

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL DE LA  
EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TOLIACTIVOS, EN LA CIUDAD DE  
BOGOTÁ**

**Diana Patricia Cortés  
Edgar Ocampo Montenegro**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
IBAGUE 2015**

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA APERTURA DE UNA SUCURSAL  
DE LA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES TOLIACTIVOS, EN LA CIUDAD  
DE BOGOTÁ**

**Diana Patricia Cortés  
Edgar Ocampo Montenegro**

**JAIME BERNAL  
Jurado: LUIS GUILLERMO CÓRDOBA**

**UNIVERSIDAD DE LA SABANA  
INSTITUTO DE POSTGRADOS-FORUM  
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA ESTRATÉGICA  
IBAGUE 2015**

## Contenido

Resumen .....	9
Introducción.....	10
1. Problema de Investigación.....	13
1.1 Descripción del Problema .....	13
1.2 Planteamiento del problema .....	14
1.3 Justificación.....	15
1.4 Objetivos .....	16
1.4.1 Objetivo General: .....	16
1.4.2 Objetivos Específicos: .....	16
2. Marco Teórico .....	17
2.1 Contexto organizacional .....	17
2.1.1 Historia.....	17
2.1.2 Misión.....	21
2.1.3 Visión.....	21
2.1.4 Objetivos Corporativos .....	21
2.1.5 Propuesta de Valor. ....	22
2.1.6 Factores Claves de Éxito. ....	22
2.1.7 Estructura Organizacional.....	22
2.2 Marco teórico.....	23
2.3 Marco legal .....	37
3. Métodos .....	46
3.1 Tipo de Estudio.....	46
3.2 Población.....	46
3.3 Muestra.....	48
3.4 Fuentes de recolección de información.....	49
3.4.1 Encuesta – Cuestionario. ....	50
4. Resultados.....	51
4.1.1 Interpretación del análisis del entorno. ....	54
4.1.2 Interpretación de oportunidades y amenazas del macro-entorno. ....	61
4.1.3 Interpretación de oportunidades y amenazas del sector. ....	65
4.2 Estudio de Mercado .....	67
4.2.1 Análisis del consumidor.....	67
4.2.2 Análisis del mercado:.....	70

4.2.3 Tamaño y crecimiento del mercado.....	70
4.2.4 Análisis de la competencia: .....	72
4.2.5 Interpretación del estudio de mercado .....	77
4.3 Estudio Técnico .....	78
4.3.1 Estructura Divisional .....	84
4.3.2 Perfil de Los Cargos por Áreas .....	84
4.3.3 Manual de Funciones y Requisitos.....	84
4.3.4 Estructura requerida .....	99
4.3.5 Interpretación de estudio técnico.....	100
4.4 Estudio Financiero.....	102
4.4.1 Interpretación estudio financiero.....	109
4.5 Estudio Legal .....	111
4.5.1 Interpretación de estudio legal.....	113
5. Discusión de Resultados .....	114
6. Conclusiones y Recomendaciones.....	119
7. Referencias.....	122
Anexos .....	125
Anexo 1 .....	125

## Listado de tablas

Tabla 1. Análisis del entorno.....	53
Tabla 2. Oportunidades y amenazas del macro entorno.....	56
Tabla 3. Oportunidades y amenazas del sector.....	63
Tabla 4. Contratos por actividad económica 2011.....	72
Tabla 5. Estadísticas por actividad económica de trabajadores en misión.....	73
Tabla 6. Demanda de la mano de obra colocada, a través de las Empresas de Servicios Temporales.....	75
Tabla 7. Matriz de competencia.....	76
Tabla 8. Ficha tecnica de aprovisionamiento de personal.....	80
Tabla 9. Ficha tecnica selección de personal.....	82
Tabla 10. Descripción de cargos analista de recursos humanos.....	85
Tabla 11. Descripción del cargo secretaria.....	91
Tabla 12. Descripción del cargo asesor comercial.....	95
Tabla 13. Balance general.....	102
Tabla 14. Estado de Resultados.....	103
Tabla 15. Flujo de Caja .....	104
Tabla 16. Proyecciones del estudio financiero.....	106
Tabla 17. Bases del estudio financiero .....	107
Tabla 18. Proyección Económica.....	108
Tabla 19. Costos de los trámites de inscripción y registro de la sucursal.....	112

## Lista de figuras

<i>Figura 1.</i> Estructura organizacional.....	23
<i>Figura 2.</i> Proyecto de inversión.....	28
<i>Figura 3.</i> Mapa de tierras.....	71
Figura 4. Descripción del producto o servicios servicios.....	81
Figura 5. Esquema del servicio de selección y provisionamiento de personal.....	83
Figura 6. Estructura de la sucursal.....	100

## Lista de anexos

Anexo 1 encuesta.....	116
-----------------------	-----

## Resumen

El presente trabajo tuvo la finalidad de realizar el estudio de factibilidad para la apertura de una sucursal de la Empresa de Servicios Temporales TOLIACTIVOS, en la ciudad de Bogotá, mediante la elaboración de diferentes estudios, para lo cual utilizó una metodología cualitativa, de tipo descriptivo y de corte transversal, logrando así la consolidación del estudio de mercado, donde se realizaron los respectivos análisis del consumidor, de mercado y de la competencia, tomando como base la información de las empresas que trabajan en el sector del Espinal, en la petrolera de Pacific Rubiales que tienen su sede en la ciudad de Bogotá. Por su parte en el estudio técnico se abordó lo referente a la estructura requerida para tal fin, la descripción de perfiles y del manual de funciones; mientras que el estudio financiero se centró en analizar los escenarios internos y externos de la propuesta, así como las proyecciones del estudio; y finalmente el estudio legal, logro determinar los trámites necesarios para la extensión de la sucursal tanto a nivel de la Cámara de Comercio, como en la Secretaria de Hacienda y ante la DIAN. De lo anterior se obtuvo como principal conclusión, que no es factible la apertura de la sucursal de la temporal en la ciudad de Bogotá, especializándola únicamente para el sector de hidrocarburos, dadas las condiciones actuales del comportamiento que presenta dicho sector.

**Palabras clave:** Factibilidad, Mercado, Técnico, Legal, Financiero.

## Introducción

La creación de empresas viene dada por varios factores que condicionan la puesta en marcha de un nuevo negocio o la ampliación de este; es así, como el estudio de la Dinámica de Empresas Colombianas, realizada por Global Entrepreneurship Monitor, en adelante GEM en el 2013, muestra que existen dos motivos básicos que impulsan la creación de empresas, el primero de ello se refiere a la motivación impulsada por la necesidad, que es cuando la persona no tiene otras opciones de trabajo y ve como única alternativa el emprender un negocio propio; y el segundo motivo es cuando la persona está impulsada por la oportunidad, es decir, el futuro empresario observa unas bondades en el entorno, que pueden materializarse en una fuente de ingresos potencial. Según las estadísticas arrojadas en este estudio en el 2013, el 81,6% de los empresarios Colombianos decidieron abrir su propio negocio basado en las oportunidades, traducidas en mejorar sus ingresos o en ganar independencia y el 18,4% de los empresarios lo hicieron por mera necesidad, reflejado en la imperiosa carencia de ingresos.

Ahora bien, al pasar de la motivación a la creación de empresa, se refleja en los datos proporcionados por CONFECÁMARAS, que para el año 2013, se abrieron 275.641 unidades productivas, mientras que para el año 2014 fueron 301.334, es decir 25.693 más que en año inmediatamente anterior, lo que representa un porcentaje del 9.3% de incremento. En contraste, para el año 2013, se cerraron 88.965 unidades productivas y en el 2014: 98.205, lo que refleja un crecimiento de

cierre de empresas del 10.4%. (Informe de Coyuntura Empresarial en Colombia del año 2014). Para ello, Molina (2012), del Diario la República, afirma que los analistas identifican las causas del cierre de las empresas en la capacidad de gestión, ligados a los malos manejos administrativos, lo que implica una responsabilidad total del empresario frente al fracaso empresarial.

Teniendo en cuenta este panorama, se observa que no solo para iniciar un nuevo proyecto, se debe tener claro el motivo, sino que se debe articular la información necesaria para que la oportunidad vista, sea puesta a prueba y verificar si es posible o no llevarla a cabo. De allí, que como lo indica Méndez en su libro *Formulación y Evaluación de Proyectos*, existen un sinnúmero de oportunidades dadas por varios factores como los TLC y los avances tecnológicos entre otros, pero el conocimiento y la información son una arma estratégica del desarrollo, que ayuda a identificar nuevos proyectos, de allí que los estudios de factibilidad cobren bastante relevancia, en la medida que aporta la información necesaria para la toma de decisiones (Méndez, 2014).

Es desde allí, donde el presente trabajo pretende realizar el estudio de factibilidad de la apertura de una sucursal de la Empresa de Servicios Temporales TOLIACTIVOS, en la ciudad de Bogotá, sustentado en dos razones básicas, la primera es la solicitud de una de las empresas usuarias más representativas que tiene sus oficinas principales en la ciudad de Bogotá y la segunda para explorar la posibilidad de ampliar la cobertura de servicios al mismo sector.

Teniendo en cuenta lo anterior la metodología de la factibilidad responde a dicho planteamiento, ya que se centra en la recopilación de datos relevantes, para tener bases y de allí tomar la mejor decisión frente a la viabilidad de proceder o no

al desarrollo de tal proyecto. De esta manera se elaborará el estudio de mercado donde se analizarán las características del producto, el comportamiento de la demanda y las estrategias comerciales, así como los precios del producto, entre otros. Luego en el estudio financiero se conocerán las necesidades totales de capital, las modalidades de financiamiento, la estructura de costos, entre otros aspectos relevantes para la viabilidad en términos económicos, seguidamente se identificarán los recursos operativos necesarios para la apertura, lo cual incluye el análisis de todos los procesos que la empresa requiere para cumplir el objetivo, así como las capacidades con las que cuenta la compañía, la descripción de los programas de producción y venta, como las herramientas, el personal, las habilidades y conocimientos que poseen, así como los insumos requeridos ineludibles para la apertura de una sucursal de Toliactivos en Bogotá y por último se establecerá el componente legal, donde se describirán los trámites y costos adjudicados a este proyecto a evaluar.

## **1. Problema de Investigación**

### **1.1 Descripción del Problema**

La Empresa de Servicios Temporales TOLIACTIVOS, fue creada para cubrir las necesidades del servicio de empleo temporal en la Región del Sur del Tolima, cumpliendo así su objeto social con empresas locales, en su mayoría de tipo familiar con características de Micro. Por ello, tanto el personal como la organización de la compañía están dados para atender a dicha escala los requerimientos devenidos de las empresas que solicitan el Servicio Temporal en el Microentorno donde funciona.

Pero debido al desarrollo petrolero de la Región y a la llegada de inversión extranjera con diferentes tipos de negocios, la empresa inicia a prestar sus servicios a dichas Multinacionales y a sus proveedores como lo son las empresas de exploración y taladro, las cuales según sus políticas internas de responsabilidad social, deben contratar con empresas del sector para beneficiarlas en diferentes sentidos, persiguiendo así el desarrollo de las comunidades implicadas. De esta manera TOLIACTIVOS incursiona en la prestación de sus servicios con empresas dentro y fuera del radio de acción de los límites regionales, iniciando así un tímido y difícil proceso de aprendizaje de las exigencias y modo de trabajar de estas empresas.

Dentro de estas empresas, se encuentra Pacific Rubiales, compañía autorizada para operar dentro de la zona de influencia, en labores de exploración, perforación y producción de crudo, específicamente en el Campo Abanico (sector rural del Espinal y Flandes) y otros más ubicados en la zona. En esta sede, únicamente tienen la

parte de producción y una pequeña área de oficinas, donde atienden temas netamente de su cohorte productivo, delegando a la sede principal ubicada en la ciudad de Bogotá, todas las labores administrativas propias de ser contratista de dicha compañía, tales como la radicación de facturas, auditorías, reuniones, capacitaciones y todo tipo de diligencias, lo que implica constantes desplazamientos para atender dichos requerimientos administrativos, generando así costos adicionales, tiempo para atender estas solicitudes fuera del Espinal constantemente y la contratación de otro tipo de personas que antes no estaban contemplados. Al igual que Pacific Rubiales, otras empresas de contratistas que han requerido los servicios de TOLIACTIVOS, también tienen sus oficinas en Bogotá, teniendo que realizar las mismas labores que con Pacific Rubiales.

Además de lo anterior, un reciente proceso de auditoría por parte de Pacific Rubiales, le sugirió a la empresa instalar una oficina en la ciudad de Bogotá, para prestarle los servicios a otro nivel de la compañía y tenerla cerca de sus oficinas administrativas.

De esta manera, TOLIACTIVOS debe tomar una decisión al respecto, que este perfilada dentro de sus posibilidades, pero al mismo tiempo capaz de responder a las recomendaciones realizadas por la empresa contratista principal.

## **1.2 Planteamiento del problema**

Para TOLIACTIVOS, la decisión de crecer no puede estar dada únicamente por el requerimiento de un cliente específico, sino que se deben considerar diferentes variables tanto internas como externas, que la puedan llevar a evaluar dicha situación como favorable o no. Es así como ante la opción de instalar una sucursal de la compañía en la ciudad de Bogotá, es conveniente realizar un estudio de

factibilidad que dé respuesta a la identificación de los factores que determinan la posibilidad de prestar los servicios de la Temporal en Bogotá, para poder tomar una decisión acorde a la demanda del servicio, sus costos, las modalidades, características del producto, aspectos sociales, de la inversión, del mercado y el análisis de la competencia, entre otros.

Es por ello pertinente, plantearse el siguiente cuestionamiento:

¿Es factible instalar una sucursal de la Empresa de Servicios Temporales TOLIACTIVOS en la ciudad de Bogotá para atender la demanda del sector de hidrocarburos?

### **1.3 Justificación**

A lo largo del desarrollo de las etapas del ciclo de vida de las empresas, estas atraviesan por momentos coyunturales, los cuales determinan su existencia, favoreciendo el crecimiento de estas o su declive en el mercado. Es así como en la etapa de nacimiento se inicia a operar con la incertidumbre del éxito, bajo el ensayo y el error en la mayoría de los casos y con bajo presupuesto de investigación. Luego en la etapa de crecimiento se consolidan los procesos internos, se desarrollan nuevos productos o formas de distribución que permiten diferenciarse de la competencia, se vislumbra la puesta en marcha de nuevas sedes, lo que implica un conocimiento amplio del mercado, debido a que esta etapa es tan rápida pero tan inestable que una mala decisión puede traer consigo consecuencias nefastas para el estado actual y futuro de la compañía. Es en este punto donde se encuentra TOLIACTIVOS, en búsqueda de razones e información que le permitan tomar las mejores decisiones en cuanto a la apertura de nuevas sedes que le faciliten dejar de ser una empresa local para extender su capacidad de servicio a Bogotá y no

depender en su totalidad de los ingresos generados por los servicios prestados a las empresas locales, sino lograr mayores ingresos para sus accionistas derivados de otros segmentos y plazas, teniendo de esta manera la necesidad de mejorar en sus procesos internos para poder competir con Empresas de Servicios Temporales que poseen altos estándares de calidad y servicios, ofrecidos gracias a una larga trayectoria y conocimiento de la zona y de las empresas usuarias, lo que coloca a TOLIACTIVOS en desventaja, pero con posibilidades de explorar mercados emergentes para él, dada su experiencia y reconocimiento por Empresas Multinacionales como Pacific Rubiales, lo que genera expectativas grandes pero inciertas frente a dicha plaza tan diversa y competida.

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Objetivo General:**

Realizar el estudio de factibilidad para la apertura de una sucursal de la Temporal TOLIACTIVOS, en la ciudad de Bogotá.

### **1.4.2 Objetivos Específicos:**

- Elaborar el estudio de mercado debido para la apertura de una sucursal de TOLIACTIVOS en Bogotá.
- Elaborar el estudio técnico necesario para la apertura de una sucursal de TOLIACTIVOS en Bogotá.

- Elaborar el estudio financiero, para la apertura de una sucursal de TOLIACTIVOS en Bogotá.
- Elaborar el estudio legal que requiere el montaje de la sucursal.

## **2. Marco Teórico**

### **2.1 Contexto organizacional**

#### **2.1.1 Historia.**

La Empresa de Servicios Temporales TOLIACTIVOS, inicia sus operaciones el 2 de marzo del 2006, mediante una Sociedad Limitada, con una cobertura de acción a nivel Nacional e Internacional como lo indica la Cámara de Comercio, registrando una única sede ubicada en la Carrera 6° No. 11-68 en el Espinal (Tolima), presentando su actividad principal como la Actividad de agencia de empleo temporal, identificada con el No. 7820, dedicada según su objeto social a la intermediación, venta y suministro de Servicios de Personal Temporal en actividades de tipo ocasional, accidentales, transitorias, para reemplazos de vacaciones, licencias, atender incrementos en la producción, el transporte y otros, por un término de seis (6) meses prorrogable seis (6) meses más.

La Empresa es de carácter familiar, con una composición de dos socios, los cuales son esposos y tienen repartido en partes iguales las acciones de la Temporal. Desde su inicio es dirigida por uno de los socios, el cual es Administrador de Empresas con énfasis en finanzas, mientras que el otro socio quien poco interviene en el negocio es de Profesión Psicóloga y se dedica a trabajar en otra empresa. En TOLIACTIVOS inician trabajando únicamente los socios, luego ingresa

a los pocos meses, un auxiliar de oficina (quien posteriormente es promovido al cargo de auxiliar de nómina), el cual se encargaba de liquidar la nómina, la seguridad social, de afiliar al personal y de varias labores asistenciales, al mismo tiempo se contrató un mensajero y la Psicóloga cesa sus labores en la empresa. Pasado un tiempo corto, dado el éxito de la Temporal, ingresó una secretaria a suplir las labores de elaboración de cartas, afiliaciones, recibo de pagos, entrega de recibos de caja, emisión de facturas y atención al cliente. Acorde con el crecimiento se contrataron por servicios al Contador, la Profesional de Salud Ocupacional (quien luego de tres años es contratada directamente), el Abogado y aparte se realiza en el 2007 la primera adecuación del local donde quedan las oficinas, con la postura de divisiones de oficina, así mismo la empresa se sistematiza con un Software de nómina pequeño buscando precisión en las operaciones de liquidación de nómina y seguridad social, con lo cual hace una inversión a nivel de equipos de tecnología. A raíz de ganar varias licitaciones en el sector público se reorganizan las responsabilidades de la compañía y se crea el cargo de Auxiliar de Seguridad Social, con lo que al Auxiliar de Nómina se le redujo las actividades, centrando su quehacer únicamente en liquidar las novedades del personal en misión. Así mismo acorde con el crecimiento ingresa un Psicólogo, el cual es titular del cargo de Auxiliar de Recursos Humanos, quien cumple con las labores de asegurar el servicio selección, complementándolo con las actividades de inducción, elaboración de contratos, capacitación, bienestar, aplicación de procesos disciplinarios y servicio a los empleados internos y en misión, lo que coincide con la segunda remodelación de las oficinas, para dar paso a un aprovechamiento de espacios y la modernización del local en el año 2009, concibiendo así el ingreso de más personal, en este mismo año la empresa se afilia a la Asociación Colombia de Empresas de Servicios

Temporales ACOSET, buscando un mayor reconocimiento, apoyo, información fidedigna y actualización constante en varios aspectos relevantes para el negocio. Luego con miras al mejoramiento interno y a una proyección de la empresa, en el Segundo semestre de 2010, se inicia un proceso de Certificación en ISO 9000, con una firma consultora, el cual no fue culminado con éxito dada la necesidad de invertir en un robusto Software de nómina para certificarse en tres procesos: el de selección, contratación y administración de nómina, pero esto permitió la formalidad y estandarización de varios de los procesos internos que manejan en la actualidad, los cuales continúan aplicándolos bajo los formatos y las secuencias como si estuvieran certificados. En este mismo año la Temporal crea la página web, buscando proyección y cobertura comercial, pero nunca se ha medido el impacto de ésta a nivel comercial, a su vez la página no la actualizan desde hace varios años, lo que refleja que no hay un programa de renovación de información de acuerdo a los avances de la compañía.

En el año 2011 es contratado como Coordinador Administrativo uno de los consultores que colaboro en su momento con el fallido proceso de certificación, quien es llamado para suplir el crecimiento a nivel Público de la empresa, para apoyar al gerente en decisiones administrativas y reemplazarlo en sus ausencias. En este mismo año se implementó el portal de empleo, por medio del cual la población en general incorpora sus hojas de vida en la página web, para facilitar la búsqueda de empleo y así afianzar el banco de datos de la Temporal, dada la necesidad de robustecer dicha fuente de información para atender a las empresas usuarias con el servicio de incorporación de personal y también para atraer nuevas empresas con el servicio de reclutamiento y/o selección de personal.

Durante el año 2012 la compañía compra la totalidad de las instalaciones del local (una casa grande y antigua) y realiza la apertura de un local adicional, tres (3) aparta estudios y una casa, con el fin de generar renta y se realiza otra remodelación, esta vez sí estructural del local de TOLIACTIVOS, siendo ampliado y adecuado con espacios acordes a sus necesidades actuales. Este devenir contrasta con el incumplimiento en los pagos de tres Hospitales del Tolima en, generando una desestabilización económica y una arremetida de solicitudes de pago por parte de los trabajadores en misión de los Hospitales de los sueldos sin cancelar y de sus prestaciones económica ante las Instituciones competentes como la Oficina de Trabajo y Juzgados Laborales, así mismo una de las empresas usuarias del sector Petrolero cae en malos manejos, repercutiendo en el incumplimiento de los pagos a la Temporal, lo que acentúa aún más la situación de iliquidez de la Compañía.

Durante el año 2013, la Compañía ha recuperado parte de la cartera e inicia un proceso de recuperación económica y administrativa lenta.

El año 2014, por su parte fue caracterizado por la estabilidad y sobre todo por los esfuerzos para que la compañía repunte nuevamente.

En términos de capacitación, la compañía poco ha invertido en este aspecto, al igual que en la parte motivacional y de planes de beneficio, nunca se ha realizado una medición de clima laboral, ni se ha evaluado el desempeño de forma juiciosa, lo que devela debilidades en estos aspectos tan trascendentales para el desarrollo de la compañía.

La empresa en la actualidad es catalogada según el Artículo 2 de la Ley 590 de 2000 como Pequeña Empresa, teniendo en la actualidad un número de trabajadores fijos de 8 y dos de staff, los cuales se describen a continuación: Gerente,

Coordinador Administrativo, Auxiliar de Nómina, Auxiliar de Seguridad Social, Analista de Recursos Humanos, Auxiliar de Salud Ocupacional, Secretaria y Mensajero. Por su parte tiene contratado por servicios al Contador, el Abogado y el Asesor de Salud Ocupacional, al Ingeniero de Sistemas se le cancela cuando se necesita, por lo que no hay una programación de mantenimientos preventivos, ni de copias de seguridad con las que asegure el buen funcionamiento de la empresa en este tema tan delicado.

### **2.1.2 Misión.**

Proporcionar a nuestros clientes el mejor personal calificado y entrenado, manteniendo un constante seguimiento del servicio, para así brindarle alternativas y soluciones oportunas.

### **2.1.3 Visión.**

En el año 2017, nos proyectamos como una empresa líder en la prestación de Servicios Temporales, innovadora, eficiente y con altos estándares de calidad en el cumplimiento de nuestras labores.

Pretendemos extender nuestra área de influencia y acción a Departamentos cercanos.

### **2.1.4 Objetivos Corporativos.**

- Obtener la certificación RUC en el segundo semestre del año 2015
- Actualizar los procesos de nómina, seguridad social, servicios al trabajador en misión y a las empresas usuarias, mediante un Software acorde a las

necesidades de la compañía y de nuestros clientes, para el segundo semestre del año 2016.

