

DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS DE
SERVICIOS TEMPORALES “EST” BASADO EN EL DIAGNÓSTICO DE MEDIANAS Y
GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL
(CASO PEREIRA – DOSQUEBRADAS)

FRANCY MILENA AGUIRRE GÓMEZ

Tesis de grado para optar por el título de:

Magíster en Administración

DIRECTOR

MG. JUAN MANUEL CASTAÑO MOLANO

UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA SEDE MANIZALES

FACULTAD DE CIENCIAS Y ADMINISTRACIÓN

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

MANIZALES

2008

Contenido

Introducción 12

Diseño de un de un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el Diagnóstico de Medianas y Grandes Empresas del Sector Comercial (caso Pereira – Dosquebradas) 13

1.Planteamiento del problema 13

1.1 Descripción del área problemática 13

1.2 Formulación del problema. Preguntas de investigación 17

2.Justificación 18

3. Objetivos 21

3.1 Objetivo general 21

3.2 Objetivos específicos 21

4. Marco Teórico 22

4.1 Marketing Estratégico 22

4.2 Plan de Marketing 23

4.2.1 Componentes del Plan de Marketing 25

4.3 Comportamiento del Consumidor 26

4.3.1 Consumidor organizacional 29

4.4 Servicios 34

4.4.1 Elementos importantes de los Servicios 36

4.5 Concepto de Empresa 38

4.5.1 Mediana Empresa 38

4.5.2 Grande Empresa 39

4.5.3 Concepto de Empresas de Servicios Temporales (EST) y su Marco Legal 39

4.5.4. Comparativo entre las Cooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas de Servicios Temporales 45

5. Diseño Metodológico 47

5.1 Tipo de Investigación 47

5.2 Método de Investigación 47

5.3 Técnicas de Investigación	48
5.4 Población	49
5.5 Fuentes de Información	52
6. Resultados de la Investigación	53
6.1 Análisis de Resultados Entrevista Semiestructurada	53
6.2 Análisis de resultados encuesta telefónica	92
6.3 Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas	99
6.3.1 Tácticas y Actividades	106
Conclusiones	127
Recomendaciones para posibles investigaciones	134
Referencias	150
Apéndices	140

Lista de Figuras

Figura 1. Empresas temporales registradas en Bogotá 14

Figura 2. Contratación de mano de obra temporal 16

Figura 3. El Plan de marketing estratégico: una responsabilidad Multifuncional 24

Figura 4. Algunos aspectos que surgen durante las etapas del proceso de consumo 27

Figura 5. Características de los mercados de negocios 31

Figura 6. Principales influencias en la conducta del comprador de negocios 34

Figura 7. Factores que estimulan la transformación de la economía de servicio 36

Figura 8. Variables que fundamentan el Plan de Marketing para las Empresas de Servicios Temporales 101

Figura 9. Esquema de Plan de Marketing Estratégico para empresas de Servicios Temporales basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas 102

Lista de Gráficos

Gráfico 1. Porqué utilizan el Servicio de Empresas Temporales las Organizaciones medianas y grandes del sector Comercial de Pereira y Dosquebradas 53

Gráfico 2. Empresas Temporales con las que trabajan las Empresas Comerciales medianas y grandes de de Pereira y Dosquebradas 56

Gráfico 3. Portafolio de Servicios ofrecidos por las Empresas Temporales de Pereira y Dosquebradas 57

Gráfico 4. Valores Agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales de Pereira y Dosquebradas 61

Gráfico 5. Calidad del servicio en cuanto a Procesos de Selección 66

Gráfico 6. Calidad del Servicio en la Oportunidad de los pagos del Personal 68

Gráfico 7. Calidad del Servicio en Pagos de Aportes de Seguridad Social 69

Gráfico 8. Atributos importantes al seleccionar una Empresa de Servicios Temporales 71

Gráfico 9. Importancia de la Calidad al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 74

Gráfico 10. Importancia del Precio al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 75

Gráfico 11. Importancia de la Marca al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 77

Gráfico 12. Importancia del Servicio Post Venta al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 78

Gráfico 13. Importancia de la Cobertura al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 79

Gráfico 14. Importancia del Nivel Tecnológico al seleccionar Empresa de Servicios Temporales 81

Gráfico 15. Qué esperan las Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas del servicio ofrecido por las Empresas Temporales 82

Gráfico 16. Importancia de la opinión de los Grupos de Referencia 84

Gráfico 17. Influencia de los Grupos de Referencia 85

Gráfico 18. Medios a través de los cuales se han conocido las Empresas de Servicios Temporales 86

Gráfico 19. Quienes participan en la decisión de tomar el servicio de Empresa Temporal 88

Gráfico 20. Criterio más importante en la selección de Empresa de Servicios Temporales 90

Gráfico 21. Actualmente utiliza el Servicio de Empresa Temporal 92

Gráfico 22. Ha tenido experiencias anteriores con la utilización de Empresas Temporales 93

Gráfico 23. Cómo considera que han sido las experiencias anteriores con Empresa
Temporal 94

Gráfico 24. Causas por las cuales no se utiliza el servicio de Empresas Temporales 95

Gráfico 25. Estaría dispuesto a utilizar el Servicio de Empresas Temporales 97

Gráfico 26. Valores Agregados que desea recibir de las Empresas de Servicios
Temporales 98

Lista de Tablas

Tabla 1. Trabajadores en Misión 20

Tabla 2. Relación de número de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas 50

Tabla 3. Relación de número de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas que utilizan o no el servicio de Empresa Temporal 50

Tabla 4. Relación de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas que si utilizan el servicio de Empresas Temporales 51

Tabla 5. Cargos comerciales a especializar a través de las Escuelas de Formación 108

Tabla 6. Plan de Formación por Grupos 109

Tabla 7. Cuadro Resumen Estrategias, Tácticas y Actividades que componen el plan de Marketing Estratégico 125

Lista de Apéndices

Apéndice A. Guía Entrevista Prueba Piloto 141

Apéndice B. Guía Entrevista Definitiva 143

Apéndice C. Encuesta Telefónica 145

Apéndice D. Tablas categorización Entrevista semiestructurada 148

Apéndice E. Tabulación Encuesta telefónica 169

Resumen

En la presente investigación se diseñó un Plan de Marketing Estratégico para empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas, se definieron variables importantes particulares de esta actividad económica tales como: calidad, precio, cobertura, marca, servicio, post venta y nivel tecnológico, éstas fueron evaluadas dentro del diagnóstico realizado identificando su nivel de importancia, fundamentando el desarrollo de las estrategias como: escuelas de formación, especialización por enfoques, integralidad del servicio, valores agregados, feedback directo, innovación tecnológica, oficinas virtuales y posicionamiento de la actividad dichas estrategias pueden llegar a generar la ventaja competitiva en una empresa de Servicios Temporales.

Abstract

In this research a strategic marketing plan for temporary services companies was designed, based on a diagnosis done to medium and large enterprises of the commercial sector of Pereira and Dosquebradas, some important variables of this economical activity were defined such as: quality, price, coverage, brand, service, post sale, and technological level; these were evaluated within the diagnosis done identifying their level of importance, establishing the development of strategies such as: training schools, specializations by approaches, integral service, added values, direct feedback, technological innovation, virtual offices, and positioning of the activity, such strategies may generate the competitive advantage of a temporary services company.

Introducción

Conocer las necesidades de los clientes es fundamental para toda organización, esto permite diseñar servicios y productos hechos a la medida de los requerimientos del mismo, conscientes de esto las empresas actuales han optado por apoyarse en diferentes herramientas de mercadeo para lograr una proximidad con las expectativas de sus clientes.

La presente investigación permite vislumbrar el panorama del sector de Empresas de Servicios Temporales “EST” en Pereira y Dosquebradas, orientados en un diagnóstico general del sector y logrando una acercamiento con las empresas comerciales medianas y grandes de las ciudades en mención, esto con el fin de determinar los motivos reales por los cuales utilizan este tipo de servicios, los criterios más importantes a la hora de comprar, quien toma la decisión final de adquirir el servicio, que tan influyentes son los grupos de referencia, entre otros; esto se logra a través del análisis de diversas variables, las cuales fueron tomadas del comportamiento del consumidor organizacional y otras propias del sector en estudio.

Dichas variables dan fundamento al Plan de Marketing Estratégico propuesto en la presente investigación, el cual da respuesta a los intereses manifestados por las empresas comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas. Dicho Plan de Marketing interrelaciona las estrategias, tácticas y actividades que se deben aplicar por parte de las Empresas de Servicios Temporales para lograr la efectiva comercialización de este tipo de servicio, igualmente hace énfasis en la forma como debe mejorar el posicionamiento de la actividad como tal, la cual se ha visto afectada por diferentes razones.

Diseño de un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de Medianas y Grandes Empresas del Sector Comercial (caso Pereira – Dosquebradas)

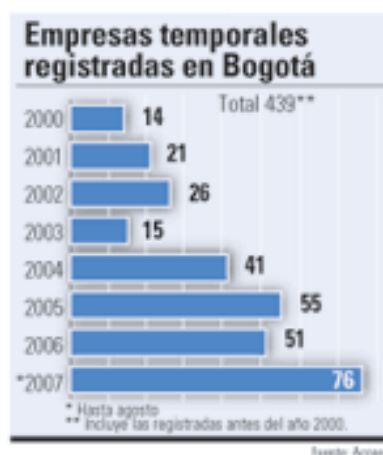
1. Planteamiento del problema

1.1 Descripción del área problemática

Las empresas de Servicios Temporales, nacen inicialmente como una forma de flexibilizar la mano de obra de las empresas y como respuesta a ciertas situaciones que se presentan en las compañías tales como: cubrir un trabajo ocasional o transitorio, reemplazos de empleados en vacaciones, licencias o incapacidades por enfermedad o maternidad y finalmente para atender los incrementos en la producción de las compañías, tal como se define en la Ley 50 de 1990. Con el surgimiento de las Cooperativas de Trabajo Asociado o Bolsas de Empleo se generó una gran confusión, ya que las organizaciones no se percataron de profundizar en las diferencias e implicaciones de cada una de éstas, convirtiéndose en una de las principales causas por las cuales las Empresas de Servicios Temporales “EST” perdieron crédito, incluso se llegó a pensar que precarizaban las relaciones laborales, desconociendo que la Empresa de Servicios Temporales cumple a cabalidad con todas las normas del Ministerio de Protección Social y vela porque las empresas clientes cumplan con las normas legalmente exigidas en materia laboral. A toda esta problemática se le suma la proliferación de Empresas de Servicios Temporales, como consecuencia de la gran oportunidad que ven en el sector, para el año 2007 se ha notado el incremento en los registros del Ministerio de la Protección Social “...en los primeros ocho meses del año se han matriculado 76 EST en la Cámara de Comercio de Bogotá, que supera ampliamente a las 51 que se matricularon en todo el 2006 y a las 55 del 2004.” (Revista Portafolio, 2007); este comportamiento de alto crecimiento se ha manifestado

particularmente en los últimos años tal como se muestra en la figura 1 Empresas Temporales registradas en Bogotá, tomado como fuente de Acoset. Dicho fenómeno de alto crecimiento se empezó a generar desde el año 2004, pero se acentuó en el año 2007, donde sólo hasta el mes de Agosto se registraron 76 empresas nuevas al sector de Empresas de Servicios Temporales.

Figura 1. Empresas Temporales registradas en Bogotá.



Fuente. Acoset

Este auge en el surgimiento de nuevas Empresas de Servicios Temporales “EST” se atribuye a la expectativa generada por el establecimiento de nuevos acuerdos comerciales de Colombia con otros países, entre estos el TLC; algunas de estas nuevas compañías se encuentran laborando sin la licencia de funcionamiento que concede el Ministerio de la Protección Social, desprestigiando las demás empresas del sector, desvirtuando la razón inicial del surgimiento de las Empresas de Servicios de Temporales. Este incremento en las empresas oferentes del servicio de empleados temporales confunde cada vez más a los usuarios finales a la hora de tomar la decisión final de elegir la empresa con la cual contratar sus colaboradores en misión, ya que cada compañía ofrece un portafolio distinto tratando de cautivar mas clientes, ofrecen tarifas

bajas, conduciendo finalmente a la pérdida del enfoque inicial y de los verdaderos motivos que impulsan a las compañías a buscar los servicios de Empresas Temporales, quedando todo relegado sólo al aspecto económico reflejado en la reducción de los costos laborales. Esto se ha convertido en una gran limitación para las empresas del sector temporal, las cuales han diseñado diversas estrategias para capturar nuevos clientes.

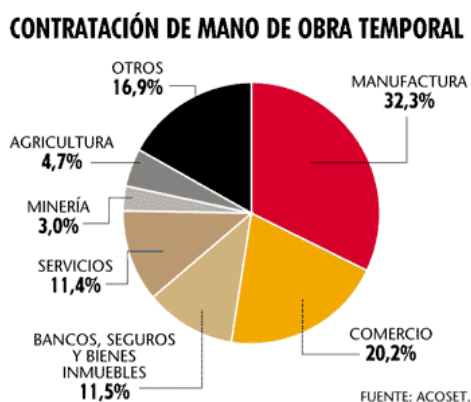
Es evidente que hay una gran oportunidad para el sector en mención, ya que conociendo realmente lo que buscan las organizaciones que se apoyan en los servicios de Empresas de Servicios Temporales, se pueden generar nuevas estrategias enfocadas en las verdaderas necesidades de los clientes; conscientes que el mundo es cambiante y cada vez las necesidades son distintas, se deben buscar elementos que permitan conocer cada vez más el consumidor organizacional, por tal razón se hace importante realizar un diagnóstico de cómo se encuentran las Empresas de Servicios Temporales frente al servicio que están ofreciendo, fundamentado en éste posteriormente diseñar un plan de marketing que permita posicionar a las Empresas de Servicios Temporales EST en la mediana y grande empresa del sector comercial (Caso Pereira – Dosquebradas).

De acuerdo a los datos suministrados por el Ministerio de la Protección Social Dirección Territorial Risaralda, en Pereira existen 21 Empresas de Servicios Temporales legalmente constituidas y registradas en la ciudad de Pereira, de las cuales 4 son principales, es decir, innatas de la ciudad de Pereira, 10 son sucursales de las que operan en el ámbito nacional y 7 son agencias; el entorno es bastante competitivo, basado fundamentalmente en una guerra de precios, en la cual finalmente sale ganando el cliente.

