué?

¿Le gustaría recibir un diagnóstico empresarial y una propuesta comercial para su empresa?
SI___ NO___ ¿Por qué?



Bibliografía

- Acosta, A., Duque, G., López, C., Ricardo, J., Osorio, A., Lozano, G., & Gonzalez, J. (2021). Conversatorio “Covid: Política económica y regulatoria. Presente y futuro”. (J. Arévalo, J. Álvarez, & J. Ariza, Entrevistadores) Obtenido de <https://www.uexternado.edu.co/economia/recuperacion-economica-post-covid-elementos-para-un-pesimismo-razonado/>
- Acosta, M., & Berrio, M. (2018). Plan de negocio : Corporación Cultural Cultivarte. *Tesis (Profesional en Gestión Cultural)*. Universidad de Antioquia. Facultad de Artes. Úraba.
- Ansoff, I. (1957). *Strategies for diversification*. Harvard business.
- Atri. (2019). *Oficinas verdes, oficinas ecológicas*. Obtenido de ARTI Mobiliario de Oficina Web Site: [https://atri.es/oficinas-verdes-oficinas-ecologicas/#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20Naciones%20Unidas%20\(ONU,ahorro%20conseguido%20con%20estas%20medidas](https://atri.es/oficinas-verdes-oficinas-ecologicas/#:~:text=Seg%C3%BAn%20las%20Naciones%20Unidas%20(ONU,ahorro%20conseguido%20con%20estas%20medidas).
- Balderas, J., Roque, R., López, A., Hernández, R., & Juárez, C. (2021). ¿Cómo cambió la enseñanza-aprendizaje de las asignaturas prácticas en el área de tecnologías de la información con la covid-19? *RIDE. Revista Iberoamericana para la Investigación y el Desarrollo Educativo versión On-line ISSN 2007-7467*.
- Caja de compensación Familiar Comfamiliar Camacol. (2021). *Educación*. Obtenido de Caja de compensación Familiar Comfamiliar Camacol Web Site: <https://comfamiliarcamacol.com/educacion>
- Camara de Comercio de Medellin para Antioquia. (2019). *PERFILES SOCIOECONÓMICOS DE LAS SUBREGIONES DE ANTIOQUIA*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA WEB SITE: <file:///C:/Users/Usuario/Downloads/Informes%20Regionales%20Bajo%20Cauca%202019.pdf>
- CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA. (2019). *PERFILES SOCIOECONÓMICOS DE LAS SUBREGIONES DE ANTIOQUIA*. Obtenido de CAMARA DE COMERCIO DE MEDELLIN PARA ANTIOQUIA: INFORMES DE ESTUDIOS ECONOMICOS: <file:///C:/Users/Estefania/Downloads/Informes%20Regionales%20Bajo%20Cauca%202019.pdf>

- Camara de Comercio de Medellín para Antioquia. (2021). *Quiénes somos*. Obtenido de Cámara de Comercio de Medellín para Antioquia Web Site: <https://www.camaramedellin.com.co/conoce-la-camara/estrategia-y-gestion>
- CFA. (2021). *Asociarme*. Obtenido de CFA Cooperativa Financiera: <https://www.cfa.com.co/asociarme/>
- Comfenalco. (2021). *Privilegios Comfenalco*. Obtenido de Comfenalco Web Site: <https://www.comfenalcoantioquia.com.co/personas/privilegios>
- Confama. (2021). *Educación para la vida*. Obtenido de Confama Web Site: <https://www.comfama.com/aprendizaje/educacion-para-la-vida/>
- Corporación Interactuar. (2021). *Quiero Capacitarme*. Obtenido de Corporación Interactuar Web Site: <https://interactuar.org.co/quiero-capacitacion/>
- Corporación Motívate. (2021). Memorias curso “La vida es un juego en equipo”. Caucasia.
- Corporación Motívate. (2021). Memorias curso “Servicio al cliente”. Caucasia.
- Cristancho, G., Ninco, F., Cancino, Y., Alfonso, L., & Ochoa, P. (2021). *Aspectos clave del plan de negocios para emprender en el contexto colombiano*. Obtenido de suma neg. vol.12 no.26 Bogotá Jan./June 2021 Epub Jan 29, 2021: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2215-910X2021000100041&lang=es
- Dane. (10 de Agosto de 2021). *Indicadores económicos*. Obtenido de Dane Web Site: <https://www.dane.gov.co/index.php/indicadores-economicos>
- Fahey, L., & Narayanan, V. (1968). *Análisis macro-ambiental en gestión estratégica*.
- Ferrer, J., & Vásquez, J. (1997). *Importancia de la función mercadeo para las organizaciones*. Obtenido de Revista de ciencias sociales, ISSN-e 1315-9518, Vol. 3, Nº. 1, 1997, págs. 39-48: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4276527>
- FUPAD. (2021). *Acerca de nosotros: FUNDACIÓN PANAMERICANA PARA EL DESARROLLO*. Obtenido de FUPAD Web Site: <https://www.fupad.org/>
- Hair, Bush, & Ortinau. (2010). *Investigación de Mercados. En un Ambiente de Información Digital*. México: McGraw-Hill.
- Hoyos, R. (2013). *Plan de marketing : diseño, implementación y control. - 1. ed.* Bogotá: Ecoe Ediciones, Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.
- Ishikawa, K. (1943). *Diagrama de Espina de Pescado*.