- Obtener la Certificación ISO 9001 en los procesos de selección, contratación y nómina, para el año 2017.

### **2.1.5 Propuesta de Valor.**

Los servicios de TOLIACTIVOS están caracterizados por su puntualidad y confiabilidad, mediante la respuesta a tiempo de requerimientos solicitados por el cliente, con un alto nivel de conocimiento y experiencia para ello.

### **2.1.6 Factores Claves de Éxito.**

El factor clave de éxito lo compone el personal calificado, ya que se cuenta con personas seleccionadas de acuerdo a los perfiles requeridos por la compañía.

### **2.1.7 Estructura Organizacional.**

La estructura actual de TOLIACTIVOS está caracterizada por la especialización de funciones, la jerarquización de cargos y la combinación de los mismos entre personal de Planta y cargos de Staff.

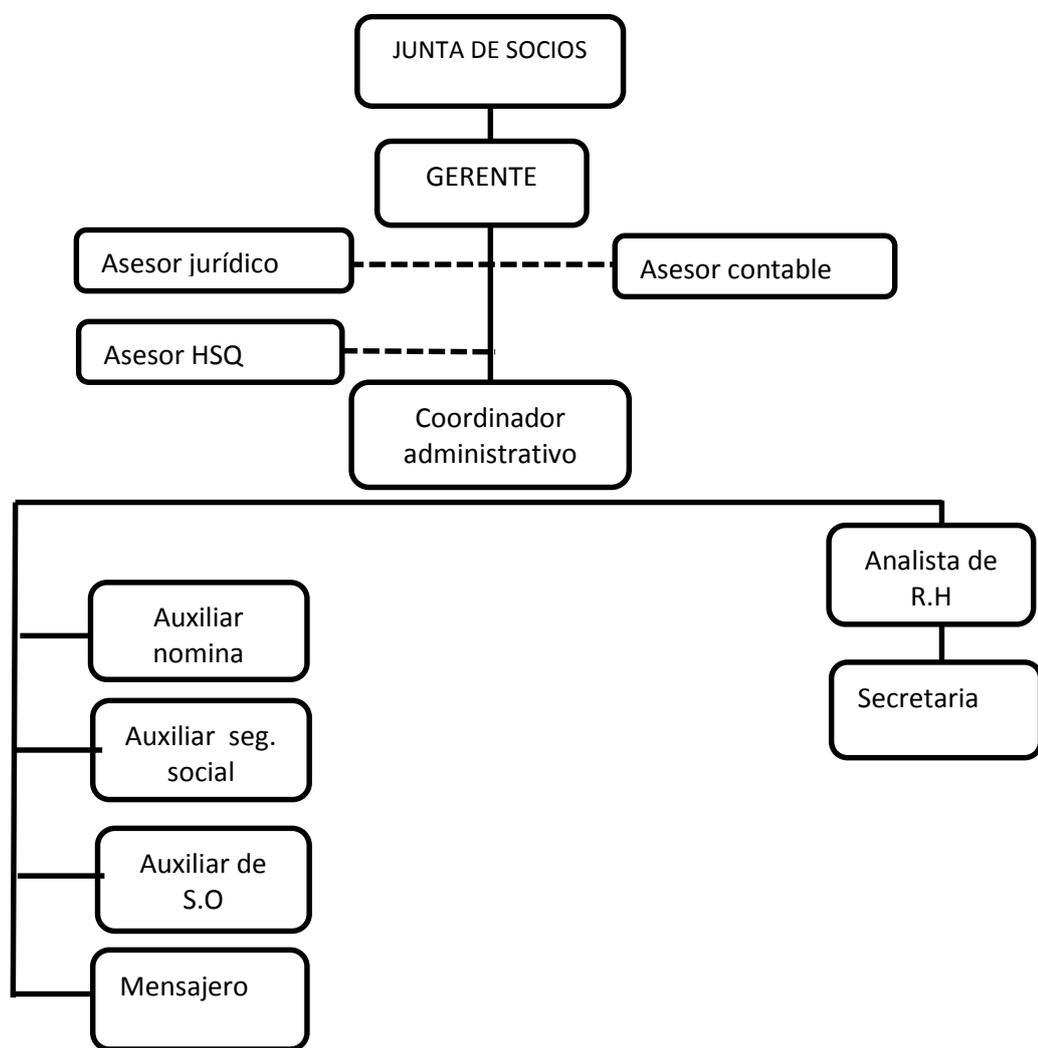


Figura 1. Estructura organizacional

## 2.2 Marco teórico

Dando alcance a lo referente al marco teórico, en primera instancia se abordaran definiciones sobre el trabajo y sus tipos, para así enmarcar a las Empresas de Servicios Temporales dentro de ésta dinámica laboral, luego se profundizará en las definiciones de estudios de factibilidad, que incluye el estudio de mercado, el financiero, el técnico y el legal.

Para iniciar, la Organización Internacional del Trabajo, en adelante OIT (2004), define el trabajo decente como:

“Las aspiraciones de la gente durante su vida laboral, lo que significa contar con oportunidades de un trabajo que sea productivo y que produzca un ingreso digno, seguridad en el lugar de trabajo y protección social para las familias, mejores perspectivas de desarrollo personal e integración a la sociedad, libertad para que la gente exprese sus opiniones, organización y participación en las decisiones que afectan sus vidas, e igualdad de oportunidad y trato para todas las mujeres y hombres” (p. 5)

Esta definición ubica al trabajador como un sujeto protagónico de la relación laboral, dando la oportunidad de participar en diferentes situaciones que trascienden a su mera contratación, lo que implica un contraste con la definición que nos presenta el Código Sustantivo de Trabajo Colombiano que en el Artículo 5º, afirma que el trabajo: “Es toda actividad humana libre, ya sea material o intelectual, permanente o transitoria, que una persona natural ejecuta conscientemente al servicio de otra, y cualquiera que sea su finalidad, siempre que se efectúe en ejecución de un contrato de trabajo” (p.3 ). Lo anterior refleja el sentido netamente jurídico de tal definición, que rescata la relación legal entre dos partes, así como la naturaleza de dicha relación.

Dentro del desarrollo y evolución del hombre a lo largo de la historia, ha sido importante para él, estar desarrollando una actividad motivante que le genere bienestar en su sentido amplio, en este caso la organización de la sociedad ha

definido a las empresas como generadoras de trabajo, de tal manera que fomenten una demanda de personal, para cumplir con su objeto social, las cuales dependiendo de su grado de desarrollo y de otras condiciones internas, culturales, entre muchos otros factores influyentes, pueden ofrecer empleos de tipo formal o informal. Para este caso, se parte de la definición emitida por la (Ley 1429, 2010), dice que: “La Informalidad por subsistencia: Es aquella que se caracteriza por el ejercicio de una actividad por fuera de los parámetros legalmente constituidos, por un individuo, familia o núcleo social para poder garantizar su mínimo vital” (p.1) y formalidad es todo trabajo dentro de los parámetros de la Ley. De esta manera las Empresas de Servicios Temporales se enmarcan como espacios formales creadores de trabajo digno, ya que aseguran los derechos fundamentales de los trabajadores, en cuanto a seguridad social, salarios, prestaciones, dotación, capacitación, bienestar, entre otros, pero en contraposición no permite la libre asociación, ya que los contratos son de tipo temporal, por lo que los grupos de presión como sindicatos y otras agremiaciones se han pronunciado en contra de este tipo de empresas.

Por su parte las empresas tienen dos modalidades de trabajadores, los de Plantilla y los Eventuales. Los primeros los define Gómez, Balkin y Cardy (1998) como: “Las personas que ocupan puestos de trabajo de tiempo completo, que tienen una serie de privilegios y estabilidad, siendo contratados directamente por las compañías”.(p.116), es decir son las personas que poseen un contrato de trabajo bien sea fijo o indefinido con la empresa sin intermediarios, ni contratos de prestación de servicios.

De otro lado, los trabajadores eventuales son los que mantienen una relación provisional con la empresa, debido a que la duración depende de las necesidades

requeridas por la organización. Gómez L, (1998). De esta manera las empresas tipifican los cargos que son sensibles de ser contratados directamente y los que son objeto de contratar por intermedio de las Empresas de Servicios Temporales, las cuales son catalogadas, según el Artículo 71 de la (Ley 50, 1990), como: “aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador” (p.31).

Contratar personal bajo la modalidad temporal, tiene tantos seguidores como detractores, debido a que dependiendo del actor social que lo interprete, así mismo son las posturas, ya que los empresarios, las ven con buenos ojos, dado que les permiten dedicarse a su razón de ser, además que no incurren en la contratación de personal adicional para atender administrativamente a los trabajadores directos, mientras que para las centrales obreras y los mismos empleados, esta modalidad va en contra de la estabilidad laboral y de la libre asociación.

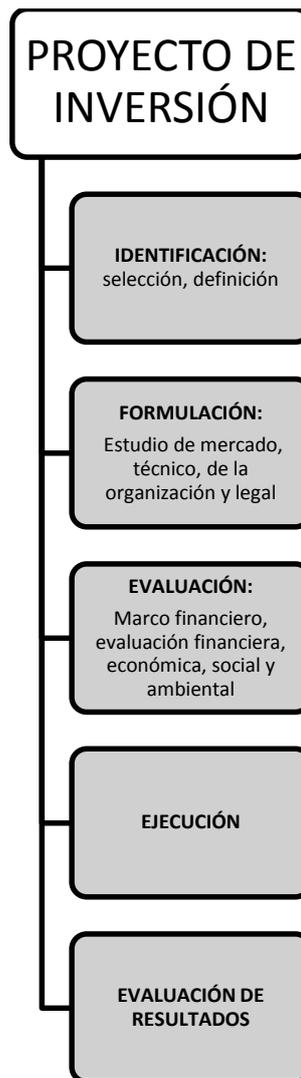
Para terminar esta primera parte, es importante diferenciar entre una Empresa de Servicio Temporal y una Agencia de Empleo, debido a que en el rigor común asalta la duda frente a las similitudes entre estas. Para ello, la Ley 1636, 2013, en sus Artículos 29° y 30°, las define como las personas jurídicas, públicas o privadas, nacionales o extranjeras destinados a vincular ofertas y demandas de trabajo.

Es así como las Agencias de Empleo carecen de ser empleadoras, mientras que las Empresas de Servicios Temporales sí tienen esta característica intrínseca, denominándolos trabajadores en misión o de planta según sea el caso.

Para continuar con el desarrollo del objetivo del problema en mención, se aborda lo referente al estudio de factibilidad como una imperiosa necesidad de realizarlo,

dado que permite la elaboración de distintos estudios, de tal forma que minimice el error, mostrando un camino claro de inversión inteligente. Para ello los autores Marcial Córdoba, Rafael Méndez y Cairo Rodríguez y compañía ofrecen una clara perspectiva sobre las actividades de anticipación que deben suscitar una idea o proyecto, ya que hay en juego una serie de factores y situaciones que pueden hacer la diferencia entre planear – evaluar versus arriesgarse-fracasar. Ahora bien, esto no significa que si no se realiza estudio de factibilidad es una carrera directa al fracaso, lo que se interpreta es que al realizar esta práctica, se reducen las probabilidades del error ante la toma de decisiones, al poseer un cúmulo de información al respecto, que alimenta el conocimiento del objeto a evaluar.

Córdoba (2011), ofrece un esquema macro denominado proyecto de inversión, el cual lo define como “una propuesta técnica y económica para resolver un problema de la sociedad utilizando los recursos humanos, materiales y tecnológicos disponibles” (p.2), donde ubica al estudio de factibilidad en la etapa de formulación, siendo uno de los peldaños para llegar a una implementación de iniciativas propias de los agentes intervinientes. En aras de ampliar la presente información, se presenta el siguiente esquema donde se detalla cada uno de los pasos que propone el autor, así como la definición y ubicación de los estudios de factibilidad, los cuales serán ampliamente tratados a continuación:



*Figura 2.* Proyecto de inversión

En la etapa de identificación, Córdoba se centra en establecer cada uno de los puntos problema que se intentan resolver, identificando para ello las causas que lo ilustran, de tal manera que esté claramente definido y caracterizado. Siendo la formulación el paso a seguir, donde se realizan las actividades de recolección de información de los diferentes aspectos en relación con el tema central, mediante el estudio de factibilidad, reconocido por Córdoba (2011) como “el nivel más profundo, conocido como proyecto definitivo o proyecto simplemente” (p.12), en el que se elaboran los estudios de mercado, técnico, de la organización y legal, por medio de las fuentes primarias y secundarias que hallan definido los investigadores, de tal

forma que logren acumular los datos necesarios. Córdoba, hace alusión a los tipos de factibilidad que como mínimo es preciso tener en cuenta para no tener información sesgada sobre el tema en cuestión. Por ello plantea la factibilidad técnica, la legal y la económica como prioritarias, y otras como la de gestión, política, social y ambiental como complemento y no como determinantes. Teniendo en cuenta lo anterior es inevitable complementar los planteamientos del autor, dado que inexplicablemente deja por fuera de los tipos de factibilidad, al estudio de mercado, sin que lo incluya dentro de alguno de los anteriormente nombrados, pero sí es abordado posteriormente en un apartado completo en su libro. Por ello, se hace uso de la definición otorgada por Méndez (2014) de estudio de factibilidad, determinando que: “es el análisis detallado de un proyecto desde las siguientes perspectivas: mercado, técnica, legal, organizativa, inversión, fuentes de financiamiento, ingresos, costos, gastos, bondades financieras, e impacto socio-económico” (p.22). Méndez despliega sin temor alguno, todas las partes integrantes del estudio de factibilidad, permitiendo así la claridad, al no dejar vacíos ni cabos sueltos.

A continuación se expondrán las definiciones y componentes de cada uno de los sub-estudios que integran el estudio de factibilidad, teniendo en cuenta a diversos autores al respecto que ilustran de manera clara y concisa las cuestiones pertinentes.

“La factibilidad técnica determina si es posible física o materialmente hacer un proyecto”, (Córdoba, 2011, p. 17) mediante tres ítems (tamaño, localización e ingeniería). El tamaño del proyecto, se refiere a la capacidad de producción que se tiene planteado para lograr un funcionamiento óptimo, que sea lo más real y ajustado posible. La localización por su parte, “permite enmarcar el lugar donde el

proyecto logre la máxima utilidad o el mínimo costo” (Córdoba, 2011, p. 112). Este es un punto trascendental que converge en este trabajo de grado, ya que se está logrando establecer la puesta en marcha de una sucursal de la compañía en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta diferentes criterios como los económicos y estratégicos. Y la ingeniería del proyecto hace su aporte “al determinar el proceso productivo para la utilización racional de los recursos disponibles destinados a la fabricación de una unidad de producto” (Córdoba, 2011, p. 122). Es decir, analiza todos los componentes necesarios para iniciar y poner en marcha la sucursal, tales como: descripción del producto o servicio, diagrama de procesos, ficha técnica, identificación de proveedores, maquinaria, personal y distribución del servicio, logrando así un marco general que muestre las bondades o no de lo previsto.

Dentro del estudio técnico, se incluye la información pertinente de la empresa, iniciando por un conocimiento general de la compañía, para luego describirla estructuralmente en su misión, visión, objetivos corporativos, y haciendo hincapié en la determinación de los perfiles de los cargos y manual de funciones y requisitos exigidos para la sucursal. Para este caso particular no se determinará el eje de localización, debido a que ya ha sido contemplado desde el inicio de la investigación.

Ahora al hacer referencia a la descripción del estudio legal, se tomarán como referentes a Rafael Méndez y Cairo Rodríguez y compañía, en sus libros titulados formulación y evaluación de proyectos, ya que abordan ampliamente dicho factor de una manera completa y bastante acertada, debido a que Córdoba se queda en la mera elección de la forma jurídica y en los requisitos para la misma.

Para referirse al tema en cuestión, Cairo, hace uso del término viabilidad legal, para identificar diferentes aspectos que le aplican al proyecto tales como:

1. Constitución
2. Tramitación de la licencia de funcionamiento
3. Análisis de obligaciones tributarias
4. Análisis de la legislación laboral

Se han dejado de lado otros ítems que trata el autor, tales como análisis de comercio exterior, registro, protección y manejo de patentes, que no vienen al derrotero actual, porque la índole del negocio es diferente al industrial e internacional, donde sí se tienen en cuenta.

Rodríguez (2008) determina claramente que el objetivo de esta viabilidad es “lograr que el proyecto se adecúe a las normas legales vigentes, así como identificar las características generales del marco legal del proyecto” (p.217), donde no basta con enumerarlas, sino con lograr el total ajuste de estas, para que el momento decisor de la formalización del proyecto no traiga inconvenientes ni sorpresas de última hora, por dejar algún tema sin concebir.

Para iniciar con la descripción de cada ítem, se iniciará con el procedimiento para la constitución de una sucursal; Para ello se tomarán algunos apartados del Código de Comercio Colombiano y los procedimientos establecidos por las Cámaras de Comercio a nivel nacional.

En el 2014, Según lo establecido en el Código de Comercio, las Cámaras de Comercio son las instituciones creadas por el Gobierno Nacional, para realizar las diferentes diligencias de constitución, según las especificaciones que requiera el comerciante y que estén avaladas por la Ley.

Teniendo en cuenta que estas últimas son el ente que concentra todas las labores entorno a los comerciantes, tienen a su cargo diferentes funciones que

apuntan a colaborar a los mismos, así como lo expresa el Código de Comercio (2014):

Servir de órgano de los intereses generales del comercio ante el gobierno nacional y ante los comerciantes mismos; llevar el registro mercantil y certificar sobre los actos y documentos en él inscrito, como se prevé en este código, recopilar las costumbres mercantiles de los lugares correspondientes a su jurisdicción y certificar sobre la existencia de las recopiladas, entre otras. (p. 18)

De esta manera, presumiendo que los resultados de la factibilidad sean benéficos, TOLIACTIVOS acudiría a la Cámara de Comercio, para realizar las labores de constitución de la sucursal, tal como lo indica el Código de Comercio de Colombia (2014) en el Artículo 263, entendiendo estas como “los establecimientos de comercio abiertos por una sociedad, dentro o fuera de su domicilio, para el desarrollo de los negocios sociales o de parte de ellos, administrados por mandatarios con facultades para representar a la sociedad”, ( p. 49)

En este punto se hace alusión, a los trámites a iniciar que corresponden al registro mercantil, entendiendo esta como “una obligación legal que tienen todos los comerciantes y que consiste en el registro de la sucursal en la Cámara de Comercio del lugar donde va a funcionar” (Cámara de Comercio de Bogotá, 2013, pag 1). A partir de ello se realiza la inscripción y matrícula de la sucursal a nivel nacional, adjuntando una serie de documentos tales como: copia autentica del documento donde se decidió abrir la sucursal, copia auténtica del nombramiento del representante legal de la sucursal y las facultades asignadas, certificado de existencia y representación legal de la sociedad, copia auténtica de las escrituras de constitución, entre otros.

Como segundo punto se encuentra los trámites de funcionamiento, lo cual es definido por Rodríguez (2008) como la “autorización o permiso otorgado por la

municipalidad para llevar a cabo un negocio. Según la zona de ubicación de la empresa, deberán realizarse los trámites correspondientes para obtener la licencia de funcionamiento” (p. 227). Como respuesta a lo anterior, Rafael Méndez, indica que en la Tesorería Distrital o Municipal, se obtiene el Registro de Industria y Comercio y en la Alcaldía zonal, se diligencia la licencia de funcionamiento como tal, presentando una serie de documentos para ello.

Pasando al siguiente aspecto legal, se realiza el análisis de obligaciones tributarias que afectarán a la sucursal en su fase de montaje y de desarrollo, así como determinados beneficios a los cuales se puede acoger en este sentido. Para ello, Rodríguez (2008), afirma que los tributos son “prestaciones en dinero que el estado, en su ejercicio de poder, exige a los contribuyentes con el objeto de obtener recursos para el cumplimiento de sus fines” (p. 227).

Por último se establece el análisis de la legislación laboral aplicable a la sucursal, lo cual contempla las Leyes entorno a la contratación del personal, las jornadas de trabajo, honorarios, entre otros.

Sin duda, el abordaje legal viene a complementar de una manera simétrica, los demás estudios que se proponen, en la medida que se nutren con la información obtenida, de tal suerte que los resultados que se obtengan sean contundentes para fin perseguido.

Como siguiente punto, se le dará paso al estudio de mercado, como un pilar sustancial, en la medida que “refleja los intereses, deseos y necesidades de las personas. Allí el ser humano manifiesta la jerarquización de sus necesidades y establece su propia identidad en relación con los bienes que desea poseer o adquirir”. (Méndez, 2014, p.73). En este argumento, se encuentran expuestas las razones suficientes y determinantes que manejan la lógica del mercado, partiendo

de una imperiosa necesidad, para ser suplida por un producto que desencadena en una complacencia final.

Teniendo en cuenta lo anterior, se nombra los componentes que integran dicho estudio así:

- Análisis de oferta y demanda: Identificación del producto y/o servicio, análisis de oferta y de la demanda.

- Análisis de comercialización: producto, precio, plaza y promoción.

Según Méndez, los dos anteriores análisis para un estudio de factibilidad, encajan perfecto dentro de lo que comúnmente se conoce como estudio de mercados, teniendo presente para ello la oferta y la demanda, lo cual es aplicable al estudio de factibilidad en cuestión.

Lo anterior parte de una base fundamental, que es la recolección de la información, para ello se hace uso de las fuentes de información primarias y secundarias, para calcular la oferta y la demanda y así evaluar datos a diferentes niveles como Local, Departamental y Nacional.

Luego de abordar los temas metodológicos, se centra el estudio en la identificación del producto, definiendo este en todos los aspectos más importantes, como usos, normas, características, ventajas, entre otros.

En esta altura del estudio, se somete la atención a la elaboración del perfil del consumidor, considerando para ello, el concepto de segmentación, otorgado por Méndez (2014) entendido como “la identificación de un grupo de clientes claramente diferenciados, estos clientes se escogen como de interés para el proyecto y para ellos se definen mezclas distintas de marketing” (p. 72). El consumidor, es sin duda, un eslabón protagonista que es imposible dejar de lado, así como la competencia, siendo otra parte importante a identificar y comparar dentro del presente estudio, ya

que lo constituyen “todas las empresas rivales o competidoras que están dispuestas a vender o venden un producto parecido o igual” (Rodríguez, 2008, p. 100).

Finalmente en este estudio, con la información anteriormente recolectada, se realiza una serie de cruces de datos, enmarcadas en una serie de “actividades o técnicas desarrolladas para conocer y comprender el mercado y adecuar a él los productos y/o servicios de la empresa”,(Rodríguez, 2008, p. 158), conocido como marketing, el cual, hace uso de cuatro variables conocidas como producto, precio, plaza y promoción, que al relacionarse, da como resultado una propuesta empresarial que busca influir directamente en el mercado objetivo, siendo altamente certeros.

Para terminar con la descripción de todos los estudios, se hará alusión al estudio económico y financiero como uno de los entregables fundamentales en cuanto su aporte de información, ya que en últimas determina la aceptación o rechazo del proyecto, sin el ánimo de demeritar a los anteriormente descritos. El presente tema incluye: inversión (inversiones fijas, inversiones directas y capital de trabajo), financiamiento (recursos propios y/o recursos de crédito), ingresos y costos (precios, unidades vendidas, costos fijas, costos variables), flujo de caja, balance y PyG.