La rentabilidad del negocio está en el manejo de volumen de personas ya que por reducir precios se someten a un margen de rentabilidad pequeño. La mayor ocupación de colaboradores en misión se encuentra contratada en el sector manufacturero y el comercial, tal como lo muestra la figura 2 tomada de un artículo de la revista Dinero. Para el caso de Pereira por ser epicentro comercial se considera que la mayor actividad de personas contratadas a través de Empresas Temporales se encuentra en el sector comercial. Generalmente son pequeñas y medianas empresas; sólo unas pocas grandes ya que no son muchas las que se encuentran en esta zona del país, las cuales delegan generalmente en las Empresas de Servicios Temporales los cargos que mas rotan en las organizaciones o de más difícil consecución para ellos. Para estas organizaciones el factor precio es considerado muy importante, en muchos casos no dar lugar a otros beneficios que propendan por la calidad de vida del empleado, a esto se le suma la poca claridad que existe en la diferencia de las Empresas de Servicios Temporales con respecto a las precooperativas y cooperativas de trabajo asociado, ignorando las consecuencias que esto puede acarrear.

Figura 2. Contratación de mano de obra temporal

Contratación de mano de obra temporal



Fuente. Revista Dinero Edición 226 de Abril de 2005.

La manufactura es un sector que maneja grandes volúmenes de personas, los cuales son difíciles de administrar, en algunos casos presentan índices de rotación altos, por ello las áreas de gestión humana delegan esta función en las Empresas de Servicios Temporales, el área comercial maneja indicadores de resultados, el incumplimiento en los mismos genera cambios en la planta de personal o deserción por parte de los trabajadores, por esta razón buscan apoyo en las Empresas de Servicios Temporales. En cuanto a los bancos, seguros y bienes inmuebles junto con el sector servicios requiere personal muy especializado en el tema de selección, en algunos casos requieren visitas domiciliarias para el conocimiento del entorno social y familiar en el cual se desenvuelve la persona, la referenciación también es bastante importante en estos sectores de la economía, razón por la cual acuden a expertos.

1.2 Formulación del problema. Preguntas de investigación

- ¿Cuáles son los elementos de un Plan de Estratégico de Marketing?
- ¿Cuáles son las características que tiene el servicio de Empresas de Servicios Temporales EST?
- ¿Cuáles son las necesidades que llevan a los consumidores organizacionales a utilizar los servicios de Empresas de Servicios Temporales?
- ¿Cuáles son las tendencias del comportamiento del consumidor organizacional?

2. Justificación

Partiendo de las expectativas de crecimiento y oportunidades futuras para el sector de Empresas de Servicios Temporales “EST”, como consecuencia de los nuevos acuerdos comerciales, según lo afirma el Dr. Miguel Pérez García Presidente de ACOSET: “...la recuperación económica que está viviendo el país y las proyecciones que se vienen dando frente a los procesos de globalización e internacionalización de la economía, estimulados por circunstancias como la de los Tratados de Libre Comercio con los Estados Unidos, Canadá, Centroamérica y Chile, traen consigo la necesidad de respuestas ágiles, oportunas y pertinentes de recurso humano por parte del sector productivo del país, para atender los requerimientos de una economía con creciente dinamismo” (Pérez, 2007). Esto muestra que si existe un buen momento para el sector, para ello se debe iniciar por recopilar toda la información al respecto sobre el mismo, siendo ésta la principal debilidad en el momento.

Según las afirmaciones del Ministerio de Protección Social se pone de manifiesto la dificultad de consolidar la información en torno al sector de Empresas Temporales “...tanto el Ministerio de la Protección como la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (Acoset) señalan que vienen haciendo grandes esfuerzos para recopilar estadísticas e información que den buena cuenta de lo que sucede en este sector” (Pérez, 2007); esta falta de información sobre el sector, se convierte en una gran oportunidad para la presente investigación que contribuirá en la elaboración de un diagnóstico de cómo se encuentra el servicio actual de las Empresas de Servicios Temporales, además permitirá descubrir las verdaderas necesidades y expectativas de las

empresas que utilizan las Empresas de Servicios Temporales “EST”, posibilitando realizar el diseño de un Plan de Marketing Estratégico, para lograr el posicionamiento de dichas organizaciones en medianas y grandes empresas del sector comercial (Caso Pereira – Dosquebradas).

La tabla 1 “Trabajadores en Misión”, tomada del Observatorio Laboral de – Acoset – muestra el total de personas contratadas a través de Empresas de Servicios Temporales en los últimos años, las estadísticas evidencian un crecimiento en los años 2003 y 2004, para el año 2005 también hay crecimiento aunque en menos proporción que el año inmediatamente anterior y en el 2006 se nota un decrecimiento en el personal en misión contratado, esto se explica por el fuerte impacto del sector cooperativo al sector de Empresas Temporales “... explicada por factores como el fallo del Consejo de Estado que 'tumbó' la obligación de las CTA de hacer aportes parafiscales, lo que pudo aumentar la contratación de estas con las empresas ya que su costo laboral disminuyó al desaparecer ese rubro.” (Revista Portafolio, 2007), por tal razón es importante que el sector de Empresas de Servicios Temporales busquen el posicionamiento en el mercado y marquen la diferenciación con las cooperativas, resaltando su lucha por la generación de empleo “digno” tal como lo promulga el Ministerio de la Protección Social, como una de sus estrategias de generación de empleo en la región, además dando cumplimiento a toda la normatividad del código sustantivo del trabajo.

El desarrollo de un Plan de Marketing permitirá desarrollar las estrategias a través de las cuales mostrar las verdaderas bondades que trae consigo los servicios ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales.

Tabla 1. Trabajadores en Misión

TRABAJADORES EN MISION

AÑO	NUMREO DE CONTRATOS	VARIACION
2.002	355,000	
2.003	432,151	21.7%
2.004	559,656	29.5%
2.005	706,336	26.2%
2.006	652,327	-0.87%

Fuente Observatorio del Mercado Laboral – Acoset -

Fundamentados en las necesidades actuales de las empresas comerciales (Caso Pereira - Dosquebradas) y una vez identificados los motivos de compra, los factores determinantes que influyen en la decisión final, del consumidor organizacional se logrará diseñar nuevas estrategias alineadas con lo que dicho consumidor espera del servicio. La calidad en la mano de obra suministrada, la oportunidad en el servicio ofrecido, la flexibilización del personal de sus compañías, el apoyo en los programas de formación y crecimiento del colaborador en misión, serán temas que jueguen un papel relevante en el diseño de las nuevas estrategias de las Empresas de Servicios Temporales.

3. Objetivos

3.1 Objetivo General

Diseñar un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial (Caso Pereira – Dosquebradas).

3.2 Objetivos específicos

- 3.2.1 Identificar los elementos que conforman el Plan de Marketing Estratégico
- 3.2.2 Caracterizar la mediana y grande empresas del sector comercial con respecto al uso de Empresas de Servicios Temporales
- 3.2.3 Analizar las tendencias relevantes en el comportamiento del consumidor organizacional.
- 3.2.4 Describir las características del servicio de las Empresas de Servicios Temporales “EST”.
- 3.2.5 Conocer la influencia de los grupos de referencia en la decisión de compra final

4. Marco Teórico

4.1 Marketing Estratégico

Las empresas están en medio de un entorno cambiante por tal motivo deben estar prestas a estar ajustándose al medio en el cual se desenvuelven, de esta forma van definiendo las estrategias que le van a servir de herramienta para conseguir la ventaja competitiva en el mundo organizacional, es aquí donde las compañías se fundamentan en el marketing estratégico “el desarrollo del marketing estratégico se basa en el análisis de los consumidores, competidores y otras fuerzas del entorno que pueden combinarse con otras variables estratégicas (como recursos financieros, humanos y de I + D) para alcanzar una estrategia integrada de empresa” (Hernández, Del Olmo, & García, 2000, p 15); en el marketing estratégico toda la compañía gira en torno de conseguir el mismo objetivo y es por ello que todos los recursos financieros, productivos y comerciales se direccionan en torno a un mismo sentido “... el margen estratégico se dirige explícitamente a la ventaja competitiva y a los consumidores a lo largo del tiempo” (Hernández, Del Olmo, & García, 2000, p 14), éste está enfocado en cómo la organización logra alcanzar la diferenciación y a su vez mantenerla en el largo plazo. Para ello debe jugar y conocer muy bien los actores que intervienen tanto interna como externamente con la organización, logrando la combinación perfecta de variables que permitan el logro de los objetivos planteados por la organización. El marketing permite integrar no sólo los clientes internos, sino externos de la organización, de esta manera entra a jugar un papel importante las necesidades de los consumidores, “...la tarea del marketing es descubrir las necesidades insatisfechas y preparar las soluciones satisfactorias” (Kotler, 1999, p 37), éste no se da con la concepción del producto, ni es la forma como se logra vender

bienes o servicios, por el contrario es una herramienta que se da antes, durante y después del proceso de venta. Se inicia con la identificación de las necesidades de los consumidores, con base en (Kotler, 1999) este análisis se logra el diseño de los productos que satisfarán dichas necesidades, luego llega la forma en que se da a conocer a los compradores, después viene el proceso de post compra, servicio al cliente, garantías, usos y aplicaciones dadas al mismo, cambios, adecuaciones o modificaciones surgidas posteriormente, todo esto se logra a través del marketing.

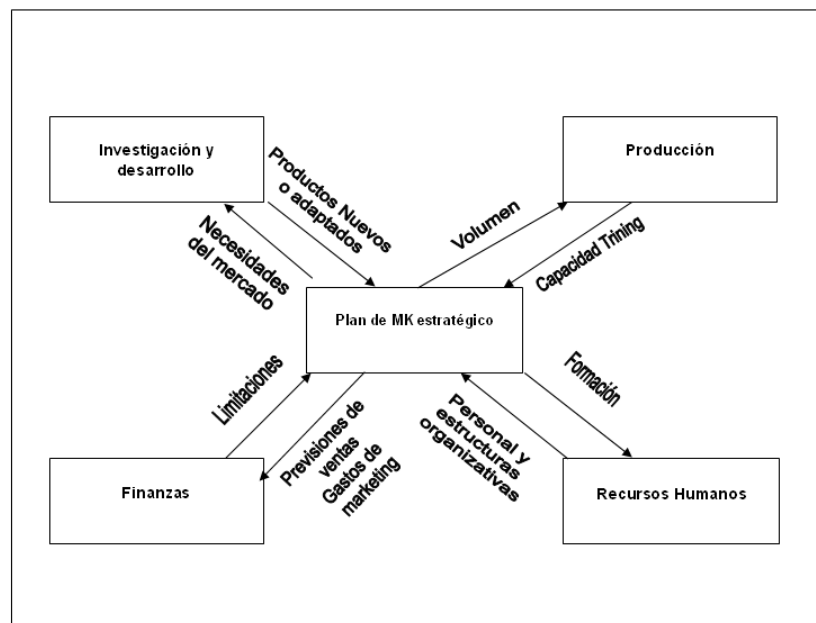
4.2 Plan de Marketing

Es una gran herramienta de largo plazo que busca el posicionamiento de una organización a través de la generación de la ventaja competitiva, es el instrumento que deben tener en cuenta las organizaciones que se quieren enfocar en las necesidades de sus consumidores. Se define como un documento que contiene toda la planeación o diseño metodológico de la manera en que se va llevar a cabo el marketing en una compañía para lograr su desarrollo a largo plazo, fundamentado en la obtención de la ventaja competitiva. El Plan de Marketing permite orientar la organización hacia el logro de los objetivos, concede la facultad de conocer el entorno en el cual se desenvuelve la compañía, sus competidores, el marco legal, las tecnologías, posicionamiento en el mercado, oportunidades y amenazas; de esta manera se prepara para aprovechar las oportunidades y contrarrestar las amenazas; también puede ayudar a la optimización de los recursos y a una mejor evaluación de los resultados obtenidos; tal como lo dice Rafael Muñiz en su libro *Marketing en el Siglo XXI*, el plan de marketing: “...aporta a la compañía que opera, bajo una óptica de marketing, una visión actual y de futuro que le servirá para marcar sus directrices con el mínimo error y las máximas garantías” (Muñiz), generalmente las compañías exitosas son aquellas que planean sus acciones y que

preveen las variables del entorno que las pueden afectar y a su vez están preparadas para enfrentar dichos acontecimientos. La toma de decisiones sobre bases sólidas y hechos concretos es una de las grandes ventajas que proporciona un Plan de Marketing.

Dentro del Plan del Marketing, se deben involucrar todas las áreas de la organización, tal como lo plantea Lambin "...el plan de marketing tiene implicaciones directas sobre todas las demás funciones de la empresa y viceversa" (Lambin, 2003, p 483), esta interrelación se expresa en la figura 3.

Figura 3. El plan de marketing estratégico: una responsabilidad multifuncional



Fuente. Jean Jaques Lambin (2003)

La conexión del Plan de Marketing con cada una de las áreas de la organización es fundamental, ya que se considera como proveedor de éstas dependencias y a la vez usuario de las mismas. Las áreas por sí solas no logran obtener los resultados deseados, para ello se apoyan en el Plan de Marketing el cual proporciona el direccionamiento de cómo se deben lograr dichos objetivos y las estrategias a través de las cuales se lograrán.

Se ha cometido un error al definir las áreas de mercadeo de las organizaciones, como las únicas responsables de ejecutar y llevar a cabo el Plan de Marketing de la organización, es aquí donde se pierde el enfoque del marketing orientado al cliente, el cual es responsabilidad de toda la organización enfocar sus esfuerzos en la satisfacción de las necesidades de los consumidores, ya que todas y cada una de las áreas de la compañía contribuyen de una u otra manera en la satisfacción del cliente, pues no están exentos de experimentar momentos de verdad con los clientes.