- Kotler, & Armstrong. (2012). *Fundamentos de marketing*. México: Pearson Educación.
- Kotler, P. (1996). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation and Control*. Prentice Hall.
- Kotler, P. (2001). *DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA Análisis, Planeación, Implementación y Control, 8a. Edición*. ESAN.
- Macri, M., & Fernández, A. (2021). *La mediatización política durante la pandemia por COVID-19. La argumentación en las redes sociales*. Obtenido de Dixit no.34 Montevideo ISSN 1688-3497versión On-line ISSN 0797-3691: http://www.scielo.edu.uy/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0797-36912021000100001&lang=es
- Madakam, S., & Tripathi, S. (2021). SOCIAL MEDIA/NETWORKING: APPLICATIONS, TECHNOLOGIES, THEORIES. *JISTEM - Journal of Information Systems and Technology Management*.
- Malhotra, A. (2008). *Investigación De Mercados*. México: Pearson Educación.
- Martínez, A. (2020). ESTRATEGIAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES REALIZADAS POR LOS PEQUEÑOS EMPRESARIOS DE CHAPINERO UTILIZANDO PLATAFORMAS DIGITALES. Bogotá: Universidad EAN.
- Ministerio de Educación. (2021). *PREGUNTAS FRECUENTES - EDUCACIÓN PARA EL TRABAJO Y DESARROLLO HUMANO VICEMINISTERIO DE EDUCACIÓN SUPERIOR*. Obtenido de Ministerio de Educación Web Site: https://www.mineduacion.gov.co/1759/articles-355413_recurso_pdf_FAQ.pdf
- Monserrat, J., Sabater, F., & Ramos, I. (2019). *Planificación estratégica de la comunicación en redes sociales. - 1. edición*. Bogotá: Ecoe Ediciones.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press.
- Porter, M. (1980). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*.
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva: Creación y Sostenimiento de un Desempeño Superior*. Buenos Aires: Rei Argentina SA.
- Sanabria, F. (2018). *Investigación de mercados. Un enfoque práctico y descriptivo*. Bogotá: Ecoe Ediciones.



Sapag, N., Sapag, R., & Sapag, J. (2014). *Preparación y evaluación de proyectos*. - 6. edición. México: McGraw-Hill Interamericana.

Seccional Bajo Cauca. (s.f.). Obtenido de Universidad de Antioquia Web Site: <https://www.udea.edu.co/wps/portal/udea/web/inicio/udea-regiones/bajo-cauca>

SENA. (2021). *¿Quiere estudiar en el SENA?* Obtenido de SENA Web Site: <https://www.sena.edu.co/es-co/formacion/Paginas/Estudie-en-el-SENA.aspx>

Silva, C. (2017). *Estrategias de Mercadeo Directo: Mercados de Consumo Masivo (Spanish Edition)*. CreateSpace Independent Publishing Platform.

Torres, E., Torres, J., López, M., Loaiza, O., & Sánchez, C. (2019). *Caucasia guía base para la reactivación económica*. Obtenido de Universidad de Antioquia Web Site: <https://www.udea.edu.co/wps/wcm/connect/udea/0ef1771c-bbf0-4150-937d-89f809a46bb3/110.+Caucasia.pdf?MOD=AJPERES&CVID=naluzVb#:~:text=De%20acuerdo%20con%20los%20datos,la%20de%20Departamento%20de%20Antioquia>

USAID. (2021). *USAID Colombia*. Obtenido de USAID Web Site: <https://www.usaid.gov/es/colombia>

Vargas, A. (Marzo de 2002). *MODELO PARA LA ELABORACIÓN DE UN PLAN DE NEGOCIOS PARA LAS EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS*. Obtenido de Estudios Rerenciales vol.18 no.82 Cali Jan./Mar. 2002: http://www.scielo.org.co/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0123-59232002000100005&lang=pt

Zambrano, E., & Rincón, H. (2007). El empowerment como enfoque gerencial visto a través del liderazgo visionario. *Impacto Científico (Venezuela)* Vol. 02, No. 02.