Según Méndez (2014), “En un proyecto de prefactibilidad o de factibilidad, las inversiones se suelen clasificar en tres categorías: inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo” (p. 249). Las primeras se refieren en este caso a la adquisición de equipos, mobiliario y herramientas, las cuales suelen ser depreciables y tienen la característica de ocupar un buen porcentaje del total de las inversiones. Por su parte, las inversiones diferidas abordan los gastos preliminares a tener en cuenta en la fase inicial del proyecto; dentro de ellas se incluyen: adquisición de derechos, patentes y licencias, gastos de constitución, entre muchos otros. Por último punto

estructural de las inversiones, lo constituye el capital de trabajo, definido por Córdoba (2011) como “la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante, está representado por el capital adicional necesario para que funcione una empresa” (p. 192). Todo lo anterior, se condensa en la estructura de capital, donde se divide el total de las inversiones entre recursos propios y recursos por crédito.

Ahora se aborda la determinación de los ingresos, costos y gastos, a partir del estudio de mercado y el técnico, debido a que estos proporcionan los datos necesarios para estimar lo proyectado. Para ello, el estado de resultados, es la figura contable que tiene en cuenta los ingresos bien sea por ventas proyectadas o de la venta de servicios secundarios, los gastos que devienen de la operación y costos proyectados a evaluar dentro de un periodo puntual. Desde esta perspectiva, el flujo de efectivo es una herramienta valiosa, en el sentido que concluye cual es el estado de liquidez del proyecto, debido al registro y cruce de ingresos y egresos que se da en él. Algunos de los elementos de este flujo son: los ingresos por ventas, el pago de intereses, las inversiones a corto y largo plazo, el pago de impuestos cancelados, entre otros. Por su parte el flujo neto de efectivo emite la situación real de los ingresos, debido a que en la utilidad neta se refleja el resultado final del ejercicio, después de todos los egresos.

Pasando a otro componente de este estudio, se encuentra el balance general, que es aquel que representa la situación patrimonial de la compañía, debido a que este contiene los activos, bien sean corrientes y fijos, así como los pasivos corrientes, a largo plazo y el patrimonio.

Por último se hablara de la necesidad del financiamiento, debido a que se debe considerar las fuentes de las que obtendrán los fondos para realizar la inversión inicial del proyecto. Para ello se usa el cuadro de fuentes y usos, que según Méndez

(2014) “representa los movimientos en efectivo, dando como resultado el estado de origen y aplicación de fondos” (p. 284).

Al finalizar con todos los estudios planteados, se continúa con la etapa de evaluación la cual se plasma en la discusión de resultados, para lograr determinar la viabilidad del proyecto, mediante la condensación de toda la información recolectada, definiendo de esta manera las alternativas posibles y más seguras que permitan alcanzar el objetivo propuesto. Para ello se analiza la totalidad de la información acopiada en cada uno de los estudios elaborados, realizando el cruce entre ellos, que conlleven a concluir si es posible o no, si es conveniente o no la ejecución de tal proyecto.

De ser positivos y viables los resultados obtenidos en la fase anterior, se procede con el proyecto de inversión, el cual lo compone la ejecución, entendida como “el diseño de un plan de ejecución donde se contemplen las actividades a desarrollar, con indicación de los respectivos momentos de realización” (Rodríguez, 2008, p. 158). Y por último la evaluación de resultados permite verificar el cumplimiento de los objetivos propuestos, corroborando los pasos y la metodología enunciada para llevarlo a feliz término.

### **2.3 Marco legal**

Las Empresas de Servicios Temporales, nacieron en Colombia mediante el Decreto N°1433, 1983, por el cual adquirieron su estatus de legalidad, pero en cuanto su naturaleza y la realidad laboral, venían ejerciendo su labor sin normatividad, siendo confundidas con las agencias de empleo o bolsas de empleo.

Las Empresas de Servicios Temporales, son regidas por una amplia gama de Leyes, que han tenido una evolución bastante ardua durante los últimos años. Para iniciar se presentan algunos Artículos representativos de lo expuesto en la Ley 50 de 1990, por la cual se introdujeron reformas al Código Sustantivo de Trabajo y se incluyeron otras disposiciones con respecto al tema que nos ocupa y es considerada la columna jurídica de estas empresas. Por ejemplo el Artículo 71 de la Ley N° 50,1990, define que *una Empresa de Servicios Temporales es:*

Aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador. (p. 31)

En esta definición se encuentra una clara definición del desarrollo eminentemente temporal de ésta modalidad de contratación y de la responsabilidad de las Empresas De Servicios Temporales frente a los trabajadores en misión, siendo estos sus verdaderos y legítimos patronos. Para complementar el Artículo anterior se dice que en las Empresas De Servicios Temporales los trabajadores deben estar vinculados bajo las modalidades que se encuentran descritas en el Artículo 74 de la Ley N° 50,1990:

Como trabajadores de planta que desarrollan su actividad en las dependencias propias de la Empresa de Servicios Temporales, o como trabajadores en misión que son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicios contratados por estos. (p. 31)

En este punto se hace una delimitación donde los primeros laboran para el desarrollo de las actividades propias de la temporal y los segundos, aunque sean

externos a la organización que los solicita, estos colaboradores en misión tienen derecho al salario y a las prestaciones sociales equivalentes a los de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes, tal como lo establece el Artículo 79. (Ley N°50, 1990, p. 32).

De la misma manera que se cubre al trabajador en misión con las condiciones salariales de la empresa usuaria, así mismo el Artículo 75 de la Ley N° 50,1990 afirma que: “a los trabajadores en misión se les aplicará, en lo pertinente, lo dispuesto en el Código Sustantivo del Trabajo y demás normas del régimen laboral”,(p.31), lo que hace que ellos no estén desamparados ni sueltos en lo pertinente a los derechos y deberes que les atañe. Así mismo, el Artículo 78, va en la misma dirección, en la medida que afirma que las Empresas de Servicios Temporales son las responsables de la Salud Ocupacional de los trabajadores en misión y de los permanentes.

Continuando con la exposición de los apartados de la Ley más representativos de este estudio, se indican de manera precisa en el Artículo 77, los casos en los cuales únicamente se puede contratar con este tipo de empresas. Ley N°50, 1990:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6° del Código Sustantivo del Trabajo.
2. Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad.
3. Para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) meses más. (p. 31)

La Ley es explícita frente a los requerimientos y condiciones, por ello, en aras de la formalización de todo el proceso, en el Artículo 81, la Ley N°50,1990, indica que los contratos celebrados entre las Empresas de Servicios Temporales y los usuarios, deberán:

1. Constar por escrito.
2. Hacer constar que la Empresa de Servicio Temporal se sujetará a lo dispuesto por la Ley para efectos del pago de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargos diurnos y nocturnos, dominicales y festivos.
3. Especificar la compañía aseguradora, el número de la póliza, vigencia y monto con la cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas de servicios temporales con los trabajadores en misión.
4. Determinar la forma de atención de las obligaciones que en materia de salud ocupacional se tiene para con los trabajadores en misión, cuando se trate de las circunstancias establecidas en el artículo 78 de la presente Ley. (p. 32)

Al estudiar los Artículos siguientes de la Ley N° 50 de 1990, se expone en los Artículos 82 y 83, las entidades autorizadas para aprobar las solicitudes de funcionamiento a las Empresas de Servicios Temporales y los requisitos solicitados para la creación de este tipo de empresas, siendo dichos requisitos bastante exigentes para lograr cubrir las necesidades civiles y laborales de los trabajadores. En este mismo punto, los Artículos 86 y 87 hablan de los requisitos y entidades emisoras de las licencias de funcionamiento como lo son el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y las Alcaldías. (Ley N°50, 1990, p. 33)

En los Artículos 89 y 90 se explican las situaciones en las cuales no se pueden contratar con las Empresa de Servicios Temporales, así como la inhabilidad de los

socios, el representante legal, o el administrador, lo que repercute en sanciones con suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento, dentro de los últimos cinco (5) años. (Ley N°50, 1990, p. 34).

En los Artículos 91, 92 y 93 designan al Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, para ejercer el control y la vigilancia de las Empresas de Servicios Temporales, como también su oficio de aplicación de sanciones, suspensiones o cancelaciones de las autorizaciones de funcionamiento otorgadas a las Empresas de Servicios Temporales. (Ley N°50, 1990, p. 35).

Luego de más de 10 años, el Gobierno Nacional mediante el Decreto 4369 de 2006, reglamentó el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales, donde integra nuevos elementos aclaratorios importantes para el cumplimiento de lo dispuesto en la Ley 50 de 1990, como por ejemplo lo expresado en el Artículo 3°, del Decreto N° 4369,2006, donde manifiestan que:

Ninguna Empresa de Servicios Temporales puede usar una razón social que induzca a error o confusión con otra ya existente; cuando ello ocurra, el funcionario competente del Ministerio de la Protección Social procederá de oficio o a petición de parte, a ordenar la modificación del nombre mediante acto administrativo contra el cual proceden los recursos de reposición y apelación. La Empresa de Servicios Temporales dispone de dos (2) meses contados a partir de la ejecutoria de la resolución para cambiar el nombre, so pena de que se le niegue la autorización de funcionamiento o se le suspenda, cuando esta ya hubiera sido otorgada”.(p. 1)

De esta misma manera las autorizaciones de funcionamiento cambiaron, quitándole el poder a las Alcaldías y dejando todo en manos del Ministerio de trabajo, así mismo, se aumentaron nuevos requisitos como la presentación de balances, siendo el trámite más exigente.

También se regulo el funcionamiento de sucursales y se establecieron obligaciones especiales de las Empresas de Servicios Temporales en el capítulo III,

en el cual reglamenta todo lo dispuesto en la Ley N°50 de 1990, con respecto a las obligaciones de la Empresa de Servicios Temporales con los trabajadores en misión y los directos, de la cobertura total en el sistema de seguridad social integral, salud ocupacional, constitución de pólizas, presentación de informes estadísticos al Ministerio con sus respectivas fechas de información, la forma y fechas máximas para presentar reformas estatutarias y como punto diferenciador, el informar a las empresas usuarias sobre la afiliación y pago de aportes al Sistema de Seguridad Social Integral de trabajadores en misión, dentro de los diez (10) primeros días de cada mes.

Como se observa, es bastante claro y exigente este Artículo en la medida que confiere una gran responsabilidad a la Empresa de Servicios Temporales, a la vez que otorga poder a la empresa usuaria de informar a las autoridades competentes el incumplimiento de este hecho.

Luego se anexó un capítulo especial y único reglamentando las condiciones, efectos, montos, garantías y efectividad de las pólizas de garantía, explicando de forma detallado cada uno de los anteriores.

Por su parte en el Capítulo V se agruparon todas las funciones de las direcciones territoriales con respecto a las Empresas de Servicios Temporales, de manera ordenada, secuencial y clara. Por último en el Capítulo VI, se establecieron las sanciones y multas por incumplimientos, las cuales son bastante drásticas y se determinaron las causales de disolución.

Al determinar el mal uso por parte de las empresas tanto del sector público como del privado de las Cooperativas de Trabajo Asociado, las cuales de manera ilegal se convirtieron en competidores de las Empresas de Servicios Temporales, el Gobierno Nacional emite el Decreto 4588 de 2006, por medio del cual se reglamenta la

organización y funcionamiento de las Cooperativas y Precooperativas de Trabajo Asociado, dando como resultado un anuncio claro y contundente del uso de ellas y las multas millonarias para quienes las usaran indebidamente, lo cual llevo por un lado a la sanción de muchas y al cierre de otras tantas, este hecho confluyo con las exigencias por parte de Estados Unidos, para la aprobación del TLC con nuestro país, el cual para el capítulo laboral condicionaba a Colombia a solucionar dicha situación que afectaban los derechos de los trabajadores. Para iniciar, en el Capítulo cuarto, se establecieron las prohibiciones a las Cooperativas y Precooperativas para actuar como intermediario o Empresa de Servicios Temporales, es decir cuando se configuren prácticas de intermediación laboral o actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales, el tercero contratante, la Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado y sus directivos, serán solidariamente responsables por las obligaciones económicas que se causen a favor del trabajador asociado.

En el Capítulo séptimo, de título mecanismos de control, en el Artículo 34, se estableció el control de prácticas no autorizadas o prohibidas por las Cooperativa y Precooperativa de Trabajo Asociado, indicando que de acuerdo a la investigaciones que se le realicen, podrán ser sancionadas por parte de la Superintendencia de Economía Solidaria, o la Superintendencia competente (Decreto 4588, 2006).

Por su parte, en el Artículo 35 se exponen que las multas las impondrá el Ministerio de la Protección Social (así nombrado en su momento) a través de las Direcciones Territoriales, con valores diarios sucesivas hasta de cien (100) salarios mínimos legales mensuales vigentes, a las CTA y Pre cooperativas de Trabajo Asociado que incurran en las conductas descritas como prohibiciones en el Artículo

17 del presente decreto, de conformidad con lo previsto en la Ley 50 de 1990. (Decreto 4588, 2006).

Como consecuencia de lo anterior, en el Artículo 36, se establecieron las Sanciones para los usuarios o terceros beneficiarios del trabajo prestado por las cooperativas de trabajo asociado que contraten con las Cooperativas y pre cooperativas de Trabajo Asociado el envío de trabajadores en misión o la intermediación laboral. (Decreto 4588,2006).

En síntesis el Decreto 4588 de 2006, se convirtió en un aliado para las Empresas de Servicios Temporales, en la medida que establecieron controles y sanciones considerables que hicieron que el sector se ajustará y así las Empresas de Servicios Temporales lograron un crecimiento imponente.

En consonancia con el Decreto anterior, el Gobierno emite el Decreto 1466 de 2007, por medio del cual se crea la Comisión Intersectorial para Promover la Formalización del Trabajo Decente en el Sector Público, especialmente en relación con la contratación de personal a través de Cooperativas de Trabajo Asociado y Empresas de Servicios Temporales, bajo lo establecido en los Artículos 77 de la Ley 50 de 1990 y 6° del Decreto 4369 de 2006 para las Empresas de Servicios Temporales, lo cual las pone en vigilancia constante en su modo de contratación.

Por último, en el mes de abril de 2011, de acuerdo a las solicitudes realizadas por el Gobierno Norte Americano con respecto a la promulgación de Leyes que favorezcan los derechos de los trabajadores, se elaboró el plan denominado: Plan de acción de Colombia y Estados Unidos para derechos laborales – Santos – Obama, en el cual, el Capítulo IV aborda el tema de la vigilancia y control para impedir que las Empresas de Servicios Temporales sean usadas para vulnerar los derechos laborales. Para esto se dictaminó capacitar a los inspectores de trabajo en

la identificación de dichos hechos, para ser comunicados por intermedio del Ministerio de Trabajo y así imponer las sanciones, multas, cancelación de licencias y permisos, y se listaran las empresas que se encuentren en transgresión.

De esta forma se termina el recorrido jurídico de las Empresas de Servicios Temporales, observando que la evolución a nivel jurídico de este sector ha sido arduo durante los últimos nueve (9) años, debido a circunstancias que ha traído consigo el desarrollo del trabajo en Colombia.

### **3. Métodos**

#### **3.1 Tipo de Estudio**

La presente investigación centrada en el uso de la factibilidad, se basa en el método cualitativo, que según (Bonilla y Rodríguez, 2001), citado por Bernal, “se orienta a profundizar casos específicos y no a generalizar”, siendo su objetivo describir el fenómeno social que está dentro de la situación estudiada, logrando así entenderla, teniendo presente sus propiedades y su dinámica. (Bernal, 2010).

Complementado el método de estudio cualitativo, se aborda el tipo de estudio, escogiendo el descriptivo, el cual tiene el aval para seleccionar las características fundamentales del objeto de estudio y así lograr elaborar una descripción precisa de las partes o categorías del objeto a estudiar (Bernal, 2010). Es por que se busca describir las particularidades de cada uno de los estudios propuestos (mercadeo, técnico, financiero y legal), logrando así una consolidación de información suficiente para concluir al respecto, a partir de los instrumentos utilizados en la investigación, tales como la encuesta y la entrevista, que permiten recoger la información de interés que se requiere.

Finalmente, este estudio es de corte transversal, porque los datos se tomaron en un periodo de tiempo determinado y a una población específica.

#### **3.2 Población**

La población objeto de investigación estará constituida por empresas del sector hidrocarburos dedicadas a la perforación, producción, mantenimiento, administración y seguridad física, localizadas en la ciudad de Bogotá, proveedoras de dichos servicios en los pozos de abanico pertenecientes a la empresa Pacific

Rubiales de la zona de influencia del Espinal (Tolima), quien también se tomó en cuenta para ello.

Los datos principales y el número de empresas que actúan en la zona, fue suministrado por la empresa Pacific Rubiales. A continuación se realiza una breve descripción de cada una de ellas, según la gerencia a la cual pertenecen en el orden de la empresa en cuestión:

#### PRODUCCIÓN:

1. Transportes Circular
2. Ochoa Y Compañía Ltda
3. Proasem S.A
4. Champión, Ahora Nalco
5. Temploy
6. Mbs Ingeniería
7. Pacific Rubiales
8. Valle-Energy

#### ADMINISTRACIÓN:

1. Serdan
2. Cootecna

#### PERFORACIÓN:

1. Petroland

## SEGURIDAD FÍSICA:

### 1. Servicio De Colombia

#### **3.3 Muestra**

Para efectos de la recolección de la información se tomó una muestra de las empresas del sector hidrocarburos radicadas en la ciudad de Bogotá que operan en la zona de influencia de TOLIACTIVOS. El tamaño de la muestra se estimó a partir del registro emitido por Pacific Rubiales de las empresas con las que laboró durante el último año (2014).

De las anteriores empresas nombradas, se les aplicó la encuesta a las siguientes:

**MBS INGENIERÍA SAS:** Es una organización dedicada al desarrollo de obras civiles y mecánicas en el territorio nacional Colombiano.

Sus principales clientes son Pacific Rubiales, Petronorte, Tabasco Oil Company, Petrotiger, Valle Energy, Isiven.

**PACIFIC STRATUS ENERGY:** Pacific Stratus Energy Colombia es una compañía filial de la firma canadiense del mismo nombre. Tiene por objeto social la extracción de gas natural, producción de gas licuado de petróleo, y la distribución de combustibles gaseosos por tuberías. En el 2008 fue fusionada con la compañía Petro Rubiales Corp., creando Pacific Rubiales Energy.

**VALLE ENERGY**

PETROLAND S.A.S: Compañía que hace parte de un grupo de empresas Colombianas del sector energético, de hidrocarburos y de transporte, que ofrece servicios de perforación, completamiento y mantenimiento de pozos para el sector de hidrocarburos.

NALCOSCHAMPIONS: NALCO es una compañía de ECOLAB, se dedica a los servicios y tecnologías globales del manejo del agua, higiene y energía que protegen a las personas y a los recursos vitales.

### **3.4 Fuentes de recolección de información**

Para el caso en estudio, se realizaron encuestas personalizadas con los representantes de las empresas del sector hidrocarburos con sede en la ciudad de Bogotá, que operan en el sector, así como la consulta de varias fuentes bibliográficas, que complementaron el estudio.

- Fuentes Primarias: Según Rodríguez (2008): “son aquellos datos que proceden de la fuente original y resulta más preciso que el dato que procede de fuente secundaria” (p. 128). Para el caso que nos aplica, se utilizarán las encuestas con las empresas.
- Fuentes Secundarias: Según Rodríguez (2008): “es aquella que ha sido originada por terceros y que de alguna forma y en algún lugar ya existe” (p. 129). Teniendo en cuenta el desarrollo del presente trabajo, se tendrán en cuenta datos de diferentes fuentes, tales como el DANE, ACOSSET, LA Agencia Nacional De Hidrocarburos, Ministerio De Trabajo, entre otras.

### **3.4.1 Encuesta – Cuestionario.**

Uno de los métodos de recolección de información escogido, fue el de encuesta o cuestionario, el cual es un listado de preguntas, diseñado a partir de las necesidades del estudio, que permite conocer la realidad de lo que sucede, de primera mano. La encuesta consta de once (11) preguntas cerradas, con múltiples respuestas, con las que se pretenden obtener los datos necesarios para determinar el modo de uso, los métodos de contratación, la frecuencia y los motivos de cada compañía para contratar trabajadores con empresas de servicios temporales.

## 4. Resultados

A continuación se presentan los componentes del presente estudio, describiendo uno a uno los puntos que lo conforman, de tal manera que permita dilucidar los resultados encontrados en cada una de las investigaciones realizadas.

En primera instancia se inicia con el análisis del entorno, donde se exponen y analizan los datos de la economía nacional de los últimos cinco años. Seguidamente se ilustra la matriz del análisis macroeconómico, así como el diagnóstico del sector de cinco años atrás, para luego observar la matriz del análisis sectorial y por último emitir la interpretación debida del caso.

En la segunda parte, se hace alusión al estudio de mercado, donde se analiza el consumidor, elaborando un perfil del mismo, así como los datos más relevantes de este. El análisis del mercado trata de determinar el tamaño del mercado potencial, del objetivo y del segmento en cuestión. El análisis de la competencia sugiere identificar las principales empresas participantes y competidores. Y el marketing mix permite observar las diferentes estrategias del producto, de distribución, de precios, de promoción, de comunicación y de servicio.

El tercer componente es el estudio técnico, el cual abarca la descripción del producto, el diagrama de procesos, la ficha técnica, los procesos por áreas funcionales, así como las necesidades y requerimientos para la prestación del servicio ofertado, tales como: insumos, tecnología, localización y tamaño. Otro punto del estudio técnico, corresponde a la descripción de la empresa, teniendo en cuenta

la estructura requerida para la sucursal, en cuento perfiles de cargos requeridos y manual de funciones.

La cuarta parte de estudio comprende el estudio financiero, donde se establecen los sistemas de financiamiento, de flujo de caja y estados financieros, los de evaluación e identificación de indicadores financieros.

Por último, se presenta el estudio legal como una estrategia de formalización y cumplimiento de lo demandado por los entes de control, frente a la instalación de una sucursal.

Tabla 1. Análisis del entorno

	Variable	2010	2011	2012	2013	2014
1	▪ TLCs	Se firma TLC con Salvador, Honduras.	Se firma TLC con el grupo de EFTA, Canadá, México.	Se firma TLC con E.E.U.U, Venezuela.	Unión Europea	
2	▪ Tasas de interés	8.69%	11.98%	11.64%	9.96%	10.55%
3	▪ Régimen Laboral	Ley de formalización y generación de empleo.				
4	▪ Reformas tributarias	Se presenta a partir del 2013 y los cambios mas significativos son: <b>1.</b> Pago de Iva continua bimensual ; <b>2.</b> El cobro del Iva que antes se realizaba al total de la factura del 1,6%, ahora se realiza sobre la base del pago de la administración y es del 16%. ; <b>3.</b> Se deja de facturar el 5%, que corresponde a los parafiscales (IBFC y SENA).				
5	▪ Empleo	55.93%	58.52%	58.41%	59.06%	58,88%
6	▪ Desempleo	11.12%	9,82%	9.55%	8.44%	8.72%
7	▪ Grupos de presión	Intervienen los Sindicatos, Agremiaciones, Empleados, Grupos al margen de la ley.				
8	▪ Ocupación	55,40%	56,80%	58,40%	59,10%	56,50%
9	▪ Población	45.510	46.045	46.582	47.121	47.661
10	▪ Inflación	3,17%	3,73%	2,44%	1,94%	3,66%
11	▪ Riesgo país (Ind. EMBI)	172	195	112	166	196
12	▪ Controles gubernamentales		Plan de acción Santos - Obama: Vigilancia y control por los derechos laborales.			
13	Precio del petróleo		us 89.41	us 103.03	us 92.99	us 55.17

Fuente: Elaboración propia

#### **4.1.1 Interpretación del análisis del entorno.**

Los datos obtenidos en la Tabla 1, muestra un panorama favorable para el país en dichos años, debido a los avances significativos de los acuerdos comerciales con otras naciones, generando expectativas de progreso y productividad. Así mismo las tasas de interés han tenido un comportamiento estable, haciendo que se dinamice la economía, generando crecimiento y buen ambiente mercantil. En el mismo sentido, se observa una tendencia de control en los índices inflacionarios, lo que hace que los precios se mantengan estable (hasta el 2014) y se genere confianza ante la inversión extranjera.