4.2.1 Componentes del Plan de Marketing. Existe diversidad de criterios en cuanto a los componentes de los planes de marketing, lo importante es que sean diseñados a la medida de cada organización, por ello varios autores señalan que no hay una formula exacta o unos pasos exactos para el diseño del plan, lo importante es que esté hecho a la medida de las necesidades de la compañía, Vicente Ambrosio plantea como elementos generales los siguientes:

1. Definición del negocio
2. Análisis externo
3. Análisis interno
4. Escenario
5. Valores éticos
6. Misión
7. Visión
8. Objetivos
9. Estrategias
10. Metas

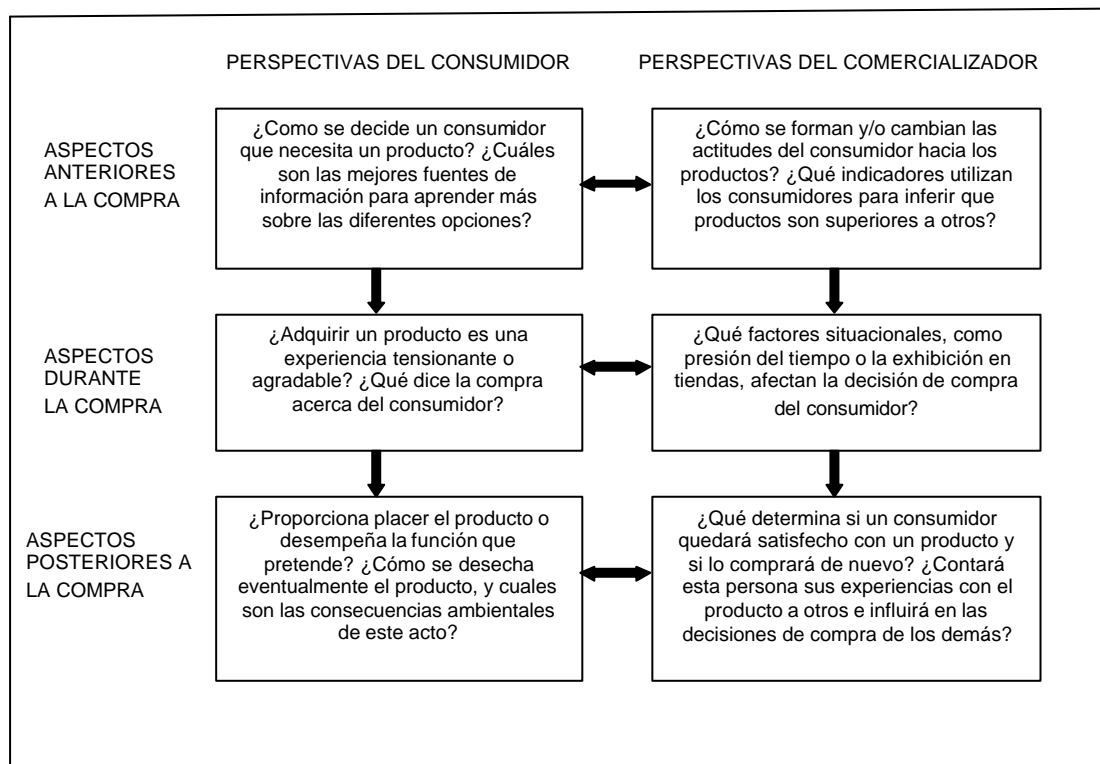
Lo importante es saber a dónde se quiere llegar, tener muy claro los objetivos propuestos en dicho plan y saber desde dónde parte la organización, tener plena claridad de cómo se encuentra la organización, esto se logra a través del diagnóstico interno en el cual se deben detectar muy bien las fortalezas y de qué manera se van a contrarrestar las debilidades.

4.3 Comportamiento del Consumidor

“El campo del comportamiento del consumidor se originó en el concepto de marketing, dentro del área de los negocios, que se desarrolló en la década de 1950 mediante diversos enfoques alternativos orientados hacia la búsqueda de la rentabilidad, referidos, respectivamente, como los conceptos de producción, producto y venta” (Schiffman & Kanuk, 2005, p 9) fue mucho más fácil para las organizaciones dedicarse a la producción de lo que los clientes deseaban, conocer sus verdaderas pretensiones a través de la investigación. “Las necesidades y los deseos de los clientes se convirtieron entonces en el principal centro focal de la empresa. Esta filosofía de marketing orientada al consumidor llegaría a conocerse como el concepto de marketing” (Schiffman & Kanuk, 2005, p 10); con éste se logró pasar del enfoque de producto o venta, a indagar a profundidad las necesidades de los consumidores, diseñando productos que proporcionen plena satisfacción al consumidor, por estar elaborados para su necesidad específica. Ante este marco presentado cobra gran importancia el consumidor, sus necesidades, deseos, expectativas, ya que es a través del análisis de sus gustos y preferencias que se diseñan los productos y servicios, como consecuencia de esto toma gran importancia.

Existen diversas definiciones de los autores sobre el comportamiento del consumidor, entre estas está la de Schiffman quien lo define como: “...el comportamiento que los consumidores muestran al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar los productos y servicios que, consideran satisfarán sus necesidades” (Schiffman & Kanuk, 2005, p 8), también podemos encontrar la definición de Solomon: “...es el estudio de los procesos que intervienen cuando una persona o grupo selecciona, adquiere, usa o desecha productos, servicios, ideas o experiencias para satisfacer necesidades y deseos” (Solomon, 1997, p 7), este proceso se explica en la figura 4 Algunos aspectos que surgen durante las etapas del proceso de consumo.

Figura 4. Algunos aspectos que surgen durante las etapas del proceso de consumo



Fuente. Solomon Michael R.1997

Finalmente para contrastar se encuentra el concepto de comportamiento del consumidor de Schnake: “...es un término descriptivo para referirse a las acciones de una persona ante estímulos derivados de actividades mercadotécnicas que se traducen en la adquisición y el uso

de bienes y servicios” (Schnake Ayechu, 1990, p 15); todos concluyen que es un proceso que incluye varias etapas y no sólo se refiere al momento en el que se efectúa la transacción de compra del servicio o producto, por el contrario, debe incluir la etapa pre o anterior al momento de la compra, ya que el comportamiento de compra es un proceso que puede ser premeditado o no y surge a raíz de una necesidad, latente en el consumidor. El comportamiento del consumidor se puede denominar como el análisis de las variables, motivos, actitudes, percepciones que giran en torno a la decisión de compra, utilización y desecho de los productos y servicios que satisfacen sus necesidades.

Identificar los gustos y preferencias de los consumidores permite a los mercadólogos diseñar productos y estrategias que se ajusten a la medida de lo que el consumidor espera y será éste finalmente quien de respuesta si las estrategias fueron acertadas o no. Con el análisis del comportamiento del consumidor se puede conocer quien consume el producto, cómo, cuándo, dónde, su frecuencia de uso y las razones por las cuales lo utiliza. Otro aspecto importante en este análisis es “...comprender las influencias personales y grupales que afectan las decisiones del consumidor y la manera en que las toman” (Schiffman & Kanuk, 2005, p 8) aquí cobra gran importancia la familia, grupos de referencia, la cultura, la subcultura y las clases sociales, como grandes influenciadores en la decisión del consumidor final.

En el comportamiento del consumidor intervienen diferentes personas, algunas veces la persona que toma la decisión de compra no es la misma que lo usa, también existen personas influenciadoras que intervienen en dicho proceso. El proceso de comportamiento del

consumidor no es individual, "...los consumidores pueden ser organizaciones o grupos en los que una persona tome las decisiones para adquirir productos que utilizarán muchas personas" (Solomon, 1997, p 9) es así como nace el comportamiento organizacional, de la toma de decisiones en las que intervienen varias personas aunque la decisión final puede estar en cabeza de una sola, pero influenciada por las recomendaciones a favor o en contra de otras personas que tienen que ver o cuya decisión puede afectarle directa o indirectamente, debido a esto se hace necesario el análisis del comportamiento organizacional.

4.3.1 Consumidor Organizacional.

El comportamiento del consumidor ha sido un tema bastante estudiado en cuanto al aspecto individual, sin embargo con respecto al tema del comportamiento del consumidor organizacional casi no se ha profundizado, la consecución de la información ha sido difícil, se ha consultado con expertos en el tema los cuales han manifestado que los investigadores han puesto poco interés sobre este tema, sin embargo, en pocas fuentes bibliográficas se ha encontrado algunos aspectos que caracterizan este tipo de consumidores, algunos lo denominan mercado de negocios o cliente industrial.

Vale la pena indagar un poco más sobre el comportamiento de las empresas, quienes realizan intercambios comerciales muy significativos para la economía con otras organizaciones, conocer las tendencias y los atributos más importantes en la toma de decisiones de compra es fundamental, para diseñar estrategias que facilitan agilizar este proceso comercial para las dos partes.

“La estructura de las motivaciones del cliente industrial es más compleja y más simple al mismo tiempo. Es más compleja porque involucra una organización y a los diferentes individuos que trabajan en ella; es más simple porque las principales motivaciones son más objetivas y por lo tanto más fáciles de identificar.” (Lambin, 2003, p 141), el proceso de toma de decisiones puede ser más confuso pues intervienen varios actores cuyas expectativas son diferentes, pero finalmente los motivos que inducen a la compra ciertos productos o servicios son concretos, fácilmente identificables.

Las características de este consumidor difieren del consumidor individual se identifica porque realiza compras de altos volúmenes y por ende de alto valor, es un consumidor exigente, el cual tiene a su alcance mucha información, sabe con exactitud lo que desea, por tanto, es difícil de persuadir en algunos casos. Generalmente las decisiones son tomadas por grupos interdisciplinarios de manera racional y basadas en la relación costo - beneficio, existe poca influencia de la publicidad, se tiene mas en cuenta la calidad de los productos o servicios; además toma gran importancia el servicio post-venta. “Es de vital importancia para el proveedor identificar a todos los que están involucrados en el proceso de compra, ya que debe identificar los objetivos de su política de comunicación” (Lambin, 2003, p 139), una vez se conocen las necesidades de las personas influyen o son decisoras en la toma de la decisión final, se puede facilitar o agilizar el proceso decisivo, haciendo énfasis en los beneficios generados por el producto o servicio. Al igual que en el comportamiento del consumidor individual, el consumidor industrial está fundamentado y debe ajustarse a las necesidades del cliente.

Philip Kotler y Gary Armstrong, sintetizan en la figura 5 las características más importantes del mercado de negocios.

Figura 5. Características de los mercados de negocios.

<p><i>Estructura de mercadotecnia y demanda</i></p> <p>Los clientes de negocios incluyen <i>menos compradores, pero más grandes</i>.</p> <p>Los clientes de negocios están más <i>geográficamente concentrados</i>.</p> <p>La demanda de los compradores de negocios <i>se deriva</i> de la demanda del consumidor final.</p> <p>La demanda en muchos mercados de negocios es <i>más inelástica</i> – no resulta tan afectada a corto plazo por los cambios de precios.</p> <p>La demanda en el mercado de negocios tiene <i>fluctuaciones más grandes y más frecuentes</i>.</p> <p><i>Naturaleza de la unidad de compra</i></p> <p>Las compras de negocios involucran a <i>más compradores</i>.</p> <p>Las compras de negocios implican un <i>esfuerzo de compra más profesional</i>.</p> <p><i>Tipos de decisiones y el proceso de decisiones</i></p> <p>Los compradores de negocios por lo común se enfrentan a <i>decisiones de compras más complejas</i>.</p> <p>El proceso de compras de negocios es <i>más formalizado</i>.</p> <p>En las compras de negocios, los compradores y los vendedores trabajan en una colaboración más estrecha y crean <i>relaciones estrechas a largo plazo</i>.</p>

Fuente. Philip Kotler y Gary Armstrong

Es un mercado con menos compradores pero con grandes volúmenes en cantidad y en precios, se generan relaciones más estrechas comprador – vendedor y más duraderas, fundamentadas en la lealtad. Las decisiones de compra son racionales, se conocen exactamente las cantidades demandadas y el presupuesto destinado para la compra.

En el proceso de compra industrial la necesidad se define en términos de ciertas variables las cuales sugiere Lambin y las define como valores:

“-Tecnología: especificaciones del producto, tecnología de vanguardia, entrega *just- in- time*, actualización de la calidad, etcétera.

- Finanzas: competitividad del precio, costes de transferencia, costes de mantenimiento e instalación, formas de pago, fiabilidad en la entrega, etcétera.

- Asistencia: servicio postventa, ayuda con la instalación y operación, ayuda técnica, etcétera.
- Información: comunicación personal de ventas cualificado, formación, acceso prioritario a nuevos productos, etcétera.
- Estrategia: relaciones de reciprocidad, compatibilidad de las formas de organización, reputación de la marca o la empresa, etcétera.” (Lambin, 2003, p 140)

En la decisión de adquisición de un producto o servicio, el consumidor industrial es más riguroso al evaluar cada uno de estos elementos resumidos en: calidad, precio, plazos de pagos, servicio al cliente, servicio de mantenimiento, garantías, actualizaciones, entre otros; en el caso que alguno de estos presente alguna falencia desequilibra todo el producto o servicio en general. Las decisiones están en cabeza de varias personas dentro de la organización, normalmente llamados comités o centros de compras, generalmente en las organizaciones los procesos de compras deben ser más formales que en las compras individuales. “En el proceso de compras de negocios, el comprador y el vendedor a menudo son mucho más dependientes el uno del otro” (Kotler & Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998, p 179) tienen una relación mucho más estrecha, están en constante comunicación, inclusive en muchos casos cooperan con la identificación de las necesidades y también las soluciones, con la elaboración de un nuevo producto o la modificación de algún otro.

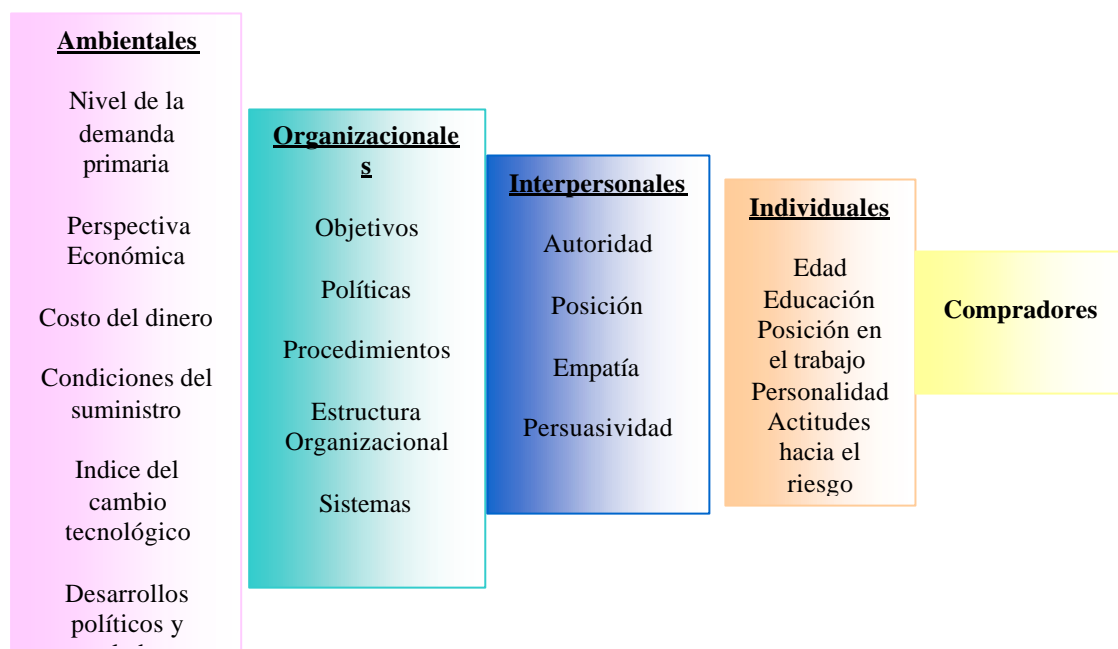
Una característica importante del consumidor industrial es su lealtad a sus proveedores, esto puede estar influenciado en gran medida por la complejidad en los procesos de compra que le hacen conservar siempre los mismos proveedores, sin embargo, el consumidor

industrial es demasiado exigente con la calidad y la oportunidad en la entrega de los bienes adquiridos, estos influyen en gran medida en la calidad de su producto final, por tanto, no se permite ser accesible a productos de mediana o baja calidad o impuntualidades en los tiempos de entrega de los mismos, motivos que inducen a cambiar de proveedor que pueda suplir tales necesidades.

Uno de los grandes interrogantes de las áreas de mercadeo es cómo responderán sus consumidores organizacionales al mix de marketing, “igual que en el caso de las compras del consumidor, los estímulos de mercadotecnia para las compras de negocios consisten en las cuatro p: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Otros estímulos incluyen las fuerzas principales en el ambiente: económicas, tecnológicas, políticas, culturales y competitivas” (Kotler & Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998, p 180), los grupos de referencia juegan un papel de gran importancia dentro de estos estímulos, los referidos se convierten en una muy buena oportunidad de ampliar la base de clientes para las compañías que ofrecen sus productos o servicios a otras. Para que estos estímulos se conviertan en compras es necesario, comprender la dinámica dentro de la organización, de igual forma como está establecido el proceso de compra y quienes forman parte del comité de compra, cuales son los criterios más importantes a la hora de tomar las decisiones y como se dejan influenciar por factores tanto externos como internos, “...el centro de compras y el proceso de decisión de compra, están bajo la influencia tanto de factores organizacionales internos, interpersonales e individuales, como de factores ambientales externos”. (Kotler & Gary, Fundamentos de Mercadotecnia, 1998, p 181), dichos factores pueden ser ambientales, organizacionales, interpersonales e individuales, según lo plantean Philip Kotler y Gary

Armstrong figura 6, en la cual define los principales factores que influyen en la decisión de compra de las organizaciones.

Figura 6. Principales influencias en la conducta del comprador de negocios.



Fuente. Philip Kotler y Gary Armstrong (1998)

Dependiendo de todas estas variables que influyen, una vez siendo detectadas con anterioridad por el área de mercadeo se logrará establecer la forma de lograr la acción de compra por parte de las organizaciones.

4.4 Servicios

El universo actual se encuentra inmerso en un mundo de servicios, los cuales han ido modificando las formas y estilos de vida como consumidores, el valor del tiempo, la oportunidad requerida en la información, la globalización, la era del conocimiento, donde los consumidores cada vez son más exigentes y requieren tener a su alcance la mayor información posible, la revolución tecnológica; todos estos han contribuido al surgimiento del

sector servicios, los cuales suelen ser considerados difíciles de comprender en el análisis del consumidor, ya que en algunos casos por tener elementos intangibles, además su valor y calidad pueden ser subjetivas, dependen de la percepción del usuario final. “Los servicios son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes en tiempos y lugares específicos como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor de) el receptor del servicio” (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p 4), este sector es uno de los de mayor crecimiento y contribuye en buena parte a la generación de empleos, esto suele estar íntimamente ligado a la capacidad del hombre de crear cada vez más servicios y generar actividades a las cuales les pueda agregar valor para ponerlo a disposición de otras personas y sacar provecho económico de esto. Este sector ha considerado una revolución que ha conducido a la transformación de dicha economía la figura 7 refleja los factores que estimulan la transformación de la economía de servicio. En esta se refleja varios aspectos que han contribuido con el cambio en la economía de servicios entre estos están: las políticas gubernamentales, los cambios sociales, las nuevas tendencias en los negocios, adelantos en las tecnologías de la información y la internacionalización; todos estos factores han contribuido al incremento considerable en la demanda de servicios, lo que ha permitido poner en práctica la creatividad del hombre optando por la innovación de nuevos servicios y finalmente dando mayor relevancia a la administración de Servicios.

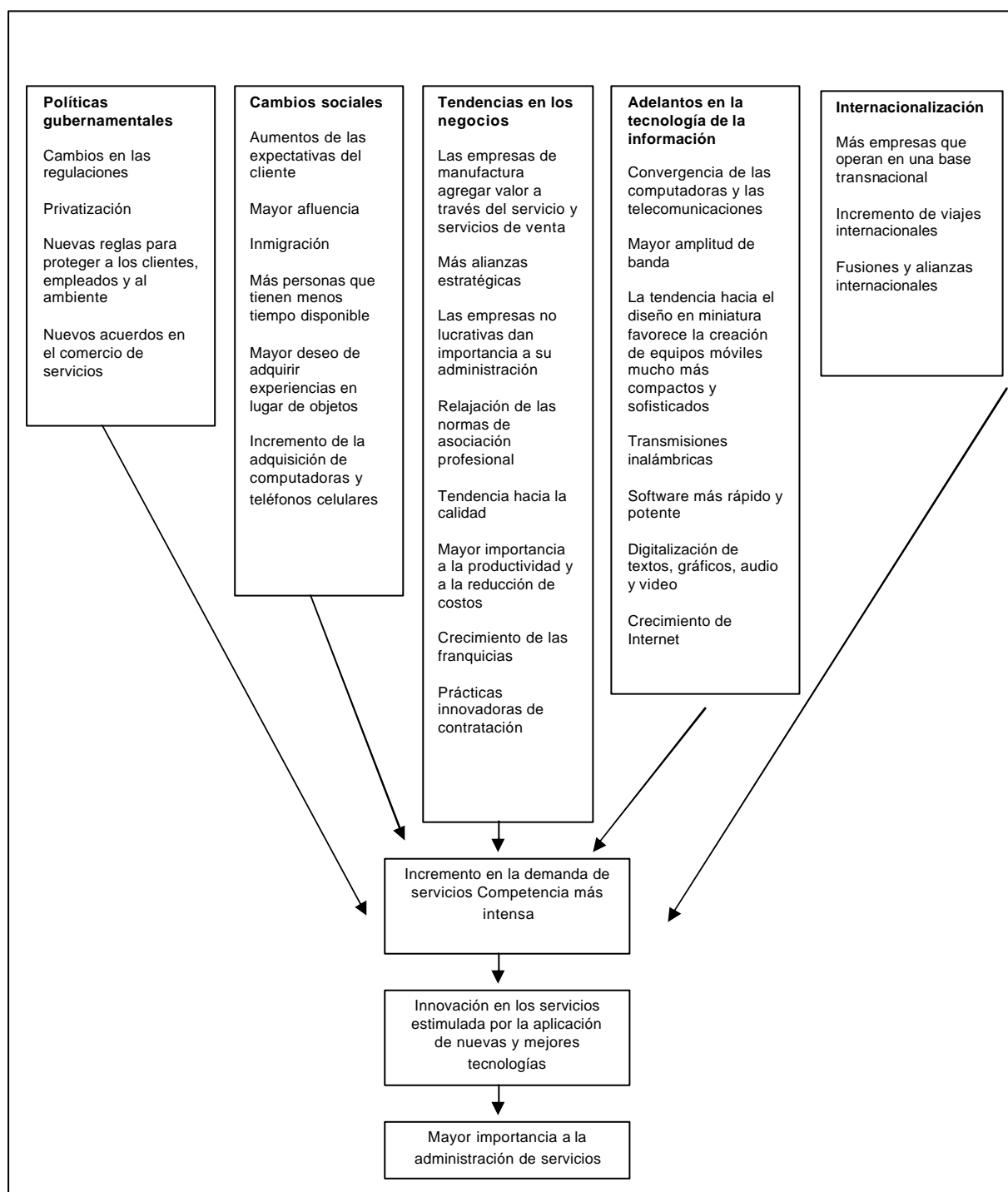


Figura 7. Factores que estimulan la transformación de la economía de servicio

4.4.1 Elementos importantes de los Servicios. Se da gran importancia a la administración de los servicios, a la habilidad de las organizaciones de poner en práctica las estrategias que le permiten ser eficientes y dar la batalla en el mercado, el servicio no tiene que ver sólo con un área dentro de la organización o con la persona que atiende personalmente el servicio, es

compromiso de toda la compañía, enfocándose en una cultura de servicio donde el cliente es el centro principal. “El servicio se debe adaptar a las necesidades del cliente, tener un precio realista, distribuirse a través de los canales convenientes y promoverse en forma activa con los clientes” (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p 19), en el servicio todas estas variables deben gestionarse conjuntamente y no por separado; a pesar que los servicios son intangibles son ofrecidos a través de personas en muchos casos, de ahí la importancia que las organizaciones tengan un buen plan de entrenamiento con su gente basados en una cultura de servicio dirigido al cliente. “Quizá la diferencia más importante entre los bienes y los servicios radica en el hecho de que los clientes, por lo general, reciben algún valor a partir de los servicios sin obtener la propiedad de algún elemento tangible” (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p 21), de ahí la problemática que se considera difícil de medir en cuanto a los términos de satisfacción del cliente, y a su vez se vuelve subjetivo, ya que está ligado a las expectativas esperadas de cada cliente en particular, es decir, lo que para unos puede ser bueno, para otros tal vez sea malo, el hecho radica en la expectativa generada frente al servicio recibido de cada persona; aquí la administración de servicios tiene el reto de mostrar a los clientes como sus necesidades se ajustan con las características del servicio ofrecido, igualmente se debe ilustrar de lo que pueden esperar durante y después del servicio

Otro de los factores distintivos del servicio es el tiempo, algunas personas pagan un poco más por obtener un servicio más rápido; los servicios deben tener oportunidad, es decir, deben entregarse con rapidez o por lo menos en el tiempo justo, éste también es un factor muy importante a la hora de medir la eficiencia en el servicio “...los clientes de hoy en día son cada vez más sensibles al tiempo y consideran a menudo que la rapidez es un elemento clave del buen servicio” (Lovelock, Reynoso, D'Andrea, & Huete, 2004, p 25); debido a esto las

organizaciones deben preocuparse por el mejoramiento en la oportunidad y la calidad de cada uno de sus procesos, logrando que se lleven a cabo en menos tiempo y con excelente calidad.

4.5 Concepto de Empresa

Se entiende por empresa toda entidad organizada que involucra personas, recursos materiales, tecnológicos y financieros, en pro de lograr unos objetivos particulares. De acuerdo al artículo 25 del código de comercio se entiende por empresa: “Toda actividad económica organizada para la producción, transformación, circulación, administración o custodia de bienes, o para la prestación de servicios” (Colombia. Código de Comercio. Decreto 410 de 1971, 2008).

Las empresas presentan diversas clasificaciones entre estas podemos encontrar: de acuerdo al sector al que pertenecen, por el origen de su capital, por su tamaño, por su número de propietarios o accionistas, entre otras. Para el caso particular de esta investigación definiremos su clasificación de acuerdo a su tamaño el cual puede ser: famiempresa, microempresa, pequeña, mediana y grande empresa, en esta clasificación se tiene en cuenta el número de empleados y el valor de sus activos totales dichos rangos se encuentran estipulados según la ley 905 de agosto 2 de 2004; para efectos de la presente investigación se define el término de la mediana y grande empresa.

4.5.1 Mediana Empresa. Se encuentran dentro de esta clasificación las empresas con una “planta de personal entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores, o activos

totales por valor entre cinco mil uno (5.001) a treinta mil (30.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 905 de 2004, 2004)

4.5.2 Grande Empresa. Las grandes empresas se consideran aquellas que tienen más de doscientos un (201) trabajadores o activos totales superiores a treinta mil uno (30.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.

Esta clasificación en algunos casos es excluyente, el número de empleados puede variar por las estacionalidades propias de cada empresa, para ello se tiene más en cuenta el valor de los activos de las organizaciones para dicha clasificación, de esta manera lo clasifican las Cámaras de Comercio del país.

4.5.3 Concepto de Empresas de Servicios Temporales (EST) y su Marco Legal. Se entiende por Empresa de Servicios Temporales, aquella sociedad que ofrece sus servicios a otras empresas y que provee el personal calificado para desempeñar una labor específica requerida por el cliente, de tal manera que contribuya con el cumplimiento del objeto social del mismo. Generalmente la labor es de carácter temporal o transitorio; es así como la Empresa de Servicios Temporales EST suministra colaboradores en misión a las empresas clientes, los cuales realizan su labor en las instalaciones de las empresas que requieren el servicio en mención.

Dicha contratación se hace bajo el estricto cumplimiento de la legislación laboral colombiana y las normas del Ministerio de Protección Social, tal como lo pronuncia la ley 50 de 1990 del código sustantivo del trabajo, artículos 71 al 94 por medio del cual se regulan las Empresas de Servicios Temporales EST: “Es empresa de servicios temporales 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” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990, 1990). Estas empresas estarán bajo el estricto control y vigilancia del Ministerio de Protección Social quien será el ente encargado de regular el cumplimiento de las normas de la legislación laboral colombiana, igualmente será encargado de expedir las licencias de funcionamiento a las sociedades que acrediten los requisitos exigidos para la constitución y funcionamiento de las mismas., los requisitos de constitución se definen en el artículo 83 de la ley 50 de 1990: “Para efectos de la autorización contemplada en el artículo anterior, a las solicitudes se deben acompañar los siguientes requisitos:

1. Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio.
2. Acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual vigente en el momento de la constitución.
3. El reglamento interno de trabajo de que trata el artículo 85 de esta ley.
4. Allegar a los formatos de los contratos de trabajo que celebren con sus trabajadores y con los usuarios del servicio.
5. Constituir una garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, en favor de los trabajadores de la respectiva empresa, en cuantía no inferior a quinientas (500)

veces el salario mínimo mensual vigente, para asegurar salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones laborales de los trabajadores, en caso de liquidez de la empresa. La póliza correspondiente debe depositarse en el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, el cual podrá hacerla efectiva por solicitud de los trabajadores beneficiarios de la garantía.