Lo anterior, junto con otras variables internas ha generado que en los últimos cinco años se disminuyan las tasas de desempleo, hasta llegar a un solo dígito.

Cerrando el apartado de lo positivo, se puede indicar que todo lo anterior favorece para que el indicador de riesgo país, sea benéfico, logrando confianza en la inversión extranjera, generando una puntuación atractiva para el desarrollo y crecimiento del país.

Por su parte la perspectiva poco alentadora del análisis del entorno, la conforman el régimen laboral, las reformas tributarias, los controles Gubernamentales y los grupos de presión, ya que los representantes de estos últimos (en este caso sindicatos) ejercen gran presión tanto en las esferas del gobierno como a las empresas usuarias para que no contraten bajo el modelo de tercerización, lo que implica que los controles Gubernamentales, ubican a las Empresas de Servicios Temporales en una posición vulnerable, siendo

expuestas constantemente a estas inspecciones y normas nuevas, en la medida que las normas se han venido ajustando.

.

Tabla 2. Oportunidades y amenazas del macro entorno.

<b>RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.</b>								
<b>FACTORES, VARIABLES CRITICAS.</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>1.- FACTORES ECONOMICOS</b>								
1	Acceso al Crédito	X						Oportunidad Alta, para las empresas con las que se contratan, porque es una forma de apalancamiento para las labores que se desarrollan en los diferentes campos de perforación, explotación y transporte de estos hidrocarburos; generando un alto impacto para nuestra empresa por el requerimiento de personal para estas labores.
2	Tasas de Interés		X					Oportunidad media, porque tiene un impacto positivo para el desarrollo de nuevos proyectos, en la medida que favorece la utilidad. Para nuestra empresa genera un impacto de activación en la requisición de personal por parte de los contratistas.
3	Tasa de Inflación	X						Oportunidad Alta, porque genera un ambiente de tranquilidad y confianza para la inversión en la región y en el país; a su vez, para la ToliActivos, tiene un impacto alto, por los requerimientos y la contratación de nuevas empresas para prestarle nuestros servicios y asesorías.
4	Crecimiento de la Economía P.I.B.	X						Oportunidad Alta, porque se está en una economía en crecimiento y atractiva para la inversión. Para nuestra empresa, tiene un impacto alto, porque esto hace que lleguen mas empresas y requieran nuestro servicio en el sector de la región.
5	Desempleo						X	Amenaza Alta, ya que nos indica que las empresas no están contratando mano de obra y el impacto para nuestra empresa es directo, porque no hay requerimientos de los mismos.
6	Estabilidad Política Económica	X						Oportunidad Alta, porque es un indicador que genera confianza y tranquilidad para la inversión extranjera; Esto genera un impacto positivo para nuestra empresa por los requerimientos de personal que se van a necesitar y a contratar.
7	Clima general de los Negocios	X						Oportunidad Alta, porque hace de un país atractivo para la inversión extranjera y el desarrollo de nuevos negocios; Con este indicador, nuestra compañía ve con buena perspectiva al corto plazo.

## RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.

FACTORES, VARIABLES CRITICAS.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	
<b>2.- FACTORES POLITICO - LEGAL</b>								
1	Estabilidad y riesgo político			X				Oportunidad baja, porque se respira un ambiente político mediadamente estable en el país, a pesar de estar permeado por hechos aislados de orden público y corrupción. Para nuestra empresa, el impacto no es tan alto ya que estos aspectos afectan directamente el devenir.
2	Ley del salario mínimo			X				Oportunidad Baja, ya que son leyes decretadas por el gobierno y como tal hay que cumplirlas, sin oportunidad a modificarlas; Para nuestra empresa, tiene un impacto positivo siempre y cuando, este salario tengo un buen incremento, ya que se cobra un porcentaje sobre el mismo.
3	Leyes de seguridad en el empleo			X				Oportunidad Baja, porque son impuestos o determinadas por el estado, garantizando el manejo y control de las empresas de servicios temporales; Para nuestra empresa tiene un impacto bajo, ya que se manejan con todos los estándares de calidad y legales, que exige el gobierno.
4	Leyes sindicales						X	Es una Amenaza alta, porque estos sindicatos buscan es favorecer al empleado en todas las situaciones y con los TLC, buscan presionar para que se contrate el personal de forma directa y no por temporales, afectando la supervivencia o limitando el campo de acción de nuestra empresa.
5	Licencias municipales					X		Es una Amenaza media, porque existen trabas para el desarrollo y ejecución de los proyectos por el impacto social y las consecuencias ambientales de la localidad, esto hace que muchos proyectos se quede en solo intenciones. Para nuestra empresa se ve ha afectada por esta variable porque no hay requerimientos de mano de obra para estos proyectos.
6	Legislación que incentiva la inversión	X						Es Oportunidad Alta, por genera dinamismo en la economía de la región, incrementando el consumo, atrae la inversión extranjera, genera empleo, desarrollo, etc.; Y por consiguiente, para nuestra empresa, genera requerimientos de mano de obra, mas empresas del sector y mayor competitividad.

# RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.

FACTORES, VARIABLES CRITICAS.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	
<b>3.- FACTORES SOCIO - CULTURAL</b>								
1	Tasa de Crecimiento de la Población						X Vemos como una Amenaza Alta, porque cada vez crece a mayor ritmo la población ancianos que la población infantil y en edad de trabajar, limitando el campo de contratación y con mayores riesgo de accidentabilidad; Para nuestra empresa tiene un alto impacto por que los requerimientos por edad son cada vez mas exigentes, por temas de salud, desempeño, actitud, agilidad, destreza.	
2	Ingreso Per cápita	X					Es una oportunidad alta, porque a medida que el ingreso por persona sea mas alto hay mucho mas posibilidades de compra y esto generaría mas fuentes de empleos, las empresas contratarían mas personal, lo que benéfica nuestra empresa porque se estaría formalizando el empleo.	
3	Nivel Educativo		X				Es una variable de oportunidad media, porque en la medida que el nivel educativo se eleve, se podrá contratar personal mas idóneo y competitivo que se ve reflejado en las eficiencias operativas y en la calidad de los procesos; Esto tendría un impacto en nuestra empresa positivo, por que elevaría la calidad en los procesos de reclutamiento, selección y contratación del personal que se requiere.	
4	Empleo	X					Es una oportunidad alta, porque en la medida que este indicador suba, genera una mayor demanda de las empresas para la contratación de personal y por consiguiente mejoraría nuestros indicadores de gestión.	

## RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.

FACTORES, VARIABLES CRITICAS.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	
<b>4.- FACTORES TECNOLOGICOS</b>								
1	Automatización de procesos de producción.						X	Es Amenaza alta, porque puede generar despidos masivos o en su defecto disminución en la contratación de mano de obra para desempeñar labores que serán sustituidas por maquinas que podrán remplazar un 70% del personal; Para nuestra empresa tiene un impacto negativo porque baja el indicador de requerimientos o contrataciones de personal para trabajar en estas compañías.
2	Nuevos productos y servicios de la competencia						X	Es Amenaza alta, porque cada vez las empresas esta tratando de generar ventajas competitivas, con la intensión de ganar mas mercados y clientes con propuestas de valor diferenciadas y esto tendría un alto impacto en la empresa ToliActivos por los tiempos de respuesta y tamaño de la misma a reaccionar ante estas amenazas.
3	Nuevos productos y servicios de los socios de la cadena de suministro	X						Es Oportunidad Alta, porque hace que nuestros aliados se interesen en el crecimiento y desarrollo del sector, con una vinculación directa para la mejora de los procesos productos y comerciales. Esto genera un impacto positivo para la nuestra empresa
4	Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía	X						Oportunidad alta, porque mejora los procesos y alinea a las empresas del sector a estar en constante actualización y maximización de los recursos, mejorando las tiempos de respuesta en selección y contratación en aras de penetrar a nuevos mercados.
5	Rapidez de los avances tecnológicos.		X					Es Oportunidad Media, porque mejora los procesos, agiliza la información requerida o solicitada por los clientes, se presta un mayor servicio de forma eficiente y veraz; Para nuestra empresa tendría un impacto positivo, ya que mejoraría los tiempos de entrega de resultados, procesos de selección, contratación, base de datos.

# RESUMEN OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL MACRO ENTORNO.

FACTORES, VARIABLES CRITICAS.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	
<b>5.- OTROS FACTORES</b>								
1	SENA (Actualización laboral y profesionalización del personal)	X					Oportunidad alta, ya que se capacita al personal y se actualiza en tendencias del mercado con mejoras en los perfiles, habilidades y competencias de los mismos con un efecto positivo para nuestra empresa, porque se dispone de perfiles alta mente calificado y competitivo.	
2	CAJAS DE COMPENSACIÓN (beneficios para empleados)	X					Oportunidad alta, porque mejora la calidad de vida de los empleados y sus familias con capacitaciones, talleres, manualidades, cursos, subsidios. Esto hace tener bienestar y desarrollo integral en el núcleo familiar. Nuestra empresa se impacta directamente, ya que es obligación de las empresas afiliar a sus empleados en esta cajas de compensación. Es ley.	
3	ENTIDADES DE SALUD (prestación del servicio)					X	Amenaza alta, por los constantes problemas de prestación de servicios de salud que aqueja a toda la población y las reformas que cada vez son mas negativas y nuestra compañía no es ajena a esta situación con un impacto alto en quejas y reclamos por la prestación del servicio.	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.2 Interpretación de oportunidades y amenazas del macro-entorno.**

Al referirse a las variables del macroentorno, en su momento (2010 – 2014), se analiza que los factores económicos eran apropiados, en la medida que eran incentivados por el Gobierno Nacional, controlando la inflación, el sostenimiento de las tasas de interés, generando una dinámica para el acceso a los créditos, contribuyendo así al desarrollo y crecimiento del empresarial del país.

Ahora al pasar a las variables político – legales, teniendo como referente el periodo 2010 – 2014, se observó que existían amenazas coyunturales para el desarrollo de las empresas, ya que, el país se encontraba bajo un ambiente de elecciones presidenciales, generando altas expectativas e incertidumbre, en especial por el proceso de paz, colocan al país en riesgo, en la medida que no se lograran culminar estos acuerdos. De otro lado, al no tener organismos públicos eficientes, que respondan a la velocidad requerida por el progreso, en temas como el otorgamiento de licencias de construcción, de funcionamiento y otros trámites del mismo campo, la puesta en marcha de nuevos proyectos se ve obstaculizada y por consiguiente pospuesto los tiempos programados de los mismos, generando pérdida de tiempo y dinero para los inversionistas y en últimas para el país.

Por su parte, la labor sindical es una fuerza que está siendo altamente incentivada por el Gobierno y otros sectores, permitiéndoles su crecimiento y seguridad, convirtiéndoles en protagonistas de las relaciones laborales en el

país, así como el auge de todo tipo de agremiaciones y grupos que persiguen la protección del empleado y de sus derechos.

Los factores socio – culturales, muestran una oportunidad evidente, en cuanto al aporte que generan al desarrollo de la nación, debido a que en la medida que el cubrimiento y calidad de la educación sea un punto diferenciador, se mejoraran las fuentes de empleo que traen consigo un mayor ingreso per cápita, incentivando a un mejor ingreso y por ende al consumo, mejorando la calidad de vida de la población y sus condiciones en general.

El aspecto tecnológico, refiere una dicotomía, en cuanto que las empresas adquieren y avanzan en su cor en la adquisición e implementación de la misma, haciendolas más competitivas, pero al mismo tiempo hacen que se generen menos empleo, reduciendo así la demanda de mano de obra, que en este caso particular sería contratada por las EST.

Por último, diferentes insituciones que apoyan a las empresas Colombianas (SENA, Cajas de Compensación), aportan al crecimiento del personal vinculado con ellos, con capacitaciones, mejoras en las habilidades y certificaciones en competencias, optimización la calidad de vida, del bienestar y recreación de los mismos; pero en contraste la pésima prestación de servicios de salud, no permite que el personal sea debidamente atendido en este aspecto vital tanto del cotizante como de sus beneficiarios.

Tabla 3. Oportunidades y amenazas del sector

<b>OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR</b>								
<b>FACTORES, VARIABLES CRITICAS.</b>		<b>OPORTUNIDADES</b>			<b>AMENAZAS</b>			<b>IMPACTO</b>
		<b>A</b>	<b>M</b>	<b>B</b>	<b>B</b>	<b>M</b>	<b>A</b>	
<b>1.- MERCADO</b>								
1	Tamaño del Mercado	X						Es una Oportunidad Alta, porque viene con una tendencia de crecimiento en los últimos años muy significativos que están dinamizando al sector y cada vez se hace mas atractivo la vinculación con un tercero dentro las políticas legales del gobierno; Para ToliActivos, tener estos comportamientos del sector, es muy ganador por la incidencia directa que se tiene en la contratación con las empresas actuales y nuevas, que llegasen a vincularse con nosotros.
2	Tasa de crecimiento del sector	X						Este sector ha venido creciendo, debido al incremento de la demanda del personal temporal, creciendo el numero de contratos en los últimos años, por varias razones, en especial por la reglamentación de las cooperativas y precooperativas de trabajo asociado. Para la empresa este aspecto representan un impacto positivo en la medida que las empresas usuarias utilizan en mayor proporción los servicios.
3	Diferenciación de Productos			X				Es Oportunidad Baja, ya que para este tipo de empresas se manejan unos estándares de productos y servicios, pero la diferenciación esta en la calidad el servicio, en los tiempos de respuesta a los requerimientos de los clientes y en las contrataciones y el bienestar de los empleados con pagos a tiempo y justos; Para nosotros, tiene un impacto positivo, porque contamos y nos ven muy diferentes a la competencia, ganando un reconocimiento y preferencia en este sector de la región.
<b>2.- COMPETENCIA</b>								
1	N° Empresas						X	Es Amenaza Alta, por los TLC que cada vez exigen a las empresas contar con mas garantías y normas lcontec para la contratación de personal y aun hay empresas en el país que no cuentan con estas normas colocándolas en desventajas; Para nuestra empresa tiene un impacto medio, ya que contamos con algunas normas para contratar con multinacionales como Pacific Rubiales.
2	Tamaño de las empresas						X	Es Amenaza Alta, porque cada vez las empresas multinacionales exigen que EST tengan una cobertura nacional por el tema de sus operaciones en el país; Para nosotros tiene un impacto negativo porque solo estamos operando en el Tolima.
3	Productos sustitutos				X			Es Amenaza Baja, porque prácticamente hay normas o leyes por la cuales se controla y se rigen a las EST y los sustitutos en este caso serían ilegales como las cooperativas que no cumplen con los requisitos mínimos de contratación; Para ToliActivos tiene un gran impacto este tipo de practica, porque reduce el numero de personas contratadas.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS DEL SECTOR								
FACTORES, VARIABLES CRÍTICAS.		OPORTUNIDADES			AMENAZAS			IMPACTO
		A	M	B	B	M	A	
<b>3.- TECNOLÓGICOS</b>								
1	Cualquier nueva tecnología que pudiera tener influencia en la compañía						X Es Amenaza Alta, porque cualquier cambio de tecnología implica inyectar capital para estar a la altura de nuestros competidores y con la industria y no todas las empresas del sector están en condiciones de realizar estos cambios en el corto plazo. Para ToliActivos un cambio tecnológico, genera un alto impacto en las finanzas y funcionamiento de ToliActivos.	
2	Cambios en los sistemas.						X Una Amenaza Alta, ya que las empresas del sector vienen operando de acuerdo al sistema colombiano y este tipo de inversiones y cambios, afectan el funcionamiento y capital de trabajo de las empresas que hoy en día prestan sus servicios a terceros; Para ToliActivos una situación como esta, tendría un alto impacto; Porque aun existen manejos manuales y no se cuenta con la infraestructura adecuada para eventual cambio de esta índole.	
3	Nuevos productos y servicios de la competencia						X Es Amenaza Alta, como bien se sabe en el país ya existen actores de talla mundial, esto genera que se focalice en unas cuantas empresas que cumplen con los estándares de calidad y puedan atender sus requerimientos con forme la ley lo establece. Para ToliActivos, esta situación genera un gran impacto en la cobertura de atención y prestación del servicio, la cual la limita a una parte de la región.	
<b>4.- OTROS</b>								
1	El estado						X Es Amenaza Alta, porque cada vez el estado esta imponiendo y controlando mas las leyes, políticas y normas impuestas para el funcionamientos de las EST, pero sin hacer un control en las cooperativas, sindicatos y contrataciones directas de las empresas; Para nuestra empresa esta exigencias hacen que el margen de utilidad sea mas bajo.	
2	La legislación laboral					X	Es amenaza Media, porque cada vez están protegiendo mas al empleado y a las EST están colocándoles mas trabas para la gestión y desarrollo de las mismas, con la eliminación de algunas contribuciones e impuestos pero por otra parte se las imponen con un nuevo impuesto.	
3	Los TLC ´S	X					Es oportunidad alta, porque como sabemos con estos TLC genera un incremento en la producción de bienes y servicios y esto hace que se requiera mas mano de obra, pero a su vez también mas exigentes en la contratación de los mismos, ya que tenemos una influencia muy fuerte por parte del esta EEUU y quieren una contratación directa o sindicalizada y este tipo de contratación afecta las labores de nuestra empresa ToliActivos.	

Fuente: Elaboración propia.

#### **4.1.3 Interpretación de oportunidades y amenazas del sector.**

Para este sector el mercado es una variable favorable que lo hace atractivo, porque las condiciones como tamaño del mismo, tasa de crecimiento y diferenciación de productos, están dadas para lograr una mayor productividad, en la medida que el sector real las utilice en mayor proporción y se formalice más el empleo por medio de la tercerización.

La competencia en las ESTs, es bastante agresiva, dado que en el país existen aproximadamente 872 ESTs entre oficinas principales y sucursales, según el último reporte del DANE en julio de 2014, muchas de ellas extendidas a lo largo del país y contando con diferentes certificaciones y tecnologías que las hacen más productivas y visibles al mercado nacional e internacional.

Se evidencia una fuerte amenaza en el aspecto tecnológico, ya que por los cambios devenidos de requisiciones de empresas usuarias, exigen que las ESTs, sean más productivas y competitivas para estar a la altura de las demás, llevándolas a realizar cambios que por pequeños que sean sugieren una inversión que afecta el costo por servicio. Pero de otro lado, han hecho que los procesos internos de las temporales mejoren, en la medida que permiten realizar trabajos automatizados, disminuyendo al error y el tiempo también.

Por último, los constantes y rápidos cambios en temas de Ley y tributarios, devenidos de varias fuerzas, entre ellas los tratados de libre comercio, han hecho que las ESTs tengan que ajustar su quehacer de forma inmediata, en la medida que las normas así lo exigen, porque de lo contrario, quedan fuera de las posibilidades de ser tenidas en cuenta para licitaciones y contrataciones.

En este mismo sentido, los sindicatos también han sido una fuerza que ha influenciado los cambios en la legislación de las temporales, creando Leyes que favorecen la contratación directa del personal por medio de las empresas, no dando cabida a la intermediación.

Pero este punto tiene su parte positiva, y es que las empresas de este sector de trabajan al margen de la Ley han desaparecido o han sido sancionadas por no cumplir con los mínimos de requisitos, haciendo que la competencia sea transparente e "igualitaria".

## 4.2 Estudio de Mercado

### 4.2.1 Análisis del consumidor.

#### 4.2.1.1 Perfil del cliente.

- ✓ Empresas del sector: Hidrocarburos, pertenecientes a las áreas de producción principalmente.
- ✓ Tipo de empresas: Privada
- ✓ Tamaño de empresas: grande y pequeña
- ✓ Origen: nacional y extranjera
- ✓ Presencia en el país: Casanare, Meta, Tolima, Magdalena Medio.
- ✓ Frecuencia de compra: Se estipula de acuerdo a la producción que se estime para los pozos de determinada Región.
- ✓ Aceptación del producto: El producto es bien recibido siempre y cuando se cumplan con los tiempos y condiciones estipuladas de contratación, debido a que estas empresas requieren iniciar operaciones de manera oportuna.
- ✓ Factores que pueden afectar el consumo: la falta de personal calificado para los cargos solicitados, la premura de la solicitud del servicio y los cambios de producción de los pozos.

Las empresas tenidas en cuenta para este estudio fueron las siguientes:

#### PRODUCCIÓN:

1. Transportes Circular

2. Ochoa y compañía Ltda
3. Proasem s.a
4. Champi3n, ahora Nalco
5. Temploy
6. Mbs Ingenier3a
7. Pacific Rubiales
8. Valle-energy

#### ADMINISTRACI3N:

1. Serdan
2. Cootecna

#### PERFORACI3N:

1. Petroland

#### SEGURIDAD F3SICA:

1. Servic3n de Colombia

Como resultado del estudio de mercado realizado al sector de hidrocarburos de empresas que se encuentran operando en la Regi3n, se pueden destacar los siguientes datos:

Se puede observar que el 80% de las empresas contratistas son de car3cter privadas y peque1as. El 20% es Mixta y Grande.

Del total de la muestra, el 100% de las empresas de producción contratan el personal para sus labores por intermedio de Empresas de Servicios Temporales y el 100% de la muestra obtenida en perforación contrata de forma directa su personal.

Los operarios y personal de Oficios Varios, que requieren estas compañías son contratados en un 60% por las EST y tan solo un 20% lo hacen para cargos de Supervisión y Administrativos.

El 40% del personal que es contratado por intermedio de las Empresas de Servicios Temporales es por motivo de aumento en producción, un 20% se debe a proyectos nuevos, y el restante 20% se debe a políticas de las compañías que deben empezar primero por una EST, como periodo de prueba para luego pasar a la compañía.

Se observa que el 60% del personal que allí se contrata, tiene una vigencia del contrato por 3 meses y el 20% está pactado a 6 meses; El otro 20% trabaja directamente con la compañía.

En cuanto a las ventajas al momento de contratar el personal con las EST, las compañías buscan un buen manejo en los procesos de selección, cumplimiento en los pagos de nómina y que cumplan con las normas técnicas de calidad, es decir que estén certificadas.

El 80% de las compañías del sector Hidrocarburos están de acuerdo que las Empresas de Servicios Temporales deben mejorar en el tema de seguridad, regulaciones y certificaciones del sector; como también en capacitaciones al personal.

El 20% de las compañías califican el servicio prestado por las EST como excelente, mientras el 60% lo califican bueno al servicio prestado por las mismas, lo que convierte a TOLIACTIVOS en un aliado estratégico y así poder ganar más participación en el mercado en este sector.

El 60% de las compañías de hidrocarburos, afirma que lo más importante al momento de contratar personal con las EST es la rapidez en los tiempos de respuesta ante los requerimientos que se solicitan; Por su parte, el 20% de las compañías encuestadas lo hacen para obtener una valoración de desempeño del trabajador y así tomar decisiones sobre su vinculación directa o no y el 20% restante de la muestra, no contrata por intermedio de EST.

Tan solo el 20% de las empresas de Hidrocarburos encuestadas, dijo no trabajar con EST, por políticas de la compañía.