La cuantía de esta garantía debe actualizarse anualmente tomando como base las modificaciones al salario mínimo legal vigente. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social podrá exigir una cuantía mayor cuando así lo amerite el número de trabajadores en misión vinculados a la empresa de servicios temporales. Una vez cumplidos los anteriores requisitos, el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social autorizará el funcionamiento de la respectiva empresa de servicios temporales mediante resolución motivada.” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990, 1990)

Los servicios de Empresas Temporales podrán ser utilizados en los siguientes casos según el artículo 77: “Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:

1. Cuando se trate de las labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 6o 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” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990, 1990). Es de esta forma que se dice que las Empresas de Servicios Temporales EST pueden contribuir con la flexibilización de la mano de obra, permitiendo emplear fácilmente trabajadores requeridos para un evento puntual o para un incremento en la producción.

Las Empresas de Servicios Temporales EST, tiene como obligación realizar los respectivos pagos de salarios, prestaciones sociales, horas extras, dominicales o festivos, pago de aportes a seguridad social, fondos de pensión y aportes parafiscales de los colaboradores en misión, tal como se menciona en el artículo 75: “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” (Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990, 1990), con lo dispuesto en este artículo se tiene garantía que a los trabajadores en misión los ampara el régimen laboral colombiano y evitando que existan abusos o incumplimiento por parte de las Empresas de Servicios Temporales con sus colaboradores en misión, en cuanto a sus derechos como empleados.

Por otra parte existe claridad de la responsabilidad de las Empresas de Servicios Temporales por la salud ocupacional de los colaboradores en misión, tal como lo promulga el artículo 78 de la ley 50 de 1990. y ratificándose nuevamente con el decreto 1530 de 1996, capítulo IV, artículos 10, 14.

Es de estricta obligación de las Empresas de Servicios Temporales EST, de acuerdo a lo ordenado por la ley 50 de 1990, artículo 83 numeral 5o; constituir y depositar en el Ministerio de la Protección Social una garantía para el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones a favor de sus trabajadores en misión, mediante póliza que deben suscribir con una compañía aseguradora legalmente establecida en Colombia.

Como complemento a la reglamentación de las Empresas de Servicios Temporales EST se expide el decreto 1300 de 2005, con el cual se modifica la tarifa de retención en la fuente a título de impuesto sobre la renta a los pagos realizados a dichas compañías.

Finalmente el 4 de diciembre se expide el decreto 4369 de 2006 donde se confirma la reglamentación de la actividad de Empresas de Servicios Temporales, los requisitos para adquirir la licencia de funcionamiento, se definen claramente las obligaciones de estas empresas, se establecen las cuantías por las cuales se deben constituir las pólizas de garantías, entre otros. En este decreto se define algo muy importante y es el término de los contratos de los colaboradores en misión los cuales pueden ser máximo por seis (6) meses, prorrogables otros seis (6) meses, término en el cual la empresa que contrata dichos servicios con la Empresa de Servicios debe vincular directamente con la compañía el colaborador en misión o desvincularlo totalmente, pero no podrá prorrogar más los términos con la Empresa de Servicios Temporales.

En cuanto a los servicios ofrecidos por las empresas de Servicios Temporales se encuentra el suministro de personal, el cual incluye desde el reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas, referenciación y finalmente la contratación del personal idóneo requerido por la empresa cliente. En este tipo de servicios es poca la diferenciación entre lo que ofrece una u otra empresa temporal, sin embargo la competencia ha generado que según Miguel Pérez, presidente de Acoset “las empresas inviertan en tecnología, se especialicen en diferentes sectores, capaciten a sus trabajadores y desarrollen programas de fidelización no solo con sus clientes sino con sus trabajadores, como la creación de fundaciones para que ellos puedan ahorrar y obtener créditos de libre inversión, estudio o viviendas” (Revista Dinero, 2005, p 25) estos se consideran valores agregados y pretenden marcar la diferenciación, también se llevan otras prácticas como: planes de formación para el personal en misión, actividades de bienestar en los cuales incluyen tanto al colaborador en misión como a su grupo familiar, conformación de fondos de empleados que buscan brindar mejores garantías a sus afiliados, entre otros de los muchos beneficios que pueden ofrecer las Empresas de Servicios Temporales en la actualidad.

Otras empresas se han especializado en los procesos de selección garantizando al cliente oportunidad y calidad en el personal en misión que envían a sus empresas clientes, complementando los servicios con informes psicotécnicos muy especializados, visitas domiciliarias, entrevistas a profundidad con sus especialistas de Talento Humano. Incluyendo en el proceso de suministro, personal muy competente para la labor a contratar.

4.5.4. Comparativo entre las Cooperativas de Trabajo Asociado y las Empresas de Servicios Temporales

COOPERATIVA DE TRABAJO ASOCIADO	EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES
<p>Son entidades asociativas sin ánimo de lucro, constituida bajo los parámetros de la Ley 79 de 1988 y el Decreto 468 de 1990, las cuales vinculan el trabajo personal de sus asociados y sus aportes económicos para la producción de bienes, ejecución de obras o la prestación de servicios, debiendo por lo tanto participar activamente en las decisiones de la empresa.</p> <p>Las cooperativas de trabajo asociado no pueden constituirse para beneficiar a sociedades o empresas comerciales, pues les está prohibido realizar acuerdos con sociedades que las hagan participar directa o indirectamente de los beneficios o prerrogativas que las leyes le otorguen a las entidades del sector solidario (numeral 2 del artículo 6 de la ley 79/88 y numeral 2 del artículo 13 de la ley 454/98).</p>	<p>Es una empresa comercial constituida bajo los parámetros del artículo 71 de la Ley 50 de 1990 y el Decreto 24 de 1998, que tiene por objeto social exclusivo contratar 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, sin que el trabajador o empleado en misión participe en la gestión de la empresa usuaria.</p> <p>* En este punto es importante tener en cuenta la <u>sentencia de la Sala Laboral de la Corte Suprema de Justicia, radicado 25717 de 2006</u>, según la cual la contravención de las normas que regulan la contratación de empleados en misión, implica que éstos se consideren como empleados de la empresa usuaria.</p>
<p>La vinculación es por acuerdo cooperativo.</p> <p>El trabajo en las cooperativas de trabajo asociado solo puede ser adelantado por sus asociados. De manera excepcional y sólo por razones debidamente justificadas, pueden ser vinculados trabajadores no asociados, evento éste que configura relaciones laborales que se rigen por las normas del Código Sustantivo del Trabajo (artículos 7 y 8, Decreto 468 de 1990).</p>	<p>La vinculación es por contrato de trabajo.</p> <p>En las empresas de servicios temporales los trabajadores deben estar vinculados bajo las modalidades en artículo 74 de la ley 50/90), como trabajadores de planta que desarrollan su actividad en las dependencias propias de la EST, o como trabajadores en misión que son aquellos que la EST envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicios contratados por éstos.</p>
<p>Se adhiere al acuerdo cooperativo y por lo tanto no existe la figura del “empleador” ya que el asociado es “condueño”. La administración es democrática.</p> <p>En las cooperativas de trabajo asociado la terminación de un contrato con terceros no es causal para la exclusión o el retiro del asociado de la cooperativa, pues el asociado es dueño de su empresa y no puede ser excluido o retirado de la misma bajo el pretexto de la terminación del trabajo. la decisión de retiro voluntario corresponde únicamente al asociado por existir el principio constitucional de la libre asociación (artículo 38 de la constitución nacional).</p>	<p>Se presenta la subordinación laboral. En este sentido el empleador exclusivamente es quien administra.</p> <p>Las Empresa de Servicios Temporales, al enviar trabajadores en misión a una empresa usuaria, lo hacen delegando autoridad, que se asimila a la figura de la representación del artículo 32 del CST (CSJ, Sentencia del 24 de abril de 1997, Rad 9435) estando el trabajador sujeto al régimen laboral, siendo ajeno a la administración de la empresa de servicios temporales que es su empleadora, y por supuesto de la usuaria en donde realiza la misión o trabajo.</p> <p>En las empresas de servicios temporales el trabajador puede ser desvinculado al finalizar la obra o labor o terminación del contrato de prestación de servicios entre la usuaria y la EST.</p>
<p>No se pagan salario, prestaciones sociales e indemnización según la Ley Laboral, sino que “el asociado” tiene derecho a las “compensaciones” que establezcan los Estatutos del acuerdo cooperativo, las cuales pueden o no coincidir con las previstas laboralmente.</p> <p>El régimen de compensaciones debe estar registrado ante el Ministerio de la Protección Social previo al inicio de la ejecución del acuerdo cooperativo de trabajo</p>	<p>Se pagan salario, prestaciones sociales e indemnización según la Ley Laboral y sólo pueden operar previa autorización por parte d el Ministerio de Protección Social.</p>

asociado (artículo 2, Resolución 1451/00).	
<p>En su calidad de “condueño” el asociado no sólo participa de las utilidades, sino también de las pérdidas. No tiene garantizada una “remuneración salarial”.</p> <p>Las cooperativas de trabajo asociado retribuyen al trabajador asociado por las actividades desarrolladas con compensaciones y no con salario, las cuales deben ser presupuestadas en forma adecuada y técnicamente justificadas, para que se retribuya el trabajo con base en los resultados económicos de la empresa, así como de acuerdo con la función, la especialidad, el rendimiento y la cantidad de trabajo aportado (Artículo 11, Decreto 468/90).</p>	<p>El empleado nunca participa de las pérdidas, tiene garantizada su “remuneración salarial”.</p> <p>En las EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES los trabajadores en misión tienen derecho al salario y a las prestaciones sociales equivalente a las de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. (artículo 79, Ley 50 de 1.990).</p>
<p>El “asociado” se afilia a la seguridad social en calidad de “asociado”, la cotización corre en un 100% a su cargo.</p> <p>Las cooperativas de trabajo asociado no pueden actuar como agrupadoras para la afiliación colectiva a las EPS, (artículo 18, decreto 1703 de 2002) y se requiere la demostración efectiva de la condición de asociado y que éste trabaje directamente para la cooperativa.</p> <p>El “asociado” al no ser empleado no tiene que ser afiliado obligatoriamente a las cajas de compensación familiar.</p>	<p>El empleado se afilia a la seguridad social en calidad de “dependiente”, la cotización se hace con base en el ingreso salarial y su pago es asumido tanto por el empleador como por el empleado en los términos de Ley (salud: 66.66% empleador, 33.33% empleado – pensión: 75% empleador, 25% empleado, riesgos profesionales: 100% empleador).</p> <p>El empleado debe ser afiliado obligatoriamente en calidad de empleado a las cajas de compensación familiar.</p>
<p>Las Cooperativas de Trabajo Asociado no pueden actuar como intermediarias laborales enviando trabajadores en misión pues desnaturalizan la actividad empresarial cooperativa de trabajo asociado, además de no estar autorizada pues para ello se requiere cumplir con las normas establecidas en la legislación laboral y tener objeto social único y exclusivo (artículos 71 y 72 de Ley 50 de 1990).</p>	<p>Las Empresas De Servicios Temporales sí pueden enviar trabajadores en misión, siempre y cuando se encuentren autorizadas por el Ministerio de la Protección Social y dicha actividad se encuentra definida como único objeto social (artículo 72 y 82, Ley 50/90).</p> <p>El artículo 93 de la antes citada Ley 50 prohíbe a la empresa usuaria contratar servicios temporales cuando la EST no cuente con la autorización, y en caso de incumplimiento, el Ministerio de la Protección Social podrá imponer multas sucesivas.</p>

Fuente: Respuestas Laborales. En: <http://respuestaslaborales.com/conceptos/contenido.asp?id=2442&str=>

5. Diseño Metodológico

5.1 Tipo de Investigación

La presente investigación se llevó a cabo en dos etapas: exploratoria y descriptiva; en la primera etapa se desarrolló una investigación exploratoria, la cual se lleva a cabo según Aaker cuando: "...se está buscando un conocimiento más profundo sobre la naturaleza general de un problema, las posibles alternativas de decisión y las variables pertinentes que necesitan considerarse" (Aaker, Kumar, & Day, 2001, p 73) en esta primera etapa se buscó el acercamiento y ampliación de la información que tiene que ver con el tema en cuestión, logrando obtener un panorama más exacto sobre la problemática presentada. Posteriormente en la etapa de investigación descriptiva: "el propósito es proporcionar una vista instantánea exacta de algún aspecto del ambiente del mercado" (Aaker, Kumar, & Day, 2001, p 73) se buscó describir, caracterizar y entender los comportamientos que tienen que ver con el problema de investigación, de acuerdo a los datos y resultados obtenidos a través de los instrumentos aplicados.

5.2 Método de Investigación

Para la presente investigación se utilizó el Método Deductivo e Inductivo, el primero según Aktouf: "...consiste en analizar lo particular a partir de lo general" (Aktouf, 2001, p 35) para este caso en específico se trató a través de toda la información recolectada del sector llegar a un problema particular y se complementa con el método Inductivo "...intenta formular

generalizaciones a partir de casos particulares” (Aktouf, 2001), analizando cada caso de estudio se llega a concluir sobre un comportamiento en colectivo.

5.3 Técnicas de Investigación

Buscando dar cumplimiento con los objetivos planteados en la presente investigación, se determinó la entrevista semiestructurada y encuesta telefónica como los instrumentos más apropiados para recopilar la información necesaria. El primer instrumento se aplicó a los jefes de gestión humana, gerentes o directores administrativos de las medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas que actualmente están utilizando los servicios de Empresas Temporales, con el fin de conocer más a fondo los motivos que inducen a dichas organizaciones a utilizar este tipo de servicios y que permitan dar claridad de la problemática en cuestión. La entrevista semiestructurada se realizó siguiendo un cuestionario previamente elaborado con una serie de preguntas abiertas, que permitiera descubrir los motivos y percepciones de los entrevistados con respecto a las Empresas de Servicios Temporales, logrando dar respuesta a las preguntas de investigación, objetivos generales y específicos.

El segundo instrumento a aplicar es la encuesta telefónica, con este se buscó tener un perspectiva amplia sobre el tema que se está tratando en la presente investigación, por ello no sólo se tuvo en cuenta la opinión de las empresas que actualmente si utilizan el servicio de Empresa temporal, sino que también se quiso conocer un poco el porqué algunas empresas no utilizan el servicio de Empresas Temporales, descubrir los motivos que existen detrás de esta decisión, por ello se aplicó la encuesta telefónica en las empresas comerciales medianas y

grandes de Pereira y Dosquebradas que actualmente no utilizan los servicios de Empresas Temporales, con este instrumento se indagó el porqué no utilizan los servicios de dichas empresas y si estarían dispuestos a utilizarlas.

5.4 Población

De acuerdo a la presente investigación la población de interés fueron las medianas y grandes empresas pertenecientes al sector comercial de Pereira y Dosquebradas, cabe aclarar que en la determinación de la población se tuvo en cuenta que la actividad comercial es la más representativa tanto para Pereira como para Dosquebradas, contando con el mayor número de registros de empresas dedicadas a esta actividad según los datos suministrados por las Cámaras de Comercio de dichas ciudades, a esto agregamos la información recopilada de la experiencia de una Empresa de Servicios Temporales de Pereira donde el 97% de sus clientes requieren cargos comerciales.

La clasificación de mediana y grande empresa se hizo según la ley 905 de agosto 2 de 2004, especialmente se tuvo en cuenta el valor de sus activos, tal cual lo estipula la ley anteriormente mencionada, para este caso las medianas empresas cuentan con un capital entre \$2.307.961.500 - \$13.845.000.000 y las empresas grandes son las que cuentan con un capital de \$13.845.461.500 en adelante, de acuerdo a la clasificación dada se encontraron los siguientes registros:

Tabla 2.Relación de número de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas

EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL		
	MEDIANAS	GRANDES
Pereira	60	13
Dosquebradas	15	1
TOTAL	75	14

Fuente: Cámara de Comercio de Pereira – Cámara de Comercio de Dosquebradas (2008)

Finalmente se logró una población total de 89 empresas, una vez conocida la población total se realizó una encuesta telefónica para conocer quienes utilizaban los servicios de empresas temporales y quienes no, llegando a la siguiente información:

Tabla 3.Relación de número de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas que utilizan o no el servicio de Empresa Temporal

UTILIZA SERVICIOS DE EMPRESAS TEMPORALES		
	SI	NO
Pereira	13	59
Dosquebradas	7	9
TOTAL	20	68

Fuente. Elaboración autor

Es importante aclarar que cuando se hizo la clasificación telefónica en las empresas que utilizaban o no el servicio de Empresa Temporal, la empresa Energetic Equipment S.A. nunca se logró contactar, por tanto, se dejó fuera de la población, De acuerdo a esta información se estableció como población 88 empresas pertenecientes al sector comercial medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas; de las cuales 20 si utilizan los servicios de empresas temporales y se determinó como población para aplicar entrevista semiestructurada y 68 no utilizan los servicios de empresas temporales a las cuales se determinó aplicar encuesta telefónica.

A continuación se relacionan las empresas que afirmaron trabajar con empresa temporal y fueron objeto de estudio en la aplicación de entrevista semiestructurada:

Tabla 4. Relación de Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas que si utilizan el servicio de Empresa Temporal

No.	Establecimiento	Nombre	Ciudad
1	Coats Cadena S.A.	Coats Cadena S.A.	Pereira
2	Eve Distribuciones S.A.	Eve Distribuciones S.A.	Pereira
3	Suzuki Motor de Colombia S.A.	Suzuki Motor de Colombia S.A.	Pereira
4	Supermercado Central Centenario	Cadena Centrales Ltda.	Pereira
5	Almacén Oportunidades No.2	Lagobo Distribuciones S.A. L.G.B. S.A.	Pereira
6	Droguería Olimpia	Dromayor Pereira S.A.	Pereira
7	Papelería de Occidente	Zuluaga y Zuluaga y Cia. S en C.	Pereira
8	Elite Sport	Compañía Manufacturera S.A.	Pereira
9	Almacén Ganemás	Levy Appel Salomon	Pereira
10	Almacén Santander	Comercializadora Santander S.A.	Pereira
11	Casa Lopez Manuel Lopez Alvarez	López Alvarez y Cia. S.C.A.	Pereira
12	Plazoleta y almacen Gino Passcalli No. 5	Crisalltex S.A.	Pereira
13	Ad Electronics S.A.	Ad Electronics S.A.	Pereira
14	Integrando Ltda.	Integrando Ltda.	Dosquebradas
15	Prodex S.A.	Prodex S.A.	Dosquebradas
16	Regional ventas Nestlé Dosquebradas	Regional ventas Nestlé Dosquebradas	Dosquebradas
17	Distribuidora Tropitiendas Ltda.	Distribuidora Tropitiendas Ltda.	Dosquebradas
18	Centros Comerciales del Café S.A.	Centros Comerciales del Café S.A.	Dosquebradas
18	Altipal Pereira Ltda.	Altipal Pereira Ltda.	Dosquebradas
20	Ley Dosquebradas	Ley Dosquebradas	Dosquebradas

Fuente. Elaboración autor

Es necesario destacar que del total de la población a entrevistar (20 Empresas) tres empresas no accedieron a brindarnos la entrevista, estas empresas fueron: Suzuki Motor de

Colombia S.A., Supermercado Central Centenario y Droguería Olimpia por tanto sólo se lograron un total de 17 entrevistas.

De las 68 empresas que componen la población para la aplicación de encuesta telefónica, no se pudo tener acceso a la aplicación de la encuesta con las siguientes empresas:

Distrimotos, Hincapie Parra Jose Frederman y Cereales y Abarrotes; en total se obtuvieron 65 encuestas telefónicas.

5.5 Fuentes de Información

Se inició consultando fuentes de datos secundarios tales como: documentos de revistas, información a través de Internet, consultas en las bibliotecas de universidad sobre proyectos similares, que pudieran dar un acercamiento al tema de la presente investigación; posteriormente se pasó a fuentes de investigación primaria: se aplicó entrevista semiestructurada a los jefes de áreas de gestión humana, gerentes o directores administrativos de las grandes y medianas empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas y que actualmente utilizan los servicios de Empresas Temporales. También se realizó encuesta telefónica a los jefes de las áreas de gestión humana, gerentes o directores administrativos de las grandes y medianas empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas que no utilizan en este momento los servicios de Empresas Temporales.

6. Resultados de la Investigación

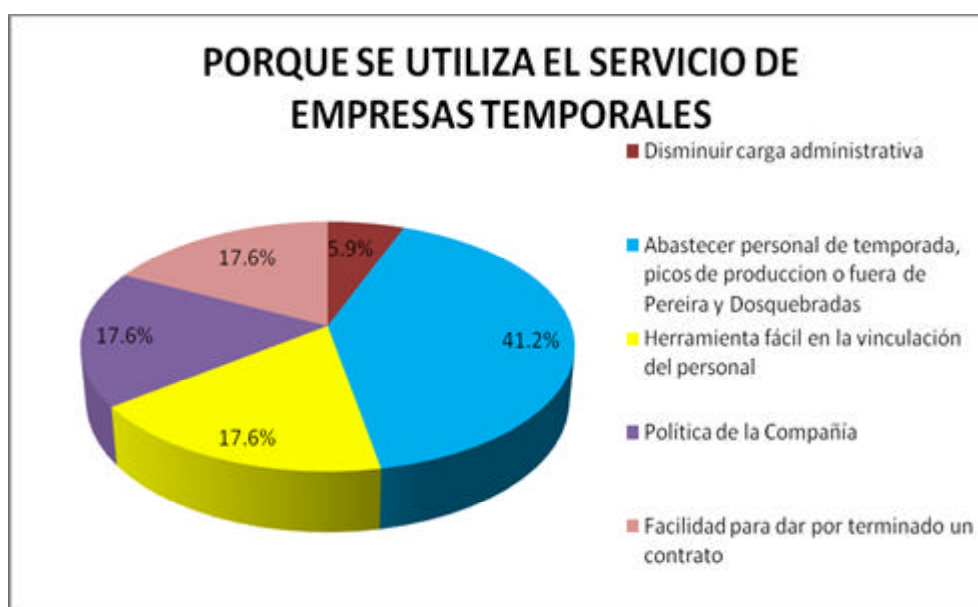
6.1 Análisis de Resultados Entrevista Semiestructurada

Se realizó entrevista semiestructurada a 17 empresas medianas y grandes pertenecientes al sector comercial de Pereira y Dosquebradas, con esto se logró indagar a fondo los motivos por los cuales utilizan los servicios de empresas temporales y los atributos más importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales EST.

Pregunta 1

¿Por qué utiliza los servicios de Empresas Temporales?

Gráfico 1. Porqué utilizan el servicio de Empresas Temporales las Organizaciones medianas y grandes del sector Comercial de Pereira y Dosquebradas



Fuente. Elaboración autor

De acuerdo a las respuestas obtenidas en las entrevistas el 41,2% de las empresas consideraron que el principal motivo que los lleva a utilizar el servicio de Empresas Temporales es lograr abastecer el personal de temporada o eventos, o para cubrir los picos de producción, también consideran que es una muy buena opción al momento de contratar personal fuera de Pereira o Dosquebradas, especialmente para las Empresas que están en el ámbito nacional o en el Eje Cafetero, considerando ésta como una buena opción para realizar la contratación de personal. Dentro de las Empresas que se encontraron en esta categoría están: Gino Pascalli, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Ad Electronics, Prodex S.A. y Almacén Ganemás.

Dentro de la población un 17,6% de las Empresas considera que la Empresa de Servicios Temporales es una herramienta fácil en la vinculación de personal, ya que cuenta con gente altamente calificada, garantizando un proceso de selección riguroso y estructurado, esto permite la consecución fácil y rápida de candidatos idóneos para cubrir las vacantes en algunas compañías, es importante anotar que en la mayoría de las empresas comerciales de Pereira y Dosquebradas no se cuenta con un departamento de gestión humana bien constituido y en algunos casos ni siquiera se cuenta con una persona especializada en talento humano, por consiguiente no existen los insumos necesarios para llevar a cabo un excelente proceso de reclutamiento, aplicación y análisis de pruebas psicotécnicas, referenciación, proceso de entrevista y visita domiciliaria; esto dificulta realizar procesos de selección directamente por las organizaciones, tales como lo mencionaron: Eve Distribuciones, Casa López y Altipal.

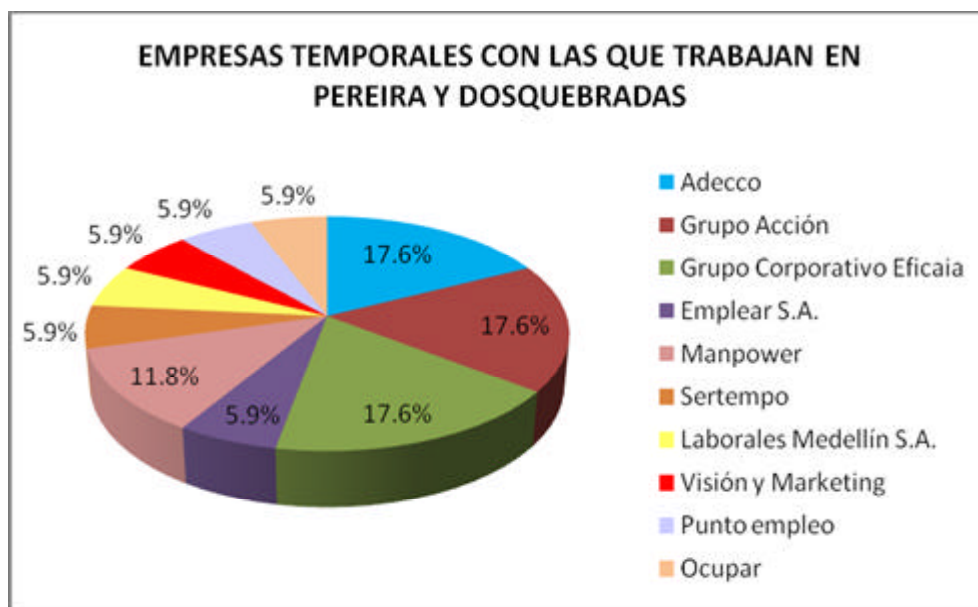
Existen otras compañías como Almacenes Ley de Dosquebradas, Centro Comercial Unico y Nestlé, que ya se han concientizado que por el volúmen de personas y el nivel de rotación del personal alto que manejan, es mas económico tener a disposición los servicios de una Empresa Temporal, para que esté suministrando constantemente el personal requerido para su operación, que constituir todo un área de gestión humana que se encargue de este proceso, por ello consideran que la compañía se debe dedicar plenamante a lo que verdaderamente constituye su objeto social, que es en esencia la comercialización de sus productos y subcontratar lo que tiene que ver con la consecución del personal, en este orden de ideas el 17,6% utilizan el servicio de Empresas Temporales porque ya se ha definido como política de la compañía por las razones expuestas anteriormente.

Otro 17,6% considera que la Empresa de Servicios Temporales una buena opción por la facilidad para dar por terminado un contrato, disminuyendo el riesgo a indemnizaciones o posibles demandas por despidos sin justa causa, entre las empresas que consideran esta posibilidad están: Integrando, Tropitiendas y Elite Sport.

Pregunta 2

¿Con qué empresa de servicios temporales trabaja, cual es el portafolio y valores agregados ofrecidos por dicha empresa?