#### **4.2.2 Análisis del mercado:**

#### **4.2.3 Tamaño y crecimiento del mercado.**

En la Región del Tolima se encuentran 4 empresas de hidrocarburos que están realizando trabajos en las áreas de perforación y producción:

Tolima: Vetraexploración

Chaparral: Ecopetrol

Doima: Hocol

Ortega: Ecopetrol

Toy: Ecopetrol

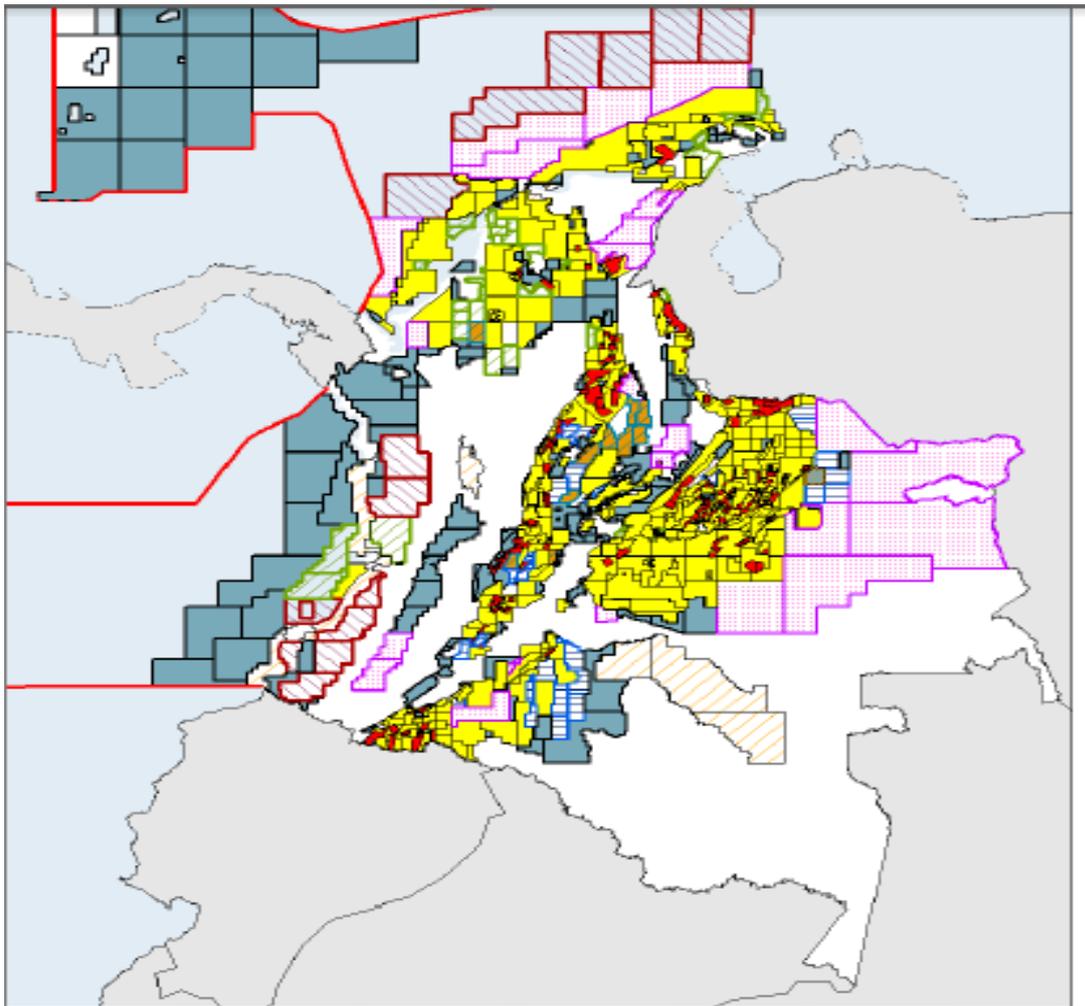
San Luis: Vetraexploración

Chipalo: Pacific Straus

Buganviles: Pacific Straus

Armero: Pacific Straus.

Cuentan con un promedio de 100 empleados al año, que son contratados por EST para las áreas de perforación y producción; este número de personas puede variar de acuerdo al estado del pozo.



*Figura 3. Mapa de tierras*

Las áreas amarillas corresponden a exploración, las rojas y azules a producción.

Teniendo presente esta información y el gráfico suministrado por la agencia nacional de hidrocarburos, En el Tolima se presentan oportunidades para las

labores de perforación y producción de hidrocarburos, con las cuales Toliactivos puede tener relación comercial.

Complementado la información anterior, la agencia nacional de hidrocarburos, autorizó a la empresa Telpico para llevar a cabo exploración para la extracción de petróleo en el Tolima, específicamente en los municipios de Coello, Piedras e Ibagué, lo cual es también una opción importante para la empresa.

#### 4.2.4 Análisis de la competencia:

Según la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSSET y el DANE, muestra que para el año 2011, el sector de explotación de minas y canteras, al cual pertenecen las empresas de hidrocarburos, celebraron 57.689 contratos de trabajo temporal, lo que indica que aunque no es el sector de la economía más representativo para las empresas de servicios temporales, constituye un número interesante de trabajadores en misión. Tales resultados se muestran en la siguiente Tabla No. 4:

Tabla 4. Contratos por actividad económica 2011:

Sector	Número de contratos	Participación %	Total ocupados Trabajadores formales	CT/TOF %
Industria Manufacturera	378.156	25,8%	1.064.211	35,53
Comercio al por mayor y menor	227.558	15,5%		
Establecimientos financieros, seguros e inmobiliaria.	219.553	15,0%	549.116	39,98
Servicios personales y comunales	186.361	12,7%	1.436.342	12,97
Construcción	89.444	6,1%	670.776	13,33
Actividades no bien especificas	85.128	5,8%		

Transportes y comunicaciones	80.487	5,5%	1.019.977	7,89
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	75.426	5,1%	1.894.869	3,98
Electricidad, agua, gas y vapor	62.784	4,2%	111.000	56,56
Explotación de minas y canteras	57.689	3,9%	228.965	25,2
<b>TOTALES</b>	<b>1.462.586</b>	<b>100%</b>	<b>10.519.770</b>	<b>13,90</b>

Fuente: Datos estadísticos del sector del Servicio Temporal en Colombia y DANE, cálculos de la ENS, 2011.

Por su parte para el año 2012, el panorama no es muy alentador para el servicio temporal, ya que según fuente la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales ACOSSET (ver Tabla No. 5), el sector de hidrocarburos, tuvo 7.147 trabajadores en misión, ocupando el último lugar de actividades económicas que generan contratos temporales.

Tabla 5. Estadísticas por actividad económica de trabajadores en misión

Actividad Económica	No. Trabajadores en Misión	Porcentaje
Industria Manufactura	141.750	23,8
Comercio al por mayor y menor	126.861	21,3
Servicios personales y comunales	86.361	14,5
Establecimientos Finanzas, seguros e Inmobiliaria	75.044	12,6
Agricultura, ganadería, silvicultura, caza y pesca	69.088	11,6
Otras actividades	42.287	7,1
Contruccion	20.846	3,5
Transporte y Comunicaciones	16.677	2,8
Electricidad, gas, agua y vapor	9.529	1,6
Explotación de minas y canteras	7.147	1,2
<b>TOTAL</b>	<b>595.590</b>	<b>100</b>

Fuente: Boletín estadístico Acoset, 2012.

Complementando la información anteriormente expuesta, el ministerio de trabajo nos ofrece un panorama completo sobre la demanda de la mano de

obra colocada, a través de las empresas de servicios temporales, otorgada por la subdirección de promoción y generación de empleo, donde en el numeral 2, se ubica la actividad económica de minas y canteras desde el año 2010 hasta el 2014, mostrando que la colocación de personal temporal se ubica en el penúltimo lugar de acuerdo al total emitido, con una alta tendencia a la baja, sobretodo en el último año. (Ver Tabla No.6).

Tabla 6. Demanda de la mano de obra colocada, a través de las Empresas de Servicios Temporales.

<b>ACTIVIDAD ECONÓMICA - EMPRESAS</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>TOTAL</b>
Agricul.Ganad.Servicul. Caza y Pesca	57,641	29,029	20,922	18,064	21,031	146,687
Explotación de Minas y Canteras	29,203	15,550	13,753	14,367	14,380	87,253
Industria Manufacturera	179,993	174,073	139,528	121,807	105,005	720,406
Electricidad, Agua, Gas y Vapor	34,127	16,121	12,605	11,753	13,648	88,254
Construcción	36,385	20,241	16,960	17,488	18,628	109,702
Comercio al por mayor y al por menor	89,352	77,486	64,964	63,818	68,187	363,807
Tranportes y Comunicaciones	111,556	35,389	27,186	24,775	28,285	227,191
Establ.Financ.Segu.Bienes s Inmuebles y Ss.	118,825	68,241	49,314	44,248	58,187	338,815
Servicios Comerciales	115,291	94,063	61,025	57,461	61,761	389,601
Actividades no bién especificadas.	70,704	81,038	68,789	60,117	54,599	335,247

Fuente: Ministerio del Trabajo – Direcciones Territoriales de trabajo – informes Anuales EST, 2014.

Tabla 7. Matriz de competencia

## MATRIZ DE COMPETENCIA

FACTOR	COMPETIDOR 1 SERTEMPO	COMPETIDOR 2 ADECCO	COMPETIDOR 3 UNAMOS
<b>Propuesta de valor</b>	1. Conocimiento en el sector Hidrocarburos.	1. Conocimiento y experiencia en el mercado laboral colombiano.	1. Cubrimiento de personal a nivel nacional.
	2. Procesos de selección certificados.	2. Legalidad, seriedad y transparencia.	2. Rapidez en los requerimientos del cliente.
	3. Tiempos de respuesta a requerimientos del cliente.	3. Solidez financiera.	3. Procesos de selección certificados.
		4. Procesos de selección certificados.	
<b>Precio</b>	Tope minimo del 10% fijado por el Gobierno.	Tope minimo del 10% fijado por el Gobierno.	Tope minimo del 10% fijado por el Gobierno.
<b>Canales</b>	Directo	Directo	Directo
<b>Calidad</b>	<u>ISO 9001:2008 – NTC-ISO9001</u> : 2008, aplicable a las siguientes actividades: PRESTACIÓN DE SERVICIOS TEMPORALES CON PERSONAL EN MISIÓN.	<u>ISO 9001 - 2008 ICONTEC</u> : Tenemos implementado desde hace varios años un Sistema de Gestión de la Calidad, obteniendo la acreditación del Certificado de Gestión de la Calidad ISO 9001 versión 2008 otorgado por ICONTEC e IQNET con alcance en Selección, Contratación, Nómina y Relaciones Laborales del personal en Misión.	Desde el 2009, nuestros servicios están complementados bajo la certificación ISO 9001.
	<u>ISO 9001:2008 – NTC-ISO9001</u> : 2008, aplicable a las siguientes actividades: SELECCIÓN Y EVALUACIÓN DE PERSONAL PARA EL CAMPO LABORAL A NIVEL OPERATIVO, MANDOS MEDIOS Y ALTOS EJECUTIVOS. APLICACIÓN DE PRUEBAS PSICOTÉCNICAS Y/O TÉCNICAS, ASSESSMENT CENTER, VISITA DOMICILIARIA. GESTIÓN DE ESTUDIOS DE CONFIABILIDAD Y POLIGRAFÍA.	* <u>SALUD OCUPACIONAL Y MEDIO AMBIENTE</u> : El consejo Colombiano de Seguridad, certifico nuestro programa de Salud Ocupacional para todos los sectores con los cuales trabajamos, otorgándonos una calificación excelente. * <u>SELLO FENALCO DE RSE</u> : El sello otorgado a SERTEMPO BOGOTA, como resultado a un año de gestión, este distintivo grafico reconoce a entidades y organizaciones que desarrollan buenas prácticas de responsabilidad social.	
<b>Estrategia de venta</b>	Ser reconocida por nuestros clientes como un aliado estratégico exitoso, manteniendo márgenes de utilidad para la estabilidad de la organización, conservando y manteniendo el sistema integrado de gestión certificado, lo que nos permitirá fortalecer la fidelización de nuestras Empresas Usuarias.	1. Adecco contribuye activamente a mejorar la gestión de los Recursos Humanos de sus empresas clientes, aportando ideas y servicios que incrementan su flexibilidad y competitividad. 2. Lo verdaderamente importante para Adecco son las personas. Fiel a esta filosofía, orienta sus beneficios hacia el bienestar social y el respeto a los valores éticos.	Ser la compañía líder en el sector de Servicios Temporales a nivel nacional, bajo el esquema de calidad y tiempo real; destacándonos con los mas altos principios éticos, teniendo como guía el Compromiso, Honestidad y Lealtad.
<b>Nicho de Mercado</b>	Hidrocarburos; Cobranzas; Administrativo; Financiero; Bodegaje; Producción; Metalmeccanico; Comunicación; Ejecutivos; Mercadeo y Ventas; Construcción; Aseo.	Sectores de Informacion Tecnologica; Financiera; Mercadeo y Ventas; Medicina y Ciencias de la vida.	Sector Financiero, Salud, Fondo de Pensiones, Mercadeo y ventas.

Fuente: Elaboración propia

#### **4.2.5 Interpretación del estudio de mercado**

Como se puede observar, el nivel de competencia que se maneja en el sector de hidrocarburos es bien alto; ya que las empresas de la competencia cumplen con altos estándares de calidad, que son exigidos por las compañías contratantes.

También se puede decir, como dato relevante, que las ESTs que prestan sus servicios en este sector, mantienen una hegemonía en la prestación del servicio; convirtiéndose en especialistas para dicho sector de la economía.

Como propuesta de valor, estas ESTs están orientadas en la calidad y los tiempos de respuesta ante los requerimientos de personal; buscando ser un aliado estratégico en el desarrollo y crecimiento de la compañía, manejando para ello un portafolio de servicios bien amplio con la intención de atender los requerimientos de las diferentes empresas que atienden.

### **4.3 Estudio Técnico**

La elaboración del estudio técnico está dividida en dos partes; la primera, corresponde a la identificación de los productos y/o servicios, junto con sus fichas técnicas que serían ofertados en la ciudad de Bogotá. La segunda parte, corresponde a la caracterización interna de TOLIACTIVOS, teniendo en cuenta lo requerido para la sucursal a nivel de estructura y cargos.

**PRODUCTO:** Aprovisionamiento de personal

No.	PASOS PARA LA ELABORACIÓN DE SU PRODUCTO	ACCIÓN REALIZADA	TIEMPO EN MINUTOS
1	inicio	INICIO - FIN	
2	recepción de hojas de vida y documentos	DOCUMENTO	15
3	examen de ingreso ocupacional	CONTROL O DECISIÓN	60
4	vinculación a seguridad social	PROCESO	30
5	firma de contrato	DOCUMENTO	15
6	apertura de cuenta de nomina	PROCESO	60
7	inducción	PROCESO	60
8	fin	INICIO - FIN	
9			
10			
11			
12			
13			
14			
15			
16			
17			
18			
19			
20			
21			
22			
23			
24			
25			
26			
27			
28			
29			
30			
			240

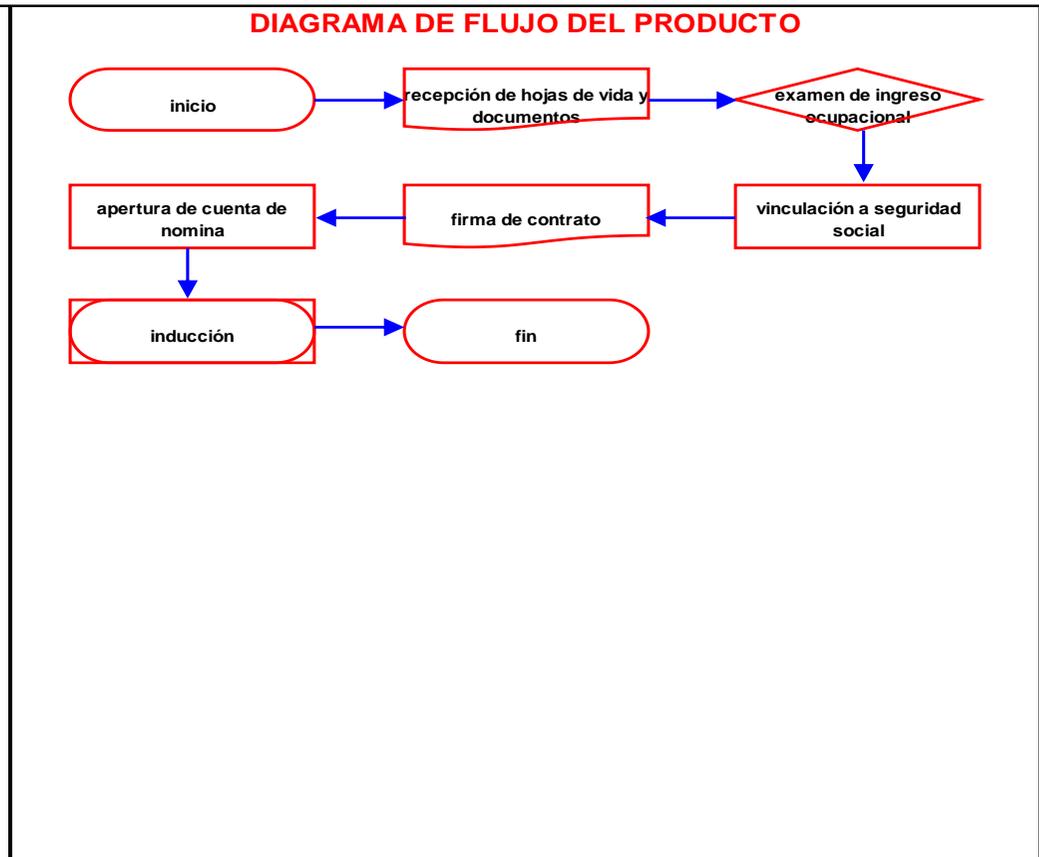


Figura 4. Descripción del producto o servicios.

Tabla 8. Ficha tecnica de aprovisionamiento de personal.

<b>FICHA TECNICA DEL SERVICIO</b>		
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Aprovisionamiento de personal</b>	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN UNITARIA DEL SERVICIO</b>	<b>240</b>	<b>/MINUTOS</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>		
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO</b>	
psicologo	Planeación, organización, verificación de información y comunicación.	
Secretaria		
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>	<b>Cantidad /tiempo</b>	
computador	1	
internet	1	
impresora	1	
telefono	1	
papeleria	1	

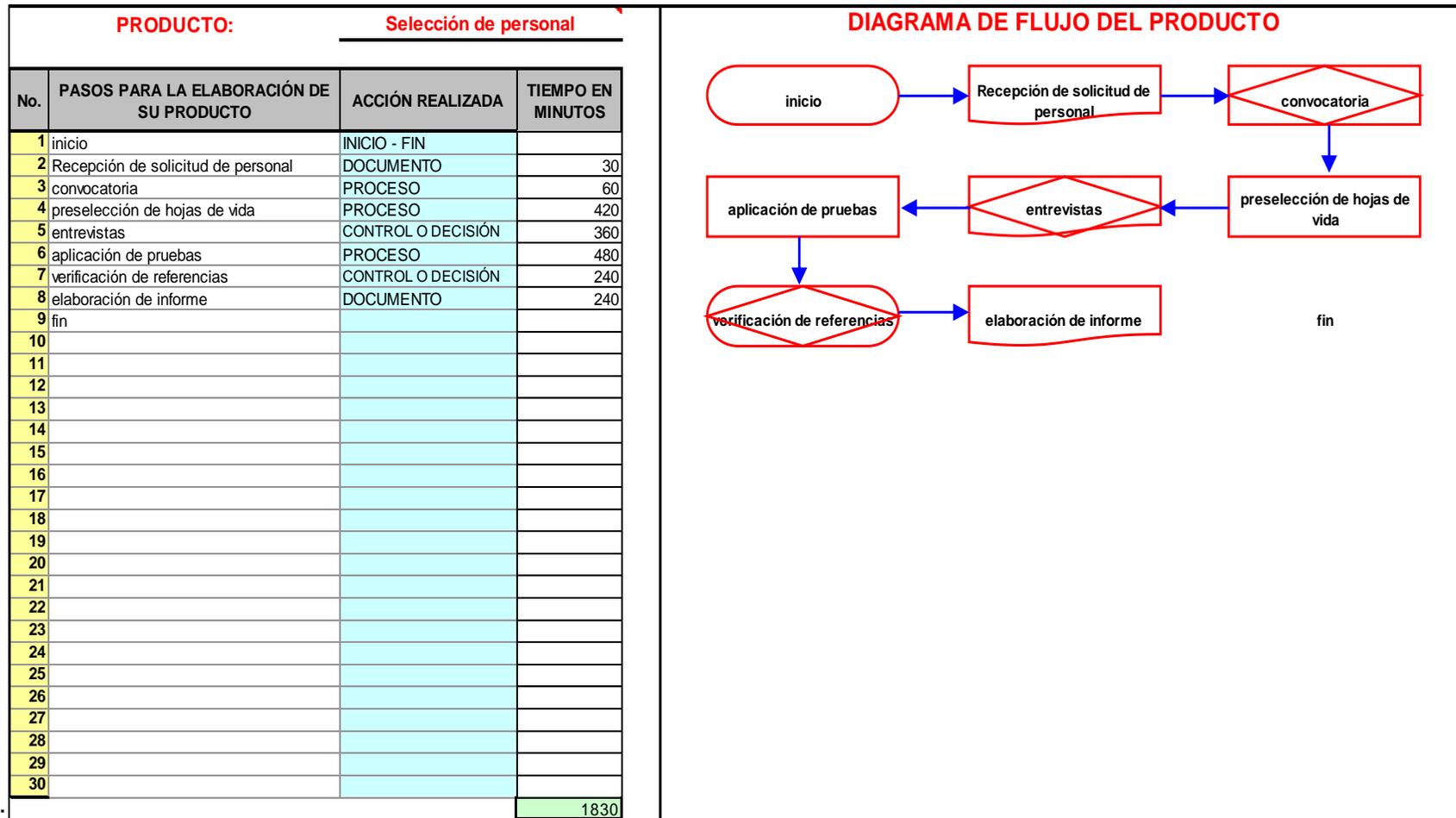


Figura 5. Descripción del producto o servicios.

Tabla 9. Ficha tecnica selección de personal.