Gráfico 2. Empresas Temporales con las que trabajan las Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas



Fuente. Elaboración autor

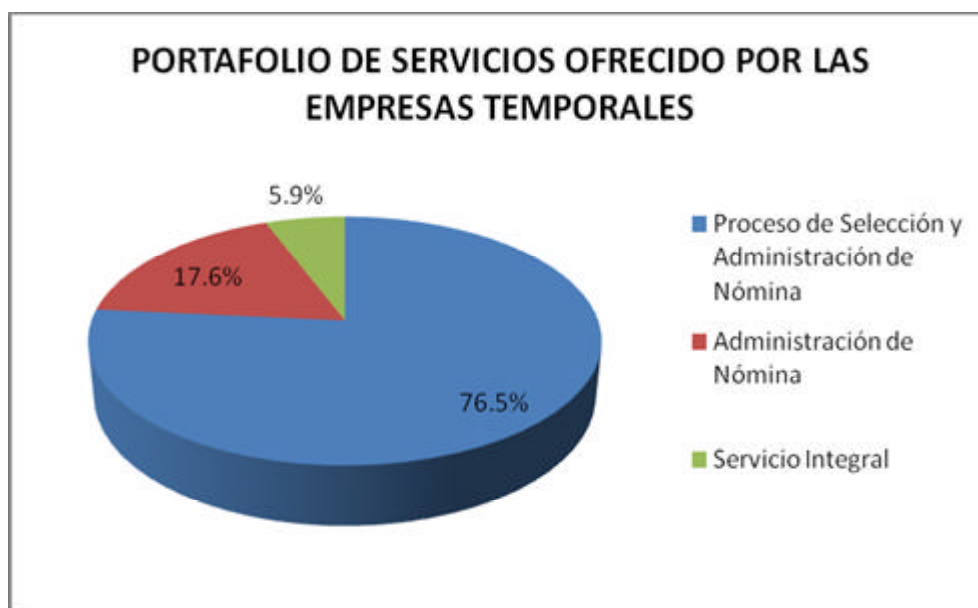
Las Empresas del sector comercial, medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas trabajan con diversidad de Empresas Temporales entre estas tenemos que un 17,6% trabaja con Adecco y allí encontramos Empresas como: Almacenes Oportunidades, Coats Cadena y Comercializadora Santander, dentro de los cargos que manejan con esta empresa en su mayoría son asesores comerciales. Otro 17,6% de la población de estudio afirma trabajar con el Grupo Acción entre estos están: Gino Passcalli, Integrando y Almacén Ganemás, en particular estas organizaciones afirman que están muy satisfechas con el servicio recibido por esta compañía. Otro 17,6% de las empresas trabajan con el Grupo Corporativo Eficacia, aquí encontramos empresas como: Eve Distribuciones, Casa López y Almacenes Ley Dosquebradas. Este análisis inicial nos muestra que el liderazgo en cuanto a Empresas Temporales en Pereira y Dosquebradas está en tres empresas como son: Adecco, Grupo Acción y Grupo Corporativo Eficacia, quienes cuentan con gran recorrido en el mercado, muchos años en el manejo de este tipo de servicios, algunas más de veinte años y con alto

reconocimiento nacional e incluso Internacional, dan confianza por su experiencia y trayectoria en el mercado de Empresas Temporales.

Después de estas grandes líderes se encuentran otras Empresas menos representativas como es el caso de Manpower con una participación del 11,8% trabajando con empresas como: Ad Electronics y Tropitiendas; Emplear S.A. llega con una participación del 5,9% con Papelería de Occidente, Sertempo también cuenta con un 5,9% de participación suministrando el personal del Centro Comercial Único, también se encuentran Empresas Temporales como Laborales Medellín con un 5,9% de representación quien trabaja con Prodex S.A.; Visión y Marketing, Punto Empleo, Ocupar también cuentan con un 5,9% de participación del mercado cada una, preferidas por empresas como Nestlé, Altipal y Elite Sport respectivamente.

- Portafolio de servicios

Gráfico 3. Portafolio de Servicios ofrecido por las Empresas Temporales de Pereira y Dosquebradas



Fuente. Elaboración autor

- Proceso de selección y administración de nómina, es el servicio ofrecido en su mayoría con un 76,5%, y es el que fundamenta la verdadera existencia de las Empresas de Servicios Temporales, el aprovechamiento en la utilización de este servicio debería ser por la especialidad de dichas empresas en los procesos de selección, los cuales bien manejados contribuyen con la productividad de la empresa cliente, disminuyendo los niveles de rotación de personal y por consiguiente la reducción de costos en procesos de inducción repetitivos, este servicio de proceso de selección y administración de nómina va desde el proceso de reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas psicotécnicas, análisis e informe psicotécnico, referenciación, entrevista y finalmente la selección del candidato, dentro de este proceso algunas Empresas Temporales incluyen la visita domiciliaria como valor agregado dando complemento en el proceso de selección y otros simplemente cobran una tarifa por dicho servicio el cual es opcional de cada empresa si lo toma o no; en el proceso de selección también es importante destacar que algunas empresas comerciales participan en el proceso de selección y entrevista de los candidatos, es decir, la Empresa de Servicios Temporales realiza una preselección de los candidatos idóneos para el cargo solicitado por la empresa comercial, en este caso la Empresa de Servicios Temporales después de realizar los análisis respectivos presenta a la empresa cliente de tres a cinco candidatos con sus respectivas pruebas psicotécnicas en el caso que el cliente lo requiera, dando libertad para que él mismo realice las entrevistas y tome la decisión final, la cual en algunos casos es asesorada por los psicólogos que realizaron los análisis de las pruebas y las hojas de vida; es importante aclarar que esto se realiza cuando el cliente lo requiere, para otros casos no. Continuando con la explicación de este servicio una vez realizado el proceso de selección del candidato, se inicia todo el proceso de contratación y sus respectivas afiliaciones de seguridad social, ARP, fondos de pensión

y aportes parafiscales, aquí se debe destacar que la Empresa Temporal cumple con toda la normatividad de ley. Una vez que la persona ya se encuentre vinculada laboralmente con la Empresa Temporal, vienen los respectivos reportes de las novedades de nómina, los cuales son realizados por la empresa comercial, definiendo el número de días realmente laborado por los empleados, horas extras en caso que se hayan reportado, comisiones y otras novedades a pagar al personal; una vez se tenga toda esta información la Empresa de Servicios Temporales se encargará de procesar y cargar en su sistema todas estas novedades para su respectivo pago al personal, en los períodos de pagos definidos y acordados en la negociación inicial con la empresa comercial, efectuados los pagos de nómina se continúan con los respectivos pagos de seguridad social, siendo de total responsabilidad de la Empresa de Servicios Temporales el pago obligatorio y oportuno de dichos rubros. Las empresas que utilizan este tipo de servicio, el cual incluye Proceso de selección y Administración de Nómina son: Almacén Oportunidades, Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López, Almacenes Ley Dosquebradas, Integrandó, Ad Electronics, Tropitiendas, Prodex S.A., Altipal y Almacén Ganemás.

- Administración de nómina es otra modalidad utilizada dentro de la utilización de Empresas de Servicios Temporales con 17,6% de participación, en este se deja de lado todo el proceso de selección, ya que el candidato es enviado directamente por la empresa comercial y en este caso la Empresa Temporal sólo se encarga de la vinculación laboral con sus respectivas afiliaciones al sistema de seguridad social, de otra parte debe estar pendiente de las novedades de nómina reportadas por la empresa cliente para poder generar los pagos al personal vinculado a través de la Empresa

Temporal, igualmente es responsable de realizar los pagos y aportes de ley mensualmente. Dentro de las empresas que utilizan este tipo de servicio están: Papelería de Occidente, Centro Comercial Unico y Elite Sport. Aquí es importante resaltar que existen empresas que hacen uso de este tipo de servicio dejando de lado el proceso de selección para disminuir el costo en el precio o tarifa de administración como se denomina en este sector, dejando de aprovechar realmente la especialidad de este tipo de empresas, particularmente en los procesos de selección de personal. Otro motivo por el cual las empresas utilizan esta modalidad de servicio es porque no cuenta con un departamento de nómina fortalecido, este servicio le permite aliviar la carga administrativa.

- Servicio Integral, es otra modalidad de servicio ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales con un 5,9% y está muy enfocado especialmente a las empresas de consumo masivo, este incluye los servicios anteriores como son proceso de selección y administración de nómina, pero tiene como complemento en el servicio un apoyo en la operación como tal que permita el cumplimiento de las estrategias comerciales de la empresa cliente, es decir, no basta solamente con proporcionarle el personal, sino que además el servicio incluye la supervisión de dicho personal, manejo de rúters de acuerdo a los puntos de venta, administración y bodegaje de material POP, en general este servicio está enfocado a colaborar con el cliente en la logística necesaria para dar cumplimiento a sus objetivos y estrategias comerciales. Entre las empresas que utilizan esta modalidad de servicio está Nestlé.

- Valores Agregados

Gráfico 4. Valores Agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales de Pereira y Dosquebradas



Fuente. Elaboración autor

Los valores agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales son diversos y están considerados dentro de los atributos importantes a la hora de seleccionar Empresa Temporal, en este aspecto las empresas del sector han sido muy creativas y se han esmerado por complementar sus servicios con prácticas o actividades que redundan en beneficio de los colaboradores en misión como son llamados por las empresas comerciales. En su mayoría como un valor agregado fundamental las empresas ofrecen actividades de bienestar con un 47,1% de representatividad, dentro de estas actividades están las tarjetas o detalles de cumpleaños, actividades en el día de la madre, regalos especiales en navidad,

celebración del día de los niños para los hijos de los colaboradores en misión de la Empresa Temporal; algunas de las empresas que dicen recibir estas actividades de bienestar como valor agregado son: Almacén Oportunidades, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Tropitiendas, Prodex, Altipal y Elite sport.

Otro valor agregado muy comúnmente ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales son los planes de formación con un 35,3% de participación, este aspecto es bien importante pues a través de este se pretende el crecimiento de los colaboradores en misión no sólo en la parte personal, sino también en la labor como tal, la planeación de la temática de estos cursos se direcciona con la empresa cliente, de acuerdo a la actividad que maneje y a los aspectos que desee reforzar en su personal en misión. Es necesario aclarar que existen dos modalidades de llevar a cabo este plan de formación, una es la tradicional capacitación que es de manera presencial y la segunda forma es de manera virtual, esta última es muy moderna y se ha tenido que implementar debido a la importancia que tiene que el personal esté altamente capacitado, esto se logra a través de un buen programa de formación, pero se detectó bajo nivel de participación en las capacitaciones presenciales debido a que los colaboradores en misión no tenían tiempo de asistir a estas capacitaciones, por ello con las capacitaciones virtuales se da flexibilidad en los horarios y la persona puede ingresar a tomar su curso en cualquier momento cuando tenga total disposición para aprender, dentro de las empresas que reciben Planes de Formación como valor agregado están: Gino Passcalli, Coats Cadena, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Tropitiendas y Prodex.

Seguimiento a los empleados es otro ítem que empresas como: Almacén Oportunidades, Gino Passcalli, Casa López y Ad Electronics consideran un valor agregado con un 23,5%; aquí no solo se tiene en cuenta el seguimiento a los empleados en lo que tiene que ver a su desempeño laboral, sino también al acompañamiento que se hace, escuchar sus inquietudes o dificultades presentadas, generalmente las Empresas buscan propiciar reuniones mensuales con los empleados en misión y allí quedan atentos a resolver cualquier inquietud que se les pueda presentar, esto genera una gran confianza tanto al colaborador como a la Empresa Cliente.

Fondo de empleados es otra modalidad de ofrecer valor agregado por parte de la Empresa Temporal, tiene una participación del 17,6%, lo que indica que es una manera de brindar bienestar a los empleados, a través de estos fondos lo que se busca es fomentar el ahorro en los empleados y que puedan acceder fácilmente a créditos sin tanto requisito, además estos fondos ofrecen algunos auxilios educativos, funerarios, de nacimiento y auxilio por calamidad doméstica; entre las empresas que afirman que el fondo de empleados es un valor agregado están: Gino Passcalli, Integrando y Elite Sport. Guardería para niños es otro servicio ofrecido como valor agregado, con un porcentaje de 11,8%, las empresas que gozan de este beneficio como valor agregado son Gino Passcalli e Integrando, quienes afirman que es una muy buena opción para dejar al cuidado de los hijos de los empleados en misión y a muy bajos costos; también con un 11,8% de representatividad está la asistencia médica, en esta se hace una jornada de promoción y prevención en salud, se realizan chequeos médicos a todo el personal vinculado con la Empresa Temporal, en algunos casos se realizan exámenes médicos y se aplican vacunas, las empresas que afirman tener acceso a este servicio como valor agregado son: Papalería de Occidente e Integrando.

Préstamos a los empleados es otro valor agregado ofrecido con un 11,8% y que es considerado un gran apoyo para los empleados para empresas como: Coats Cadena y Tropitiendas.

Asistencia en salud ocupacional 11,8%, es otro gran soporte que ofrecen las Empresas Temporales, en asocio con la Administradora de Riesgos Profesionales ARP, haciendo valoraciones en cada puesto de trabajo y educando en el manejo adecuado de los elementos de protección, con el fin de disminuir los niveles de accidentalidad y las enfermedades profesionales.

Un 5,9% de la población considera un gran valor agregado los reportes periódicos y oportunos de la información, esto permite visualizar de forma clara el personal que se tiene vinculado a través de la Empresa Temporal, fecha de iniciación de labores, datos básicos del colaborador, las entidades a las cuales está afiliado en seguridad social y los valores que se le han cancelado y conceptos por los cuales se le ha venido pagando, esto sólo se puede garantizar con un buen desarrollo tecnológico, por lo menos así lo afirma la empresa Eve Distribuciones.

Continuando con el análisis de los valores agregados ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales, se encuentra que Prodex recibe como valor agregado las visitas domiciliarias con un 5,9% de participación en el presente estudio, lo cual complementa y da más confiabilidad al proceso de selección, esta visita domiciliaria consiste en analizar el

ambiente social y familiar en el que se desenvuelve el colaborador en misión, de tal manera que este entorno no interfiera con el desarrollo de su vida laboral.

Para Nestlé la Cobertura es un gran valor agregado con un 5,9%, entre mas sedes les puedan ofrecer dentro del territorio nacional, es garantía de poder ofrecer un mejor surtido de sus productos de consumo masivo.

Las clínicas de ventas son un buen valor agregado para Almacén Ganemás con un 5,9%, a través de estos talleres permite reforzar las habilidades comerciales de sus colaboradores en misión.

Los seguros de vida ofrecidos por las Empresas de Servicios Temporales son otro valor agregado importante y representa un 5,9% del total de la población en estudio, con este se busca garantizar una indemnización para el núcleo familiar o los beneficiarios del colaborador en misión en caso de que este llegara a fallecer y es una gran tranquilidad para la empresa para la cual trabaja como es el caso de Elite sport.