<b>FICHA TECNICA DEL SERVICIO</b>		
<b>Nombre del servicio</b>	<b>Selección de personal</b>	
<b>TIEMPO DE PRODUCCIÓN UNITARIA DEL SERVICIO</b>	<b>1830</b>	<b>/MINUTOS</b>
<b>CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO</b>		
<b>EQUIPO HUMANO REQUERIDO</b>	<b>COMPETENCIAS REQUERIDAS POR EL EQUIPO</b>	
psicologo	Toma de decisiones, aplicación de pruebas psicotécnicas, manejo de técnicas de entrevista, comunicación.	
<b>MAQUINARIA Y EQUIPO A UTILIZAR PARA LA PRESTACION DEL SERVICIO</b>	<b>Cantidad /tiempo</b>	
computador	1	
internet	1	
impresora	1	
telefono	1	
papeleria	1	

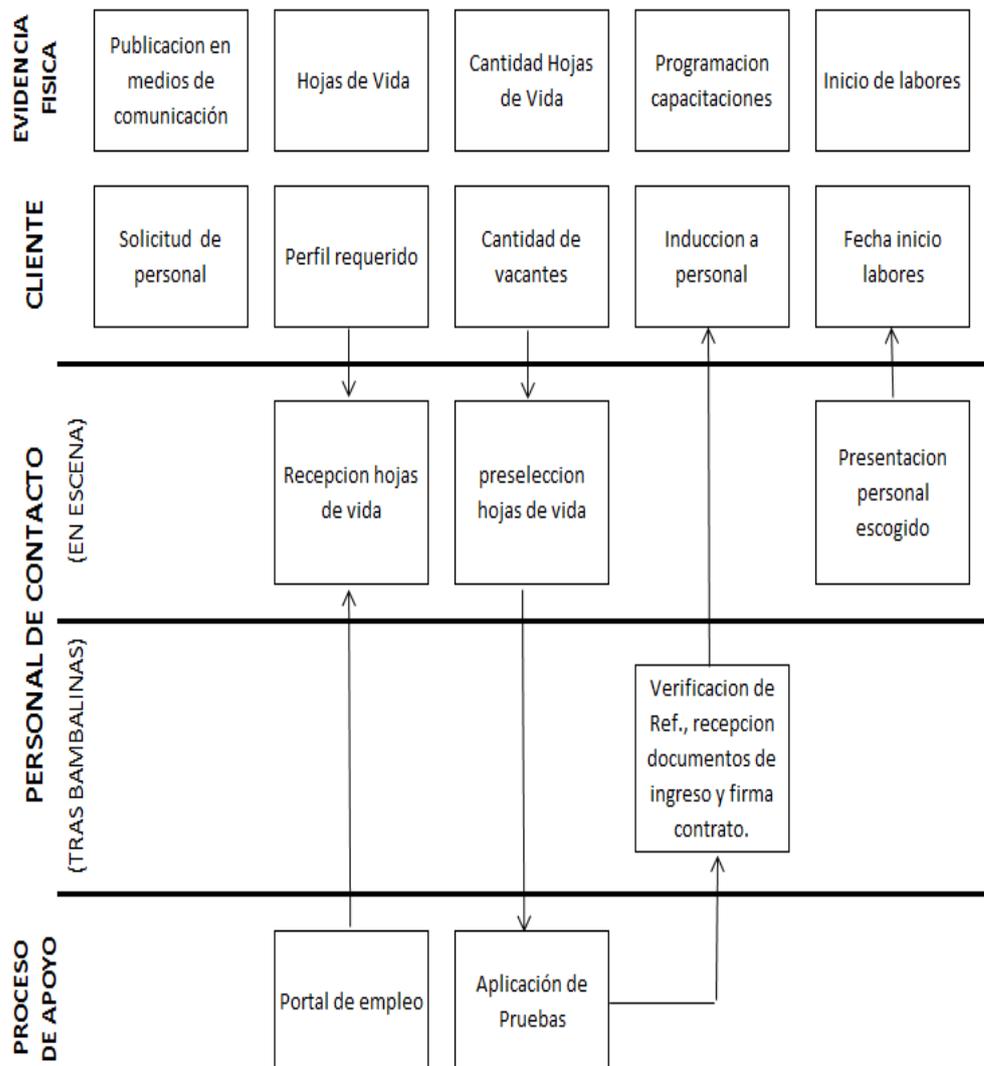


Figura 5. Esquema del servicio de selecci3n y provisionamiento de personal.

### **4.3.1 Estructura Divisional**

Área Administrativa – personal: Ésta área provee a la compañía del personal requerido por cada una de las áreas de trabajo, así mismo, atiende todas las solicitudes y actividades entorno a los trabajadores, desde su contratación, hasta la salida.

Área comercial: Se encarga de mantener contacto permanente con los clientes actuales, así como buscar clientes nuevos, con los que TOLIACTIVOS inicie una relación comercial provechosa. También debe hacer a la empresa visible ante la comunidad empresarial, mediante eventos, ruedas de negocios, participación en licitaciones, entre otras.

### **4.3.2 Perfil de Los Cargos por Áreas**

Los perfiles de los cargos de TOLIACTIVOS Servicios Temporales, se encuentran organizados de la siguiente manera: La primera parte hace referencia al conocimiento general de cada cargo, luego se especifican las funciones, con sus indicadores. Finalmente en el profesiograma se encuentran determinados los requisitos básicos del ocupante del cargo en diversos aspectos.

### **4.3.3 Manual de Funciones y Requisitos**

En esta sección se ilustrara la descripción de los cargos, que se requiere para la instalación de la sucursal en la ciudad de Bogotá.

Tabla 10. Descripción de cargos analista de recursos humanos.

2 IDENTIFICACION DEL CARGO.	
2.3 NOMBRE DEL CARGO.	Analista de recursos humanos
2.4 UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Administrativa
2.5 ÁREA FUNCIONAL:	Administración del personal

3 SITUACIÓN.	
3.3 NIVEL:	Intermedio
3.4 RELACIONES JERÁRQUICAS:	Vertical
2.2.1. SUPERIOR INMEDIATO:	Coordinador administrativo
2.2.2. PERSONAS A CARGO	1
2.3. SALARIO MENSUAL	\$2.200.000
2.4. HORARIO	Lunes a viernes de 7:30 AM a 01:00 P.M., y de 02:00 PM a 05:00 PM.
2.5. JORNADA DE TRABAJO	Diurna ordinaria.

**3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.**

3.1. OBJETIVOS: Coordinar el proceso de administración del Talento Humano referente a la selección, contratación, inducción, capacitación, Salud y seguridad laboral, evaluación y retiro de los trabajadores de planta y en misión de la compañía.

3.2. FUNCIONES:

1. Recepcionar solicitudes de selección de personal.
2. Realizar procesos de selección.
3. Emitir informes de selección a empresas usuarias.
4. Asesorar a empresas usuarias en temas referentes al proceso de administración de talento humano (definición de análisis y perfil de cargo, actualización de funciones y responsabilidades).
5. Realizar capacitación a trabajadores de empresas usuarias (desarrollo humano, SISO, Salud Ocupacional, etc...).
6. Realizar inducción y re inducción a los trabajadores (actualizar al personal en RIT, RISI, Política de salud ocupacional, Política de Prevención SPA).
7. Manejar el proceso disciplinario de trabajadores de planta y en misión.
8. Realizar contratos de trabajo.
9. Realizar actas de transacción en el retiro del personal.
10. Operar el SG-SST referente a los temas de talento Humano.
11. Administrar los módulos HSEQ, Derecho laboral y Responsabilidad Social Corporativa RSC contractuales de Pacific Rubiales Energy.
12. Atender auditorias de calidad y seguimiento de Cotecna – Pacific Rubiales Energy.
13. Generar comunicados informativos para los trabajadores de planta y en misión (circulares, memorandos, requerimientos).
14. Gestionar la dotación de los trabajadores.

#### 4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO

4.1. INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:

Coordinador administrativo

4 INDICADORES DE GESTION DEL CARGO

1. Efectividad de los procesos de selección.
2. Eficiencia en la comunicación con los trabajadores en misión y asesoría a las empresas usuarias.
3. Efectividad en el proceso de contratación e inducción del personal.
4. Efectividad en el proceso de retiro de personal.
5. Eficiencia la gestión documental de los trabajadores.
6. Efectividad en los procesos disciplinarios.
7. Efectividad en el cumplimiento de compromisos de auditorías internas y externas.
8. Efectividad en la gestión del SG-SST referent5e al proceso de administración de personal y HSEQ.
9. Eficiencia en el control y supervisión de aspectos propios del talento humano.

#### 5. SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO

5.1. SELECCIÓN: Se aplica proceso de selección de personal.

5.2. PLAN DE DESARROLLO

#### REQUISITOS

PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).				
NOMBRE DEL CARGO.	Analista de gestión humana			
REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO				
5 RESPONSABILIDAD				
Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Efectivo			X	
PC-Comunicaciones		X		
Máquinas			X	
Herramientas			X	
Materiales		X		
Documentos Públicos	X			

Documentos Confidenciales	X			
<b>Cliente Interno</b>				
Seguridad del CI		X		
Cooperación con el CI	X			
Instrucción del CI	X			
Disciplina y Control del CI	X			
<b>Cliente Externo</b>				
Contactar	X			
Atender	X			
Mantenimiento Preventivo – Correctivo		X		

## 6 CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO

Marco Legal (X)	Planeación Estratégica	Técnicas de Organización y Gestión (X)
Mercadeo	Finanzas	Administración (X)
Políticas, Normas del Cargo (X)	Funciones del Cargo (x)	Procesos Globales

## 7 APLICACIÓN MENTAL

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Iniciativa		X		
Adaptabilidad	X			
Criterio	X			
Agilidad Mental		X		

## 8 DESTREZA Y PRECISION

Velocidad		
Precisión		
Destreza		
Exactitud		
Coordinación		
Cuidado		
Pericia		

## 9 IDIOMAS

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	LEC	LEC	LEC	LEC
Inglés				
<b>L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación</b>				
<b>10 INFORMATICA</b>				
Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 – me – XP	X			
<b>Suite de Oficina Office:</b>				
Excel		X		
Word		X		
Power Point	X			
Publisher – Corel			X	
<b>Suite de Oficina Star Office:</b>				
Outlook		X		
<b>7. EXPERIENCIA</b>				
NO SE REQUIERE ( )	SE REQUIERE (x)		TIEMPO ESTIMADO 2 AÑOS	
<b>8. APRENDIZAJE</b>				
FORMAL: (x)	INFORMAL( ) a través de experiencia		DURACION:	
<b>9. ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento)</b>				
Trabajadores sin experiencia: 5 meses		Trabajadores experimentados: 1 mes		
<b>10. EDUCACION:</b>				
Primaria ( )	Bachillerato Académico ( )	Bachillerato Comercial ( )	Bachillerato Técnico ( )	
Universitaria ( X)	Especialización ( )	Otros ( )		
<b>11 PROFESIONES:</b>				
Administración de	Ingeniería Industrial		Finanzas	

Empresas				
Economía	Comercio Internacional		Psicología (X)	
<b>12 DEMANDAS FÍSICAS:</b>				
Caminar: (X)	Digitar: (X)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
<b>13 CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:</b>				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: (X)	Recinto Abierto: ( )	En los dos: ( )	
La luz es:	Solar: ( )	Artificial: (x)	Directa: (x)	Indirecta: ( )
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ( )	Hay polvo: ( )	
El ambiente es:	Cálido: ( )	Medio: (X)	Frío: ( )	Variable: ( )
Los ruidos son:	Muchos: ( )	Regulares: ( )	Pocos: (x)	Molestos: ( )
El puesto de trabajo es:	Cómodo: ( )	Aceptable: (X)	Incomodo: ( )	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ( )	Alguno: ( )	Poco: (X)	Ninguno: ( )
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ( )	Pocos: (x)	Ninguno: ( )	
Los olores desagradables son:	Mucho: ( )	Alguno: ( )	Poco: ( )	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente (X)	Regular: (X)	Deficiente: ( )	
<b>14 CARACTERÍSTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:</b>				
CARACTERÍSTICA	MAX.	MED	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas	X			
Memoria para ideas (abstracto)		X		
Memoria para órdenes verbales	X			
Memoria para órdenes escritas	X			
Memoria de nombres y personas	X			
Cálculo aritmético		X		
Inteligencia Racional	X			
Inteligencia Emocional	X			
Iniciativa		X		
Adaptabilidad	X			

Estabilidad	X			
Estabilidad Emocional	X			
Concentración entre distracciones	X			
Atención a muchos detalles	X			
Habilidad para tomar decisiones	X			
Destreza en expresión escrita		X		
Claridad en expresión oral	X			
Tacto para tratar con la gente	X			
Apariencia personal	X			
<b>15 TIPO DE SALARIO:</b> Ordinario				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8 horas y 30 minutos	A la semana: 46 horas y 30 minutos	Al mes: 103 Promedio	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino ( ) Femenino ( )	PREFERIDO: Masculino ( ) Femenino ( )		
NIVEL:	Estratégico: ( )	Táctico: ( )	Operativo: ( x )	

Fuente: Elaboración propia

Tabla 11. Descripción del cargo secretaria.

<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO.</b>	
1.1 NOMBRE DEL CARGO.	Secretaria
1.2 UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Administrativa
1.3 ÁREA FUNCIONAL:	Administración del personal
<b>2 SITUACIÓN.</b>	
2.1 NIVEL:	Inferior
2.2 RELACIONES JERÁRQUICAS:	Vertical
2.2.3. SUPERIOR INMEDIATO:	Analista de recursos humanos
2.2.4. PERSONAS A CARGO	No
2.3. SALARIO MENSUAL	\$700.000
2.4. HORARIO	Lunes a viernes de 7:30 AM a 01:00 P.M. y de 02:00 PM a 05:00 PM.
2.5. JORNADA DE TRABAJO	Diurna ordinaria.
<b>3. ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.</b>	
3.1. OBJETIVOS: Responder por labores de tipo administrativo y de personal.	
11 FUNCIONES:	
1. Atender y recepcionar las solicitudes de los trabajadores en Misión y del público en general.	
2. Registrar el Ingreso de los Trabajadores en el software.	
3. Afiliar a seguridad social integral (EPS, AFP, ARL Y CCF) a los	

trabajadores en Misión. 4. Manejar la correspondencia. 5. Organizar y Alimentar documentos en el archivo. 6. Generar remisión para apertura de cuenta bancaria. 7. Generar remisión para exámenes ocupacionales de ingreso, periódicos y de retiro. 8. Manejar la caja menor.	
<b>4. EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO</b>	
4.1. INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Analista de gestión Humana
12 INDICADORES DE GESTION DEL CARGO	1. Comunicación asertiva y efectiva al interior de la compañía. 2. Eficacia en la afiliación al sistema de seguridad social integral y caja de compensación familiar de los trabajadores. 3. Eficiencia en el uso de medios tecnológicos y herramienta de trabajo. 4. Administración de la información.
<b>5. SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO</b>	
5.1. SELECCIÓN: Se aplica proceso de selección de personal	
5.2. PLAN DE DESARROLLO	

## REQUISITOS

<b>PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).</b>				
NOMBRE DEL CARGO.	<b>Secretaria</b>			
<b>REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO</b>				
<b>13 RESPONSABILIDAD</b>				
Sobre	Máxim a	Norma l	Mínim a	Sim
Efectivo	X			
PC-Comunicaciones		X		
Máquinas				X
Herramientas			X	
Materiales			X	
Documentos Públicos		X		
Documentos Confidenciales		X		
<b>Cliente Interno</b>				
Seguridad del CI		X		
Cooperación con el CI	X			
Instrucción del CI		X		
Disciplina y Control del CI			X	

<b>Cliente Externo</b>									
Contactar					X				
Atender					X				
Mantenimiento Preventivo – Correctivo						X			
<b>14 CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO</b>									
Marco Legal		Planeación Estratégica		Técnicas de Organización y Gestión (x)					
Mercadeo		Finanzas		Administración					
Políticas, Normas del Cargo (x)		Funciones del Cargo (x)		Procesos Globales					
<b>15 APLICACIÓN MENTAL</b>									
Iniciativa									
Adaptabilidad									
Criterio									
Agilidad Mental									
<b>16 DESTREZA Y PRECISION</b>									
Velocidad									
Precisión									
Destreza									
Exactitud									
Coordinación									
Cuidado									
Pericia									
<b>17 IDIOMAS</b>									
IDIOMAS				Máxima	Normal	Mínima	Sin		
Español				LEC	LEC	LEC	LEC		
Inglés									

**L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación**

**18 INFORMATICA**

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 – me – XP	X			
Suite de Oficina Office				
Excel	X			
Word	X			
Power Point			X	
Publisher – Corel				X
Suite de Oficina Star Office				X
Outlook		X		

**4 EXPERIENCIA**

NO SE REQUIERE ( )	SE REQUIERE (x)	TIEMPO ESTIMADO 6 Meses
--------------------	-----------------	-------------------------

**8 APRENDIZAJE**

FORMAL: (x)	INFORMAL( )	DURACION:
-------------	-------------	-----------

**9 ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento)**

Trabajadores sin experiencia: 2 Meses	<b>Trabajadores experimentados: 15 Días</b>
---------------------------------------	---

**10 EDUCACION:**

Primaria ( )	Bachillerato Académico ( )	Bachillerato Comercial ( )	Bachillerato Técnico ( )
Técnico/Tecnólogo (x)	Universitaria ( )	Especialización ( )	Otros ( )

**11 PROFESIONES:**

Administración de Empresas	Ingeniería Industrial	Finanzas
Economía	Comercio Internacional	

**12 DEMANDAS FÍSICAS:**

Caminar: (X)	Digitar: (X)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)

**13 CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:**

El trabajo se	Recinto	Recinto	En los dos: ( )
---------------	---------	---------	-----------------

realiza en:	Cerrado: (X)	Abierto: ( )		
La luz es:	Solar: ( )	Artificial: ( )	Directa: (x)	Indirecta: ( )
El aire es:	Puro: (x)	Impuro: ( )	Hay polvo: ( )	
El ambiente es:	Cálido: ( )	Medio: ( )	Frío: (x)	Variable: ( )
Los ruidos son:	Muchos: ( )	Regulares: (x )	Pocos: ( )	Molestos: ( )
El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ( )	Incomodo: ( )	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ( )	Alguno: ( )	Poco: (X)	Ninguno: ( )
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ( )	Pocos: (x)	Ninguno: ( )	
Los olores desagradables son:	Mucho: ( )	Alguno: ( )	Poco: ( )	Ninguno: (x)
La ventilación es:	Suficiente (x)	Regular: ( )	Deficiente: ( )	

#### 14 CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:

CARACTERISTICA	MAX.	MED	MIN.	NO
Memoria para detalles o cosas	X			
Memoria para ideas (abstracto)			X	
Memoria para órdenes verbales	X			
Memoria para órdenes escritas	X			
Memoria de nombres y personas	X			
Cálculo aritmético		X		
Inteligencia Racional		X		
Inteligencia Emocional		X		
Iniciativa		X		
Adaptabilidad	X			
Estabilidad	X			
Estabilidad Emocional	X			
Concentración entre distracciones	X			
Atención a muchos detalles	X			
Habilidad para tomar decisiones			X	
Destreza en expresión escrita		X		
Claridad en expresión oral		X		

Tacto para tratar con la gente	X			
Apariencia personal	X			
<b>15 TIPO DE SALARIO: Ordinario</b>				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8 horas y 30 minutos	A la semana: 46 horas y 30 minutos	Al mes: 103 Promedio	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino ( ) Femenino ( )	PREFERIDO: Masculino ( ) Femenino (X )		
<b>NIVEL:</b>	Estratégico: ( )	Táctico: ( )	Operativo: ( x )	

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 12. Descripción del cargo asesor comercial.

<b>1. IDENTIFICACION DEL CARGO.</b>	
1 NOMBRE DEL CARGO.	Asesor comercial
1.1 UNIDAD A LA QUE PERTENECE:	Administrativa
1.2 ÁREA FUNCIONAL:	Comercial
<b>2 SITUACIÓN.</b>	
2.1 NIVEL:	Intermedio
2.2 RELACIONES JERÁRQUICAS:	Vertical
4.2.1. SUPERIOR INMEDIATO:	Coordinador administrativo
4.2.2. PERSONAS A CARGO	No
2.3. SALARIO MENSUAL	\$1.400.000 + comisiones
2.4. HORARIO	Lunes a viernes de 7:30 AM a 01:00 P.M. y de 02:00 PM a 05:00 PM.
2.5. JORNADA DE TRABAJO	Diurna ordinaria.
<b>19 ACTIVIDADES ESPECÍFICAS DEL CARGO.</b>	
3.1. OBJETIVOS: Gestionar la venta de los servicios y el mantenimiento de los clientes.	
3.2. FUNCIONES:	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Realizar visitas para atender a los clientes.</li> <li>2. Realizar cronograma de visitas a posibles clientes</li> <li>3. Buscar licitaciones a aplicar</li> <li>4. Realizar visita a posibles clientes</li> <li>5. Emitir informes de visitas</li> <li>6. Asistir a eventos, ferias, entre otros.</li> <li>7. Transmitir información al jefe de clientes nuevos</li> </ol>	
<b>20 EVALUACIÓN DE LA GESTIÓN DEL CARGO</b>	
4.1. INFORMA EL RESULTADO DE SU GESTIÓN A:	Coordinador administrativo
21 INDICADORES DE GESTION DEL	1. Eficiencia en la consecución de

CARGO	nuevos clientes. 2. Eficiencia en la visita a clientes existentes. 3. Eficiencia en el cumplimiento del cronograma de visitas a clientes nuevos.
<b>22 SELECCIÓN Y PLAN DE DESARROLLO</b>	
5.1. SELECCIÓN: Se aplica proceso de selección de personal	
5.2. PLAN DE DESARROLLO	

## REQUISITOS

<b>PROFESIOGRAMA (PERFIL DEL CARGO).</b>				
NOMBRE DEL CARGO.	<b>Asesor comercial</b>			
<b>REQUISITOS PARA EL DESEMPEÑO DEL TRABAJO</b>				
<b>23 RESPONSABILIDAD</b>				
Sobre	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Efectivo			X	
PC-Comunicaciones		X		
Máquinas				X
Herramientas			X	
Materiales			X	
Documentos Públicos		X		
Documentos Confidenciales			X	
<b>Cliente Interno</b>				
Seguridad del CI		X		
Cooperación con el CI		X		
Instrucción del CI		X		
Disciplina y Control del CI			X	
<b>Cliente Externo</b>				
Contactar	X			
Atender	X			
Mantenimiento Preventivo – Correctivo	X			
<b>24 CONOCIMIENTOS DEL TRABAJO</b>				
Marco Legal	Planeación Estratégica	Técnicas de Organización y Gestión (x)		
Mercadeo (X)	Finanzas	Administración		
Políticas, Normas del Cargo (x)	Funciones del Cargo (x)	Procesos Globales		

**25 APLICACIÓN MENTAL**

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Iniciativa	X			
Adaptabilidad	X			
Criterio		X		
Agilidad Mental	X			

**26 DESTREZA Y PRECISION**

	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Velocidad		X		
Precisión	X			
Destreza		X		
Exactitud		X		
Coordinación		X		
Cuidado		X		
Pericia	X			

**27 IDIOMAS**

IDIOMAS	Máxima	Normal	Mínima	Sin
Español	L E C	L E C	L E C	L E C
Inglés				

**L = Lectura. E = Escritura. C = Conversación**

**28 INFORMATICA**

Software	Máximo	Normal	Mínimo	No
Sistema Operativo Windows 95 -98 – 2000 – me – XP	X			
Suite de Oficina Office				
Excel		X		
Word		X		
Power Point	X			
Publisher – Corel			X	
Suite de Oficina Star Office				
Outlook		X		

**7 EXPERIENCIA**

NO SE REQUIERE ( )		SE REQUIERE (x)		TIEMPO
		ESTIMADO 1 Año		
<b>8 APRENDIZAJE</b>				
FORMAL: (x)		INFORMAL()	DURACION:	
<b>9 ENTRENAMIENTO: (Tiempo mínimo de entrenamiento)</b>				
Trabajadores sin experiencia: 2 Meses		Trabajadores experimentados: 15 Días		
<b>10 EDUCACION:</b>				
Primaria ( )	Bachillerato Académico ( )	Bachillerato Comercial ( )	Bachillerato Técnico ( )	
Técnico/Tecnólogo (x)	Universitaria ( )	Especialización ( )	Otros ( )	
<b>11 PROFESIONES:</b>				
Administración de Empresas		Ingeniería Industrial	Finanzas	
Economía		Comercio Internacional		
<b>12 DEMANDAS FÍSICAS:</b>				
Caminar: (X)	Digitar: ( X)	Hablar: (x)	Observar: (x)	Oír: (x)
<b>13 CONDICIONES DEL MEDIO AMBIENTE Y RIESGOS PROPIOS DEL TRABAJO:</b>				
El trabajo se realiza en:	Recinto Cerrado: ( )	Recinto Abierto: ( )	En los dos: (x)	
La luz es:	Solar: (x)	Artificial: ( )	Directa: (x)	Indirecta: ( )
El aire es:	Puro: ( )	Impuro: ( )	Hay polvo: (x)	
El ambiente es:	Cálido: ( )	Medio: ( )	Frío: ( )	Variable: (x )
Los ruidos son:	Muchos: (x )	Regulares: ( )	Pocos: ( )	Molestos: ( )
El puesto de trabajo es:	Cómodo: (x)	Aceptable: ( )	Incomodo: ( )	
El peligro en el trabajo es:	Mucho: ( )	Alguno: (x )	Poco: ( )	Ninguno: ( )
Las enfermedades de trabajo son:	Muchos: ( )	Pocos: (x)	Ninguno: ( )	
Los olores desagradables son:	Mucho: ( )	Alguno: (x )	Poco: ( )	Ninguno: ( )
La ventilación es:	Suficiente☺)	Regular: (x )	Deficiente: ( )	
<b>14 CARACTERISTICAS REQUERIDAS DEL TRABAJADOR:</b>				
CARACTERISTICA	MAX.	MED.	MIN.	NO

Memoria para detalles o cosas	X			
Memoria para ideas (abstracto)			X	
Memoria para órdenes verbales	X			
Memoria para órdenes escritas	X			
Memoria de nombres y personas	X			
Cálculo aritmético		X		
Inteligencia Racional		X		
Inteligencia Emocional		X		
Iniciativa	X			
Adaptabilidad	X			
Estabilidad	X			
Estabilidad Emocional	X			
Concentración entre distracciones	X			
Atención a muchos detalles	X			
Habilidad para tomar decisiones		X		
Destreza en expresión escrita	X			
Claridad en expresión oral	X			
Tacto para tratar con la gente	X			
Apariencia personal	X			
<b>TIPO DE SALARIO: Ordinario</b>				
NUMERO DE HORAS LABORABLES	Al día: 8 horas y 30 minutos	A la semana: 46 horas y 30 minutos	Al mes: 103 Promedio	
SEXO :	REQUERIDO: Masculino ( ) Femenino ( )	PREFERIDO: Masculino ( ) Femenino ( )		
<b>NIVEL:</b>	Estratégico: ( )	Táctico: ( )	Operativo: ( x)	

Fuente: Elaboración propia.

#### 4.3.4 Estructura requerida

En la figura número 6, se presenta la estructura en términos de cargos requeridos por la sucursal, determinando las líneas de mando y de relación de los trabajadores, como la dependencia total del coordinador administrativo de la empresa, el cual está ubicado en la sede central en el Espinal (Tolima).

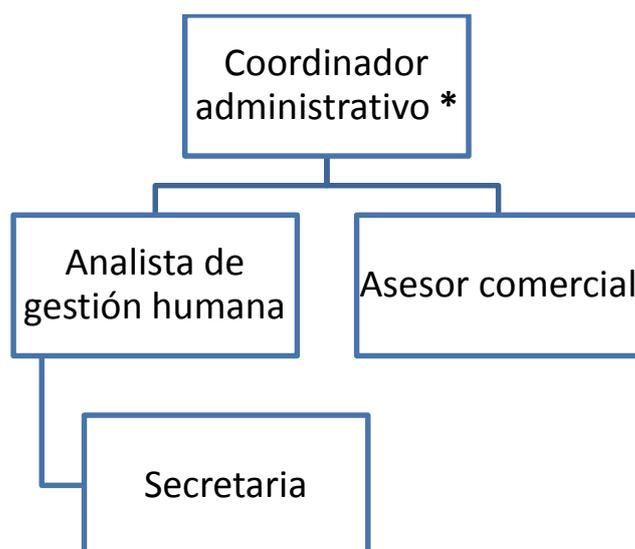


Figura 6. Estructura de la sucursal.

\*El Coordinador administrativo no es un cargo creado para la sucursal, sino es el cargo del que depende de la oficina central.

#### 4.3.5 Interpretación de estudio técnico.

Para poner en marcha este proyecto en la ciudad de Bogotá, como lo es una sucursal de TOLIACTIVOS, es necesario poder contar con el siguiente personal: Uno (1) Analista de Recursos Humanos, Uno (1) Secretaria y Uno (1) Asesor Comercial, que se encarguen de manejar y ejecutar los dos procesos presentados al inicio de este estudio, acordes al objeto social de la empresa, en los que no hay reproceso, reflejan productividad y son flexibles a los requerimientos del cliente.

Con esta base administrativa y comercial, se puede dar inicio a las labores, supliendo las necesidades requeridas por el principal cliente en el sector de hidrocarburos.

Como se relacionó anteriormente en la ficha técnica de trabajo; cada cargo tendría unas responsabilidades y funciones dentro de su rol, orientado al logro de los objetivos de la EST – TOLIACTIVOS, logrando así, la permanencia en el mercado y cumpliendo con las exigencias de nuestros clientes actuales.

## 4.4 Estudio Financiero

Tabla 13. Balance general.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>BALANCE GENERAL</b>						
<b>Activo</b>						
Efectivo	-24,002,310	26,682,247	34,541,913	44,385,681	56,411,001	72,881,873
Cuentas X Cobrar	47,559,885	3,963,324	5,548,653	7,865,216	11,011,302	14,773,497
Provisión Cuentas por Cobrar		-396,332	-554,865	-786,522	-1,101,130	-1,477,350
Inventarios Materias Primas e Insumos	0	0	0	0	0	0
Inventarios de Producto en Proceso	0	0	0	0	0	0
Inventarios Producto Terminado	0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activo Corriente:</b>	<b>23,557,575</b>	<b>30,249,239</b>	<b>39,535,701</b>	<b>51,464,375</b>	<b>66,321,173</b>	<b>86,178,021</b>
Terrenos	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo de Operación	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	7,600,000	6,840,000	6,080,000	5,320,000	4,560,000	3,800,000
Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Equipo de Oficina	3,200,000	3,360,000	3,320,000	3,080,000	3,440,000	2,600,000
Semovientes pie de cria	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
<b>Total Activos Fijos:</b>	<b>10,800,000</b>	<b>10,200,000</b>	<b>9,400,000</b>	<b>8,400,000</b>	<b>8,000,000</b>	<b>6,400,000</b>
<b>Total Otros Activos Fijos</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>ACTIVO</b>	<b>34,357,575</b>	<b>40,449,239</b>	<b>48,935,701</b>	<b>59,864,375</b>	<b>74,321,173</b>	<b>92,578,021</b>
<b>Pasivo</b>						
Cuentas X Pagar Proveedores	4,357,575	4,736,288	6,630,803	9,399,163	13,158,828	17,654,760
Impuestos X Pagar	0	895,274	2,050,716	3,726,630	6,008,263	8,866,597
Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	10,000,000	13,000,000	15,000,000	16,000,000	16,000,000	15,000,000
Otros pasivos a LP		0	0	0	0	0
Obligacion Fondo Emprender (Contingente)	0	0	0	0	0	0
<b>PASIVO</b>	<b>14,357,575</b>	<b>18,631,561</b>	<b>23,681,519</b>	<b>29,125,793</b>	<b>35,167,090</b>	<b>41,521,357</b>
<b>Patrimonio</b>						
Capital Social	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000	20,000,000
Reserva Legal Acumulada	0	0	181,768	598,125	1,354,744	2,574,604
Utilidades Retenidas	0	0	908,839	2,574,269	5,600,744	10,480,182
Utilidades del Ejercicio	0	1,817,677	4,163,576	7,566,188	12,198,594	18,001,878
Revalorizacion patrimonio	0	0	0	0	0	0
<b>PATRIMONIO</b>	<b>20,000,000</b>	<b>21,817,677</b>	<b>25,254,182</b>	<b>30,738,583</b>	<b>39,154,082</b>	<b>51,056,664</b>
<b>PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>34,357,575</b>	<b>40,449,239</b>	<b>48,935,701</b>	<b>59,864,375</b>	<b>74,321,173</b>	<b>92,578,021</b>

Fuente de elaboración: propia.

Tabla 14. Estado de resultados.

	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>					
Ventas	47,559,885	66,583,839	94,382,592	132,135,628	177,281,968
Devoluciones y rebajas en ventas	0	0	0	0	0
Materia Prima, Mano de Obra	37,890,300	53,046,420	75,193,300	105,270,620	141,238,082
Depreciación	1,600,000	1,800,000	2,000,000	2,400,000	2,600,000
Agotamiento	0	0	0	0	0
Otros Costos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Bruta</b>	<b>8,069,585</b>	<b>11,737,419</b>	<b>17,189,291</b>	<b>24,465,008</b>	<b>33,443,886</b>
Gasto de Ventas	1,452,525	1,525,151	1,601,409	1,681,479	1,765,553
Gastos de Administracion	2,905,050	3,050,303	3,202,818	3,362,959	3,531,106
Provisiones	396,332	158,533	231,656	314,609	376,219
Amortización Gastos	0	0	0	0	0
<b>Utilidad Operativa</b>	<b>3,315,678</b>	<b>7,003,432</b>	<b>12,153,409</b>	<b>19,105,962</b>	<b>27,771,007</b>
<b>Otros ingresos</b>					
Intereses	602,726	789,140	860,590	899,105	902,532
Otros ingresos y egresos	-602,726	-789,140	-860,590	-899,105	-902,532
<b>Utilidad antes de impuestos</b>	<b>2,712,951</b>	<b>6,214,292</b>	<b>11,292,819</b>	<b>18,206,857</b>	<b>26,868,475</b>
Impuestos (35%)	895,274	2,050,716	3,726,630	6,008,263	8,866,597
<b>Utilidad Neta Final</b>	<b>1,817,677</b>	<b>4,163,576</b>	<b>7,566,188</b>	<b>12,198,594</b>	<b>18,001,878</b>

Fuente de elaboración: propia.

Tabla 15. Flujo de Caja.

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>FLUJO DE CAJA</b>						
<b>Flujo de Caja Operativo</b>						
Utilidad Operacional		3,315,678	7,003,432	12,153,409	19,105,962	27,771,007
Depreciaciones		1,600,000	1,800,000	2,000,000	2,400,000	2,600,000
Amortización Gastos		0	0	0	0	0
Agotamiento		0	0	0	0	0
Provisiones		396,332	158,533	231,656	314,609	376,219
Impuestos		0	-895,274	-2,050,716	-3,726,630	-6,008,263
<b>Neto Flujo de Caja Operativo</b>		<b>5,312,010</b>	<b>8,066,691</b>	<b>12,334,349</b>	<b>18,093,940</b>	<b>24,738,963</b>
<b>Flujo de Caja Inversión</b>						
Variación Cuentas por Cobrar		43,596,561	-1,585,330	-2,316,563	-3,146,086	-3,762,195
Variación Inv. Materias Primas e insumos <sup>3</sup>		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. En Proceso		0	0	0	0	0
Variación Inv. Prod. Terminados		0	0	0	0	0
Var. Anticipos y Otros Cuentas por Cobrar		0	0	0	0	0
Otros Activos		0	0	0	0	0
Variación Cuentas por Pagar		378,713	1,894,515	2,768,360	3,759,665	4,495,933
Variación Acreedores Varios		0	0	0	0	0
Variación Otros Pasivos		0	0	0	0	0
<b>Variación del Capital de Trabajo</b>	<b>0</b>	<b>43,975,274</b>	<b>309,186</b>	<b>451,797</b>	<b>613,579</b>	<b>733,738</b>
Inversión en Terrenos	0	0	0	0	0	0
Inversión en Construcciones	0	0	0	0	0	0
Inversión en Maquinaria y Equipo	0	0	0	0	0	0
Inversión en Muebles	-7,600,000	0	0	0	0	0
Inversión en Equipo de Transporte	0	0	0	0	0	0
Inversión en Equipos de Oficina	-3,200,000	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000	-2,000,000	-1,000,000
Inversión en Semovientes	0	0	0	0	0	0
Inversión Cultivos Permanentes	0	0	0	0	0	0
Inversión Otros Activos	0	0	0	0	0	0
Inversión Activos Fijos	-10,800,000	-1,000,000	-1,000,000	-1,000,000	-2,000,000	-1,000,000
<b>Neto Flujo de Caja Inversión</b>	<b>-10,800,000</b>	<b>42,975,274</b>	<b>-690,815</b>	<b>-548,203</b>	<b>-1,386,421</b>	<b>-266,262</b>
<b>Flujo de Caja Financiamiento</b>						
Desembolsos Fondo Emprender	0					
Desembolsos Pasivo Largo Plazo	10,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000	5,000,000
Amortizaciones Pasivos Largo Plazo		-2,000,000	-3,000,000	-4,000,000	-5,000,000	-6,000,000
Intereses Pagados		-602,726	-789,140	-860,590	-899,105	-902,532
Dividendos Pagados		0	-727,071	-2,081,788	-3,783,094	-6,099,297
Capital	20,000,000	0	0	0	0	0
<b>Neto Flujo de Caja Financiamiento</b>	<b>30,000,000</b>	<b>2,397,274</b>	<b>483,789</b>	<b>-1,942,378</b>	<b>-4,682,199</b>	<b>-8,001,829</b>
<b>Neto Periodo</b>	<b>19,200,000</b>	<b>50,684,557</b>	<b>7,859,666</b>	<b>9,843,768</b>	<b>12,025,320</b>	<b>16,470,873</b>
<b>Saldo anterior</b>		<b>-24,002,310</b>	<b>26,682,247</b>	<b>34,541,913</b>	<b>44,385,681</b>	<b>56,411,001</b>
<b>Saldo siguiente</b>	<b>19,200,000</b>	<b>26,682,247</b>	<b>34,541,913</b>	<b>44,385,681</b>	<b>56,411,001</b>	<b>72,881,873</b>

Fuente de elaboración: propia.

Tabla 16. Proyecciones del estudio financiero.

	Un.	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Variables Macroeconómicas</b>							
Inflación	%		3,30%	3,08%	2,95%	2,82%	2,70%
Devaluación	%		3,62%	-0,44%	-2,45%	-4,23%	-2,74%
IPP	%		3,40%	3,40%	3,40%	3,40%	3,40%
Crecimiento PIB	%		4,70%	4,63%	4,58%	4,56%	4,47%
DIF T.A.	%		5,31%	5,35%	5,04%	4,93%	4,95%
<b>Ventas, Costos y Gastos</b>							
<b>Precio Por Producto</b>							
Precio Provisionamiento de personal	\$/ unid.		3.170.659	3.329.192	3.495.652	3.670.434	3.853.956
Precio	\$/ unid.		0				
Precio	\$/ unid.		0				
Precio	\$/ unid.		0				
Precio	\$/ unid.		0	0	0	0	0
<b>Unidades Vendidas por Producto</b>							
Unidades Provisionamiento de personal	unid.		15	20	27	36	46
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
Unidades	unid.		0	0	0	0	0
<b>Total Ventas</b>							
Precio Promedio	\$		3.170.659,0	3.329.192,0	3.495.651,5	3.670.434,1	3.853.956,8
Ventas	unid.		15	20	27	36	46
Ventas	\$		47.559.885	66.583.839	94.382.592	132.135.628	177.281.968
<b>Rebajas en Ventas</b>							
Rebaja	% ventas			0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
Pronto pago	\$		0	0	0	0	0
<b>Costos Unitarios Materia Prima</b>							
Costo Materia Prima Provisionamiento de pers	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Materia Prima	\$/ unid.		0	0	0	0	0
<b>Costos Unitarios Mano de Obra</b>							
Costo Mano de Obra Provisionamiento de pers	\$/ unid.		2.526.020	2.652.321	2.784.937	2.924.184	3.070.393
Costo Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
Costo Mano de Obra	\$/ unid.		0	0	0	0	0
<b>Costos Variables Unitarios</b>							
Materia Prima (Costo Promedio)	\$/ unid.		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Mano de Obra (Costo Promedio)	\$/ unid.		2.526.020,0	2.652.321,0	2.784.937,1	2.924.183,9	3.070.393,1
Materia Prima y M.O.	\$/ unid.		2.526.020,0	2.652.321,0	2.784.937,1	2.924.183,9	3.070.393,1
<b>Otros Costos de Fabricación</b>							
Otros Costos de Fabricación	\$		0	0	0	0	0
<b>Costos Producción Inventariables</b>							
Materia Prima	\$		0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		37.890.300	53.046.420	75.193.300	105.270.620	141.238.082
Materia Prima y M.O.	\$		37.890.300	53.046.420	75.193.300	105.270.620	141.238.082
Depreciación	\$		1.600.000	1.800.000	2.000.000	2.400.000	2.600.000
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0
Total	\$		39.490.300	54.846.420	77.193.300	107.670.620	143.838.082

Página 1

Costos Producción Inventariables								
Materia Prima	\$		0	0	0	0	0	0
Mano de Obra	\$		0	0	0	0	0	0
Materia Prima y M.O.	\$		0	0	0	0	0	0
Depreciación	\$		0	0	0	0	0	0
Agotamiento	\$		0	0	0	0	0	0
Total	\$		0	0	0	0	0	0
Margen Bruto	\$		N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.	N.A.
Gastos Operacionales								
Gastos de Ventas	\$		0	0	0	0	0	0
Gastos Administración	\$		0	0	0	0	0	0
Total Gastos	\$		0	0	0	0	0	0
Capital de Trabajo								
Cuentas por cobrar								
Rotación Cartera Clientes	días		0	0	0	0	0	0
Cartera Clientes	\$	0	0	0	0	0	0	0
Provisión Cuentas por Cobrar	%		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Inventarios								
Invent. Prod. Final Rotación	días costo		0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. Final	\$	0	0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. en Proceso Rotación	días		0	0	0	0	0	0
Invent. Prod. Proceso	\$	0	0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima Rotación	días compras		0	0	0	0	0	0
Invent. Materia Prima	\$	0	0	0	0	0	0	0
Total Inventario	\$		0	0	0	0	0	0
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar								
Anticipos y Otras Cuentas por Cobrar	\$	0	0	0	0	0	0	0
Gastos Anticipados								
Gastos Anticipados	\$	0	0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar								
Cuentas por Pagar Proveedores	días		0	0	0	0	0	0
Cuentas por Pagar Proveedores	\$	0	0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios	\$		0	0	0	0	0	0
Acreedores Varios (Var.)	\$		0	0	0	0	0	0
Otros Pasivos	\$		0	0	0	0	0	0
Inversiones (Inicio Período)								
Terrenos	\$	0	0	0	0	0	0	0
Construcciones y Edificios	\$	0	0	0	0	0	0	0
Maquinaria y Equipo	\$	0	0	0	0	0	0	0
Muebles y Enseres	\$	0	0	0	0	0	0	0
Equipo de Transporte	\$	0	0	0	0	0	0	0
Equipos de Oficina	\$	0	0	0	0	0	0	0
Semovientes pie de Cría	\$	0	0	0	0	0	0	0
Cultivos Permanentes	\$	0	0	0	0	0	0	0
Total Inversiones	\$		0	0	0	0	0	0
Otros Activos								
Valor Ajustado	\$	0	0	0	0	0	0	0
Estructura de Capital								
Capital Socios	\$	0	0	0	0	0	0	0
Capital Adicional Socios	\$		0	0	0	0	0	0
Obligaciones Fondo Emprender	\$	0	0	0	0	0	0	0
Obligaciones Financieras	\$	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos								
Utilidades Repartibles	\$		0	0	0	0	0	0
Dividendos	%		0%	0%	0%	0%	0%	0%
Dividendos	\$		0	0	0	0	0	0

Página 1

Fuente de elaboración: propia.

Tabla 17. Bases de estudio financiera

PARAMETRO	VALOR	EXPLICACION
<b>Nombre de los Productos</b>		
Provisionamiento de personal		
<b>Información del Proyecto</b>		
Tasa de Descuento	20%	Tasa Efectiva Anual
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación).en meses	6 mes	
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )	24 mes	
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )	48 mes	
<b>Condiciones de la Deuda</b>		
Gracia	0	Gracia a Capital (Años)
Plazo	5	Plazo de la Deuda (Años)
Tasa en pesos	1%	Puntos por encima del DTF
<b>Depreciación Activos Fijos</b>		
Construcciones y Edificaciones	0	Vida útil (años)
Maquinaria y Equipo de Operación	10	Vida útil (años)
Muebles y Enseres	10	Vida útil (años)
Equipo de Transporte	0	Vida útil (años)
Equipo de Oficina	5	Vida útil (años)
Semovientes	0	Agotamiento (años)
Cultivos Permanentes	0	Agotamiento (años)
<b>Otros</b>		
Gastos Anticipados	0	Amortización (años)

Fuente de elaboración: propia.

Tabla 18. Proyeccion economica

	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Supuestos Macroeconómicos</b>						
Variación Anual IPC		3,30%	3,09%	2,95%	2,82%	2,70%
Devaluación		3,62%	-0,44%	-2,45%	-4,23%	-2,74%
Variación PIB		4,70%	4,63%	4,58%	4,56%	4,47%
DTF ATA		5,31%	5,35%	5,04%	4,93%	4,95%
<b>Supuestos Operativos</b>						
Variación precios		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Variación Cantidades vendidas		N.A.	33,3%	60,0%	40,6%	20,0%
Variación costos de producción		N.A.	38,9%	66,1%	47,0%	25,7%
Variación Gastos Administrativos		N.A.	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%
Rotación Cartera (días)		30	30	30	30	30
Rotación Proveedores (días)		45	45	45	45	45
Rotación inventarios (días)		0	0	0	0	0
<b>Indicadores Financieros Proyectados</b>						
Liquidez - Razón Corriente		5,37	4,55	3,54	3,14	3,12
Prueba Acida		5	5	4	3	3
Rotacion cartera (días)		30,00	30,00	30,00	30,00	30,00
Rotación Inventarios (días)		0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Rotacion Proveedores (días)		43,2	43,5	44,0	44,2	44,3
Nivel de Endeudamiento Total		46,1%	48,4%	49,2%	47,6%	44,3%
Concentración Corto Plazo		0	0	0	1	1
Ebitda / Gastos Financieros		881,3%	1135,7%	2084,5%	3173,9%	4101,3%
Ebitda / Servicio de Deuda		204,1%	236,5%	369,1%	483,7%	536,3%
Rentabilidad Operacional		7,0%	10,5%	13,9%	15,6%	16,4%
Rentabilidad Neta		3,8%	6,3%	8,8%	10,1%	10,7%
Rentabilidad Patrimonio		8,3%	16,5%	29,8%	37,2%	37,9%
Rentabilidad del Activo		4,5%	8,5%	15,2%	19,5%	21,1%
<b>Flujo de Caja y Rentabilidad</b>						
Flujo de Operación		5.312.010	8.066.691	15.887.921	23.685.578	28.833.880
Flujo de Inversión	13.202.310	42.975.274	-690.815	-264.139	-1.133.604	-302.054
Flujo de Financiación	30.000.000	2.397.274	483.789	-1.942.378	-5.823.852	-10.208.347
<b>Flujo de caja para evaluación</b>	<b>13.202.310</b>	<b>48.287.284</b>	<b>7.375.877</b>	<b>15.623.783</b>	<b>22.551.974</b>	<b>28.531.826</b>
<b>Flujo de caja descontado</b>	<b>13.202.310</b>	<b>40.239.403</b>	<b>5.122.137</b>	<b>9.041.541</b>	<b>10.875.759</b>	<b>11.466.301</b>
<b>Criterios de Decisión</b>						
Tasa mínima de rendimiento a la que aspira el emprendedor		20%				
TIR (Tasa Interna de Retorno)		N.A.				
VAN (Valor actual neto)		89.947.451				
PRI (Periodo de recuperación de la inversión)		-0,54				
Duración de la etapa improductiva del negocio ( fase de implementación), en meses		6 mes				
Nivel de endeudamiento inicial del negocio, teniendo en cuenta los recursos del fondo emprender. ( AFE/AT)		41,79%				
Periodo en el cual se plantea la primera expansión del negocio ( Indique el mes )		24 mes				
Periodo en el cual se plantea la segunda expansión del negocio ( Indique el mes )		48 mes				

Fuente de elaboración: propia.

#### **4.4.1 Interpretación estudio financiero.**

Al observar indicadores como la inflación, se determina que hay control del mismo con muy buena proyección para los próximos años, al igual que el buen comportamiento del PIB y el DTF, al estar controlado por el gobierno, es así, que con estos indicadores se hace muy atractivo la inversión extranjera, pero a finales del 2014 se presenta un hecho que ha cambiado la estabilidad en el crecimiento y desarrollo del país, afectando el sector de hidrocarburos principalmente, la caída del precio del petróleo; este indicador negativo ha generado una incertidumbre en el sector e industria en general, afectando el precio de venta del barril de petróleo, haciendo que se pierdan ganancias y de esta forma afectando el equilibrio financiero de las mismas, lo que implica que se desacelere dicho sector, repercutiendo directamente sobre la Empresa de Servicios Temporal.

El análisis interno de la empresa, presenta un panorama muy alentador, al tener indicadores tales como el nivel de endeudamiento que están en el 41,7%, el periodo de recuperación de la Inversión está en el orden -0,54, lo cual significa que prácticamente en menos de un periodo se recupera lo invertido y estaría la empresa apalancada en los días de cartera que son del orden de 30 días por cuentas por cobrar y pagos a proveedores de 43 días.

También se cuenta con buena liquidez para empezar a operar la sucursal en la ciudad de Bogotá.

En cuanto a los volúmenes en ventas, se puede afirmar que con los objetivos fijados inicialmente, se tiene una gran oportunidad; pero, se depende

consistentemente del comportamiento del sector de hidrocarburos en el país, que de reactivarse se podría cumplir con la propuesta inicial, de lo contrario, se puede afirmar que abrir la sucursal para atender exclusivamente a los clientes del sector de hidrocarburos sería un fracaso evidente. Se tendría que abrir u operar con más unidades de negocios o proveedores, para lograr un punto de equilibrio y una permanencia en el mercado de Bogotá a largo plazo.

## 4.5 Estudio Legal

En este apartado se exponen los diferentes trámites a realizar para la instalación de la sucursal, así como los costos asociados a cada diligencia.

### 1. Diligencias ante la Cámara de Comercio de Bogotá:

- Copia auténtica del documento donde se decidió abrir la sucursal, por medio de documento privado.
- Acta de junta de socios, donde conste la decisión de apertura de la sucursal, por el órgano social competente, de acuerdo con los estatutos sociales.
- Copia auténtica del documento donde se realizó el nombramiento del representante legal de la sucursal y las facultades asignadas. Debe indicarse el nombre, apellidos, identificación y aceptación al cargo.
- Certificación de existencia y representación legal de la sociedad.
- Copia auténtica de la escritura de constitución.
- Copia auténtica de cada una de las escrituras de reforma.
- Formulario de Matrícula Mercantil o Renovación establecimientos de comercio, sucursales y agencias.
- Formulario adicional de registro con otras entidades.

### 2. Otros trámites:

- Ante la Secretaría de hacienda se realiza la inscripción de industria y comercio, mediante el diligenciamiento del formulario y anexando certificado de cámara de comercio y cédula del representante legal.
- En la oficina de planeación, se realiza la inscripción del establecimiento de comercio, mediante la compra y diligenciamiento del formulario por valor de \$6.800 pesos.

Ante la Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales, en adelante DIAN, se realiza la inscripción de la sucursal, diligenciando un formulario y adjuntando certificado de Cámara de Comercio y Cédula del representante legal.

Tabla 19. Costos de los trámites de inscripción y registro de la sucursal

<b>CONCEPTO</b>	<b>VALOR</b>
Derechos de Matrícula (0,7%), cuya tarifa se deriva de los activos vinculados a la sucursal	\$2.503.321
Derechos de Inscripción	\$34.000
Por nombramiento de administrador es necesario realizar el pago correspondiente a Impuesto de Registro equivalente a 4 SMDLV (Cuatro Salarios Mínimos Diarios Legales Vigentes)	\$85.913
Formulario de Registro Único Empresarial	\$4.500
Pago adicional correspondiente a 4 SMDLV (Salarios Mínimos Diarios Legales Vigentes) por Impuesto de Registro más \$34.000 equivalentes a Derechos de Inscripción por la radicación de la copia auténtica del documento de constitución de la sociedad principal y por cada una de las escrituras de reforma, porque la sociedad es de una ciudad diferente a la jurisdicción de su domicilio principal.	\$ 170.000
En la oficina de planeación, se realiza la inscripción	\$6.800

del establecimiento de comercio.	
Costos varios de trámites y desplazamientos	\$200.000
TOTAL	\$3.004.534

Fuente Elaboración: propia

#### 4.5.1 Interpretación de estudio legal.

Se observa que los trámites están concentrados en las Cámaras de Comercio, facilitando los mismos; además los servicios de información (por internet o personalmente) y asesoría están dados perfectamente para que no haya lugar al error en los trámites, no siendo complicados ni dispendiosos.

Los otros trámites por su parte, tampoco revisten mayores complicaciones ni demoras, además que los costos no son elevados para ello.

De esta manera, se evidencia que legalmente la compañía puede llevar a cabo estos trámites para la apertura de la sucursal.

## 5. Discusión de Resultados

Para la exposición de este apartado, se conjugarán respectivamente las interpretaciones de cada estudio, junto con los autores utilizados en aras de analizar las limitaciones e implicaciones de este trabajo de grado para la práctica de la gerencia.

Retomando la definición del estudio de factibilidad dada por Córdoba (2011) como “el nivel más profundo, conocido como proyecto definitivo o proyecto simplemente” (p.12), se evidencia claramente la minuciosidad que acarrea la factibilidad, develada en los diferentes tipos de estudios elaborados, donde cada uno por aparte muestran unos resultados claros, pero al cruzarlos se encuentran diferentes interpretaciones que alimentan el presente trabajo de grado, que a continuación se muestran.

En primera instancia al relacionar el estudio de mercado con el técnico, se encuentra que de acuerdo a los requerimientos del cliente, efectivamente es viable la apertura de la sucursal, dada la utilización de este tipo de servicios para la contratación de personal por parte de empresas del sector petrolero, servicios que de hecho lo presta en la actualidad TOLIACTIVOS para sus clientes (Selección de personal y aprovisionamiento de personal), pero al observar el análisis de la competencia, se visibiliza que Toliactivos debe hacer ajustes rápidos y contundentes para lograr ponerse al nivel de sus más cercanos competidores, ya que teniendo en cuenta los requerimientos del cliente y los servicios ofertados por las empresas temporales en el sector, muestran que poseen características superiores a las de la empresa que debe ser capaz de suplir en aras de lograr competir en la zona de Bogotá, siendo

prioridad para la planeación estratégica de TOLIACTIVOS la certificación y puesta en marcha de estas partidas. Pero surge una duda frente a estas observaciones y es el hecho de que en los análisis del entorno y en las oportunidades y amenazas del macroentorno aparecen como puntos relevantes a tener en cuenta el comportamiento del precio del petróleo y el desempleo que genera respectivamente los cambios económicos en el país, debido a que dependiendo de estos factores se contrataran menos los servicios de la Empresa de Servicios Temporales, haciendo que el próspero panorama del estudio de mercado, se desvanezca y merezcan una toma de decisiones coyuntural entorno a lo presente, ya que un paso en falso puede ser devastador para la empresa.

Pasando a otro nivel de la discusión, se realiza a continuación el análisis del estudio técnico junto con el legal. Para ello, se tiene en cuenta que “La factibilidad técnica determina si es posible física o materialmente hacer un proyecto”, (Córdoba, 2011, p. 17); mientras que Rodríguez (2008) enuncia que el objetivo de la viabilidad legal es “lograr que el proyecto se adecúe a las normas legales vigentes, así como identificar las características generales del marco legal del proyecto” (p.217). Teniendo en cuenta los aspectos del estudio técnico como localización, tamaño y desarrollo administrativo, se determina que legalmente es factible la apertura e instalación de esta sucursal en la ciudad de Bogotá; ya que se encuentran amparados tanto en los aspectos legales, comerciales y civiles, las condiciones determinadas en el estudio técnico, haciendo posible física y materialmente el proyecto que permite que gerencialmente, se tome una decisión positiva frente a la apertura de la sucursal, sin acarrear riesgos o dificultades aparentes en este sentido. Pero sin

lugar a dudas es evidente la necesidad de retomar el punto de controversia del apartado anterior con respecto a los análisis del entorno y las oportunidades y amenazas del macroentorno, ya que si se mira de manera individual o conjunta los estudios técnicos y legales, se demuestra que es factible la apertura de la sucursal, pero a la luz de estos dos análisis es ineludible prestar cuidadosa atención a los mismos a la hora de determinar el rumbo de la sucursal.

Otra parte de este compendio lo integran el estudio financiero y el de mercado, recordando para ello que el consumir, es sin duda, un eslabón protagonista que es imposible dejar de lado, así como la competencia, siendo otra parte importante a identificar y comparar dentro del presente estudio, ya que lo constituyen “todas las empresas rivales o competidoras que están dispuestas a vender o venden un producto parecido o igual” (Rodríguez, 2008, p. 100). De allí que al observar el alto nivel de calidad de la competencia, se puede determinar que financieramente se debe realizar una inversión alta para lograr estar en línea o a la altura de los más inmediatos competidores, haciendo que gerencialmente se estudie que tanto se está dispuesto a invertir, teniendo en cuenta la capacidad financiera, para llevar a cabo estas certificaciones en el corto plazo que el mercado exige. Es por ello que según Méndez (2014), “En un proyecto de prefactibilidad o de factibilidad, las inversiones se suelen clasificar en tres categorías: inversiones fijas, diferidas y capital de trabajo” (p. 249). Las primeras se refieren a la adquisición de equipos, mobiliario y herramientas, las inversiones diferidas abordan los gastos preliminares a tener en cuenta en la fase inicial del proyecto; dentro de ellas se incluyen: adquisición de derechos, patentes y licencias, gastos de constitución, entre muchos otros y por último el capital de trabajo, definido por Córdoba

(2011) como “la diferencia entre el activo circulante y pasivo circulante, representado por el capital adicional necesario para que funcione una empresa” (p. 192). Todo lo anterior, se condensa en la estructura de capital, donde se divide el total de las inversiones entre recursos propios y recursos por crédito.

En este punto tampoco es ajeno tener presente la demanda del servicio, dadas las condiciones de la economía nacional, ya que se puede determinar realizar una inversión alta, pero con el riesgo de perderla por lo fluctuante de las condiciones actuales, generando incógnitas frente a la permanencia y sostenibilidad en el tiempo de esta sucursal.

Después de haber abordado ampliamente los anteriores análisis, por último se da paso a la relación entre el estudio técnico y el financiero, encontrando que según los resultados del estudio técnico en cuanto tamaño, personal y localización, se puede decir que financieramente es viable llevar a cabo la apertura de esta sucursal, ya que se pueden cubrir los gastos de los requerimientos de la sucursal; pero gerencialmente se debe determinar si esta apertura se realiza únicamente con miras a atender al sector hidrocarburos o si se requeriría abrir la oferta de servicios a otros sectores que neutralicen y equilibren la volatilidad que en la actualidad presenta dicho sector, para no ir a quedar sin clientes, además de pensar que sería desfavorable para la temporal atender solamente este sector, desaprovechando toda la capacidad instalada para ello.

Teniendo en cuenta el anterior ejercicio realizado, es claro que la gerencia adquiere gran importancia en cuanto al análisis y a la toma de decisiones de este estudio, dada la relevancia de toda la información obtenida, ya que si se

toma una decisión basado únicamente en los resultados por ejemplo del estudio de mercado, se estaría siendo muy reduccionista al pensar que solamente con saber que el mercado sí requiere el servicio se estaría cometiendo un error, debido a que las condiciones del entorno y las del macroentorno muestran una serie de cambios que se deben considerar al momento de tomar ciertas decisiones. Lo mismo sucede con los resultados de los estudios técnico, financiero y legal, porque al encontrarse ellos revestidos de viabilidad, sería un equívoco pretender dar luz verde a un proyecto que posee características de variación amplia, al ser tan específico su nicho de mercado, dependiendo totalmente de un solo sector, lo que hace aún más elevar el riesgo.

La dirección estratégica de las empresas es más que una función orientadora, que implica la generación y puesta en marcha de instrucciones, la coordinación de actividades y la evaluación de resultados, que en definitiva representa la gran responsabilidad que los administradores tienen a su cargo (Zuluaga, 2007, p. 612).

Durante la ejecución del trabajo, es cuando los gerentes ponen de manifiesto todas sus habilidades técnicas (conocimiento específico del trabajo), conceptuales (son las utilizadas para desarrollar ideas, conceptos y teorías) y humanas (capacidad de trabajar bien con otras personas), en función de los requerimientos que trae consigo la dirección de las empresas. De allí que las implicaciones de la gerencia sean innumerables y de gran envergadura dadas las responsabilidades que a lo largo de la vida de las empresas se presentan (Mochón & Mochón & Sáez, 2014, p. 17).

## **6. Conclusiones y Recomendaciones**

A nivel del estudio de mercado, se observa que TOLIACTIVOS se encuentra en un nivel competitivo frente a las demás empresas, en diferentes aspectos medidos, que hacen posible que siga su operatividad, pero que sin lugar a dudas debe hacer esfuerzos para ponerse a tono con temas como las ISO y certificaciones exigidas por el sector. Por otro lado se observó que el requerimiento del servicio de aprovisionamiento de personal en empresas de este sector se da de manera considerable, en especial en el área de producción, donde tienen toda su operatividad constante. De esta manera se concluye que es difícil lograr una permanencia en el mercado a largo plazo, dependiendo únicamente del área de producción, teniendo en cuenta las condiciones actuales de inestabilidad del mismo, pero sin lugar a dudas existe un potencial latente en este sector.

En cuanto a los datos obtenidos en el estudio técnico por un lado los productos ofertados por la temporal para la sucursal de Bogotá, permiten cumplir con los requerimientos de los clientes de manera oportuna, contado para ello con los insumos y el personal acorde a las necesidades, sin establecer una estructura robusta y costosa para operar.

Al elaborar el estudio financiero, para la apertura de una sucursal de TOLIACTIVOS en Bogotá, arrojó como resultado, que las condiciones internas de la empresa son favorables para llevarlo a acabo, debido a que se cuenta con el apalancamiento financiero y con los recursos; pero a nivel macroeconómico la situación y las tendencias no son alentadoras, debido a la

volatilidad de los principales indicadores económicos, lo que hace poner en riesgo la estabilidad de la sucursal.

Los resultados del estudio legal permiten llevar a cabo la puesta en marcha de la sucursal, ya que por un lado no reviste mayores complicaciones realizarlo y a su vez los costos están al alcance de las posibilidades de la temporal.

Como conclusión general se puede afirmar que no es factible la apertura de la sucursal de la temporal en la ciudad de Bogotá, especializándola únicamente para el sector de hidrocarburos, dadas las condiciones actuales del comportamiento que presenta dicho sector.

Teniendo en cuenta la difícil situación por la que atraviesa el sector petrolero, es recomendable explorar otros mercados con el objetivo de no dejar de lado el proyecto de la sucursal en la Ciudad de Bogotá, debido a que se contaría con el personal y la capacidad instalada para hacerlo.

En la misma línea TOLIACTIVOS podría incursionar en nuevos modelos de negocio y/o de alianzas con los cuales pueda suplir las necesidades previstas por sus clientes, pero al mismo tiempo abrir el espectro en cuanto a la manera de hacer sus procesos.

Al retomar los datos arrojados de la encuesta aplicada en el estudio de mercado, se logró determinar que TOLIACTIVOS tiene ventajas en cuanto a la velocidad con la que provisiona personal a las empresas, aspecto que debería

tener en consideración para ofertar dicha bondad a otros mercados que lo requieren. En este mismo sentido, para TOLIACTIVOS es primordial iniciar un plan de acción inmediato con el que puedan lograr las certificaciones requeridas y así poder competir a otro nivel con empresas del sector.

De la misma encuesta es fundamental retomar los motivos por los cuales las empresas del sector de hidrocarburos utilizan las Empresas de Servicios Temporales, encontrando que uno de los usos es como banco de prueba de personal, lo que hace pensar en una especie de nuevo servicio.

## 7. Referencias

Agencia nacional de hidrocarburos. (2014). En:  
[http://www.anh.gov.co/Asignacion-de-areas/Documents/2m\\_tierras\\_300415.pdf](http://www.anh.gov.co/Asignacion-de-areas/Documents/2m_tierras_300415.pdf)

Bernal, C, Metodología de la investigación, tercera edición, editorial Pearson, Colombia, 2010.

Boletín Acoset

Córdoba, A M., Formulación y evaluación de proyectos, Segunda edición. editorial Ecoe Colombia, 2011.

Código de comercio, Editorial Legis, Colombia, 2014

Código sustantivo del trabajo, Editorial Legis, Colombia, 2014

Datos estadísticos del sector del servicio temporal en Colombia 2011, Asociación Colombiana de empresas de servicios temporales, Colombia, 2012

Decreto 3115 (1997). *“por el cual se define la Intermediación Laboral y las Agencias de Colocación o Empleo”*. Diario oficial, República de Colombia, 30 de Diciembre de 1997

Decreto 4369 (2006). *“por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones”*. Diario oficial, República de Colombia, 4 de Diciembre de 2006

Decreto 4588 (2006). *“por el cual se reglamenta la organización y funcionamiento de las cooperativas y precooperativas de trabajo”*

*asociado*”. Diario oficial, República de Colombia, 27 de Diciembre de 2006

Gómez, L, Gestión de recursos humanos, segunda edición, editorial Prentice hall, España, 1998

Guía de registro mercantil, Cámara de comercio de Bogotá, Colombia, 2013

Informe de coyuntura empresarial en Colombia del año 2014, CONFECÁMARAS, Colombia, 2015

Ley 50 (1990). “*por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones*”. Diario oficial, República de Colombia, 28 de Diciembre de 1990

Ley 1429 (2010). “*Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de Empleo*”. Diario oficial, República de Colombia, 29 de Diciembre de 2010

Ley 1636 (2013) “*Por medio de la cual se crea el mecanismo de protección al cesante en Colombia*”. Diario oficial, República de Colombia, 18 de Junio de 2013.

Méndez, R., Formulación y evaluación de proyectos, Octava edición, editorial Icontec, Colombia, 2014.

Mochón & Mochón & Sáez, Administración enfoque por competencias con casos Latinoamericanos, editorial Alfaomega, Buenos Aires, 2014.

Molina, J., (13 de noviembre 2012), Más de 34 empresas se registran cada hora en cámara de comercio. *La República*. Recuperado de:

[http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio\\_25239](http://www.larepublica.co/empresas/m%C3%A1s-de-34-empresas-se-registran-cada-hora-en-c%C3%A1maras-de-comercio_25239)

Rodríguez C, GARCIA B, CÁRDENAS L., Formulación y evaluación de proyectos, Primera edición, editorial Limusa, México, 2008.

Organización Internacional del Trabajo. (2011). En:  
<http://www.ilo.org/global/topics/decent-work/lang-es/index.htm>  
(Recuperado en Noviembre 5 de 2014).

Zuluaga R, Creación y consolidación de empresas, editorial Ecoe, Bogotá, 2007.

<http://www.mintrabajo.gov.co/empleo/indicadores-del-mercado-laboral.htm>  
[http://formularios.dane.gov.co/Anda\\_4\\_1/index.php/catalog/14](http://formularios.dane.gov.co/Anda_4_1/index.php/catalog/14)  
<http://www.acoset.org/wp-content/uploads/2014/02/Decreto-2025-de-2011.pdf>

## Anexos

### Anexo 1

#### PARA QUÉ ES EL ESTUDIO Y LA ENCUESTA

El presente estudio de factibilidad le permitirá a Toliactivos servicios temporales, obtener la información suficiente para tomar la decisión de abrir o no una sucursal de la compañía en la ciudad de Bogotá, dadas las solicitudes de empresas usuarias y cómo posible ámbito de crecimiento de la temporal. Uno de los primeros y más importantes pasos en cuanto fuente de información, es la presente encuesta, la cual entregará datos valiosos para realizar el resto de la investigación.

#### ENCUESTA DE IDENTIFICACIÓN DE DETERMINANTES DE CONTRATACIÓN DE EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES POR PARTE DE COMPAÑÍAS DEL SECTOR DE HIDROCARBUROS

FECHA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA EMPRESA: \_\_\_\_\_

NOMBRE DE LA PERSONA CONTACTO: \_\_\_\_\_

CARGO: \_\_\_\_\_

DIRECCIÓN PRINCIPAL: \_\_\_\_\_

SUCURSALES: \_\_\_\_\_

**Tipo de Empresa:**

A. Privada

B. Pública.

C. Mixta

**Tamaño Empresa: Origen Empresa:**

A. Grande

B. MeDIANa

C. Pequeña

D. Microempresa

A. Nacional

B. Extranjera

**Pregunta 1:**

¿Actualmente, su empresa contrata personal con Empresas de Servicios Temporales?

Si \_\_\_\_

**Cual(es) Empresa(s):**

1. \_\_\_\_\_

2. \_\_\_\_\_

3. \_\_\_\_\_

(Pase a pregunta 2)

No \_\_\_\_ (Pase a pregunta 11)

**Pregunta 2:**

¿En qué zonas del país ustedes utilizan los servicios de las empresas temporales? Puede marcar más de una respuesta.

TOLIMA \_\_\_\_

CASANARE \_\_\_\_

HUILA \_\_\_\_

META \_\_\_\_

MAGDALENA MEDIO \_\_\_\_ ARAUCA \_\_\_\_

OTRA(S) \_\_\_\_\_

**Pregunta 3:**

¿Cuántos trabajadores han contratado el último año aproximadamente con temporales?

\_\_\_\_\_

**Pregunta 4:**

¿Qué tipo de cargos contrata con las Empresas de Servicios Temporales?. Puede marcar más de una respuesta

a. Operarios. \_\_\_\_

b. Oficios varios. \_\_\_\_

c. Jefes y Supervisores. \_\_\_\_

d. Otros \_\_\_\_\_

**Pregunta 5:**

¿Cuáles son las razones para que ustedes contraten personal con empresas de servicios temporales? Puede marcar más de una respuesta

a. Por Proyecto nuevos. \_\_\_\_

b. Por aumento de producción \_\_\_\_

c. Para cubrir licencias de maternidad, paternidad y enfermedad. \_\_\_\_

e. Para cubrir vacaciones \_\_\_\_ f. Otro motivo  
\_\_\_\_\_

**Pregunta 6:**

¿Con este personal, se maneja contratos por un lapso de tiempo de?

- a. 2 meses \_\_\_\_ b. 3 meses \_\_\_\_  
c. 4 meses \_\_\_\_ d. 5 meses \_\_\_\_  
e. 6 meses \_\_\_\_ f. Otro \_\_\_\_

**Pregunta 7:**

Teniendo en cuenta las empresas de servicios temporales que trabajan con usted, ¿Qué ventajas encontraron al contratar con esta(s) Empresa(s) de Servicios Temporales?

- a. Manejo del personal y la nómina \_\_\_\_ b. Selección de personal \_\_\_\_  
c. cumple con normas técnicas (por ej. Calidad, ambiental, Ruc, Siso, entre otras) \_\_\_\_  
d. Cumplimiento en pagos \_\_\_\_ e. otras \_\_\_\_\_

**Pregunta 8:**

¿Qué le mejorarían a esta(s) empresa(s), con las que han contratado?

1. \_\_\_\_\_  
2. \_\_\_\_\_  
3. \_\_\_\_\_

**Pregunta 9:**

¿Qué calificación le da Ud. Al servicio prestado por las Empresas de Servicios Temporales?

- a. Excelente \_\_\_\_ b. Bueno \_\_\_\_

c. regular\_\_\_\_\_

d. Malo\_\_\_\_\_

**Pregunta 10:**

¿Qué busca al contratar con una Empresa de Servicio Temporal?

a. Cobertura \_\_\_\_\_ b. Rapidez al momento de solicitar un requerimiento\_\_\_\_\_

c. Calidad y Confianza \_\_\_\_\_ d. Otro\_\_\_\_\_

**Pregunta 11:**

¿Cuál es la razón o motivo, por la cual no contrata con Empresas de Servicios Temporales?

a. Altos Costos de Administración\_\_\_\_\_ b. Tamaño de la empresa\_\_\_\_\_

c. Por política de la compañía\_\_\_\_\_ d. Otro\_\_\_\_\_

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.**