Una vez analizados todos y cada uno de los valores agregados que ofrecen las Empresas de Servicios Temporales, se ve la creatividad de este sector por generar estrategias que permitan capturar nuevos clientes, a pesar de todos estos esfuerzos, no todas las empresas conocen y hacen uso de estos valores agregados, incluso un 5,9% de la población afirma que

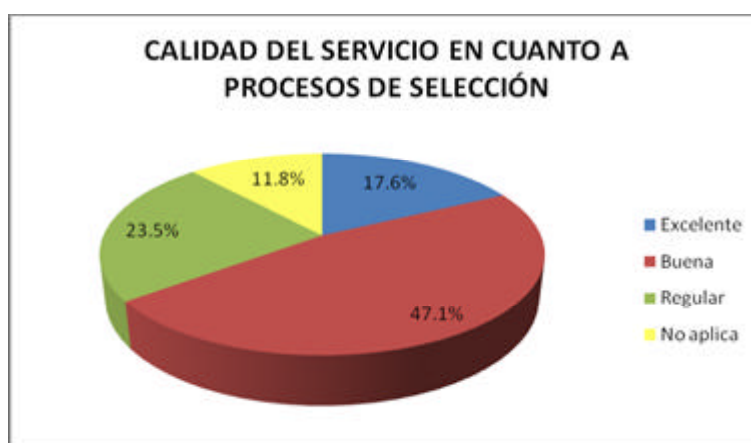
no identifica los valores agregados ofrecidos, como es el caso del personal de Centro Comercial Unico que afirma no conocer los valores agregados que ofrece la Empresa Temporal con la cual trabajan.

Pregunta 3

¿Cómo considera la calidad del servicio en las siguientes variables?

- Procesos de Selección

Gráfico 5. Calidad del servicio en cuanto a Procesos de Selección



Fuente. Elaboración autor

El 17,6% consideró que la calidad en los procesos de selección es excelente, así lo afirman Almacén Oportunidades, Almacén Ley Dosquebradas y Ad Electronics; los procesos son de muy buena calidad, con personal altamente calificado y enviado oportunamente, son procesos demasiado confiables y con un muy bajo nivel de rotación. Para el 47,1% de la población la calidad en el proceso de selección es buena, así lo afirman: Eve Distribuciones, Comercializadora Santander, Casa Lopez, Integrando, Tropitiendas, Prodex, Altipal y

Almacén Ganemás; estas Compañías consideran que los procesos son buenos, se hacen rápidamente, las pruebas psicotécnicas son confiables y finalmente seleccionan personal calificado, pero no exaltan demasiado esta labor pues consideran que precisamente para eso es que se contratan los servicios de dicha Empresa Temporal.

La calidad en los procesos de selección la consideran regular el 23,5% de los entrevistados: Gino Passcalli, Coats Cadena, Nestlé y Elite Sport. A pesar que hay un gran esfuerzo por ser los mas exactos posibles con el perfil, se presentan inconsistencias especialmente cuando el proceso es a nivel nacional, algunas regiones no logran conseguir el perfil esperado, en otros casos no cumplen los tiempos de respuesta estipulados para la entrega del personal en misión, se habla de tres a cinco días y no se cumple con este tiempo y en ocasiones por dar respuesta a los términos de tiempo establecidos con los clientes se llegan a cometer errores en el proceso de selección, teniendo que volver a realizar el proceso de selección por una mala selección.

Aquí se pudo detectar que hay una gran falencia, ya que algunas Empresas Temporales están realizando el proceso de selección como se debe de hacer, pero se están omitiendo algunos detalles que no son percibidos por el cliente como: la referenciación del personal, el análisis de las pruebas, la retroalimentación de la entrevista con el psicólogo especializado, entre otros; por eso simplemente el cliente dice que no existe un proceso riguroso, porque no tuvo conocimiento de estos aspectos.

El 11,8% de los encuestados, exactamente Papalería de Occidente y Centro Comercial Unico consideran que este ítem no aplica para ellos, ya que no utilizan el servicio de proceso de selección con la Empresa de Servicios Temporales.

➤ Oportunidad en los pagos al personal

Gráfico 6. Calidad del Servicio en la Oportunidad de los pagos del personal



Fuente. Elaboración autor

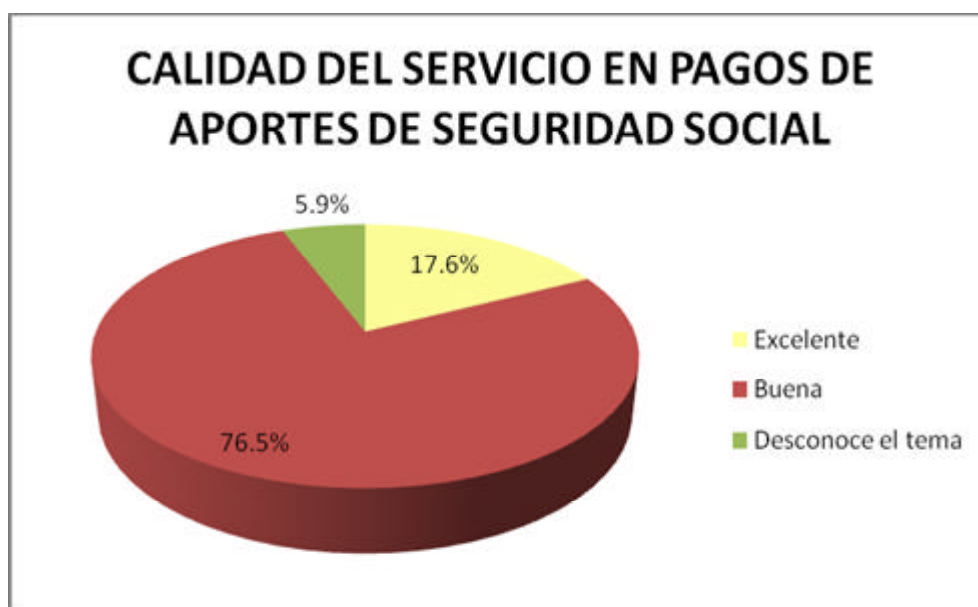
De las Empresas entrevistadas el 41,2% considera que la calidad del servicio en cuanto a la Oportunidad en los pagos al personal en misión es excelente, entre estas están: Almacén Oportunidades, Gino Passcalli, Papalería de Occidente, Coats Cadena, Integrando, Ad Electronics y Elite Sport; estos destacaron que los pagos se hacen uno o dos días antes de la fecha acordada, por ello realzan la expresión al decir que es excelente.

El 52,9% afirma que la calidad en la oportunidad en los pagos es buena, empresas como: Comercializadora Santander, Casa Lopez, Almacén Ley Dosquebradas, Tropitiendas, Centro Comercial Unico, Prodex, Nestlé, Altipal, Almacén Ganemás; consideran que la Empresa de Servicios Temporales paga oportunamente en los tiempos establecidos, siendo esta su responsabilidad.

Un 5,9% considera que la oportunidad en los pagos al personal es malo, así lo afirma Eve Distribuciones, por que han tenido dificultad con los pagos del personal, no han pagado a tiempo o han pagado menos de lo reportado y esto es crítico.

- Pago aportes de seguridad social, parafiscales y fondos de pensión

Gráfico 7. Calidad del Servicio en Pagos de Aportes de Seguridad Social



Fuente. Elaboración autor

Los pagos de Aportes de Seguridad Social son considerados en un 17,6% excelente, así lo definen las siguientes empresas: Almacén Oportunidades, Ad Electronics y Elite Sport; los pagos se realizan oportunamente e incluso siempre envían el reporte de los pagos realizados a la empresa cliente para que estén enterados de los pagos del personal en misión.

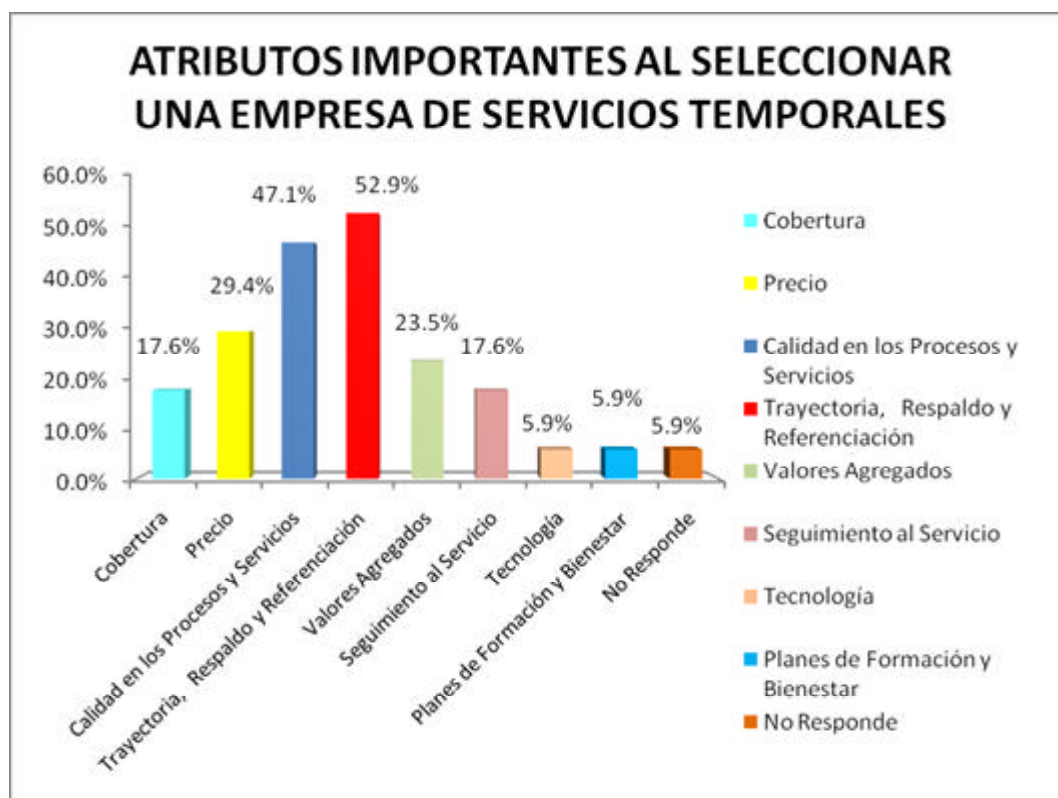
El 76,5% considera buena la calidad en los pagos de seguridad social, aquí se encuentra gran mayoría de las empresas entrevistadas: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López, Integrando, Tropitiendas, Centro Comercial Unico, Prodex, Nestlé, Altipal y Almacén Ganemás; éstas consideran que los pagos se hacen bien sin ningún tipo de inconveniente dentro de los términos de tiempo normales.

Una minoría 5,9% manifiesta que desconoce por completo el tema, en particular Almacén Ley Dosquebradas, aunque hace aclaración que considera que debe ser buena la calidad en estos pagos, ya que no ha tenido queja alguna al respecto, por lo menos hasta el momento.

Pregunta 4

¿Cuáles son los aspectos más importantes que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales?

Gráfico 8. Atributos importantes al seleccionar una Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

El atributo considerado más importante sin duda alguna con un 52,9% es trayectoria, respaldo y referenciación, tener plena confianza de estar en manos de una empresa que tiene experiencia en lo que hace, que tiene buen respaldo no solo a nivel financiero sino también que es plenamente reconocida en la región y bien referenciada por el excelente servicio que presta, dentro de las empresas que dieron gran importancia a este aspecto están: Eve Distribuciones, Comercializadora Santander, Casa López, Ley Dosquebradas, Ad Electronics, Centro Comercial Unico, Nestlé, Almacén Ganemás y Elite Sport.

El segundo atributo considerado al momento de seleccionar la Empresa de Servicios Temporales fue en un 47,1% calidad en los procesos y servicios ofrecidos por la Temporal, esto evidencia que realmente se busca una asesoría completa en cuanto a la selección de personal, la consecución de candidatos aptos para las vacantes que se presenten en las empresas comerciales dan origen a la necesidad de utilizar una Empresa Temporal y no sólo llevar a cabo todo el proceso de selección, sino garantizar la calidad en todo el proceso de vinculación como tal: firma de contrato, afiliaciones a la seguridad social, fondos de pensión, aportes parafiscales; un adecuado pago de nómina y en los pagos de ley; de las empresas que le dieron gran importancia a este ítem están las siguientes: Almacén Oportunidades, Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López y Almacén Ganemás.

El precio es considerado en tercera instancia con un 29,4%, sin duda alguna este es importante y toma gran fuerza cuando se trata de varios números de empleados vinculados a través de la Empresa Temporal, sin embargo, las Empresas Comerciales afirman estar muy seguros que las Empresas Temporales se deben ajustar a las tarifas de administración que ofrece el mercado, de no ser así se quedan por fuera del negocio; esto lo manifestaron empresas como: Gino Passcalli, Integrando, Prodex, Nestlé y Altipal.

El 23,5% considera que los valores agregados, son otro aspecto fundamental, así lo manifiestan: Coats Cadena, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando y Prodex;

en términos generales las Empresas Temporales ofrecen lo mismo en cuanto al portafolio de servicios en general, pero la diferencia está en los valores agregados ofrecidos, por eso es demasiado importante analizar y tener en cuenta que se ofrece de más.

Cobertura con un 17,6% es un atributo importante especialmente para aquellas Empresas que están en el ámbito nacional como: Gino Passcalli, Almacén Ley Dosquebradas y Nestlé. Igualmente con un 17,6% está el seguimiento al servicio, es bastante importante que se le esté haciendo seguimiento al colaborador en misión, no solo en su desempeño laboral sino también desde el aspecto del apoyo al empleado como tal, buscando acercamientos que le proporcionen confianza en la Empresa Temporal con la cual está vinculado; entre las empresas que afirman la importancia del seguimiento al servicio están: Comercializadora Santander, Ad Electronics y Nestlé.

Tecnología representa un 5,9%, este nivel tecnológico está ligado con tener una buena plataforma de nómina que pueda registrar novedades de forma masiva, sin ningún tipo de error y a su vez permita consolidar información de manera fácil y rápida, así lo afirma Eve Distribuciones.

Otro 5,9% lo constituye los planes de formación y bienestar ofrecidos, es importantísimo buscar todo aquello que va encaminado al bienestar de los

colaboradores en misión y el de su familia, además su crecimiento y desarrollo personal y profesional; esto lo confirma Nestlé.

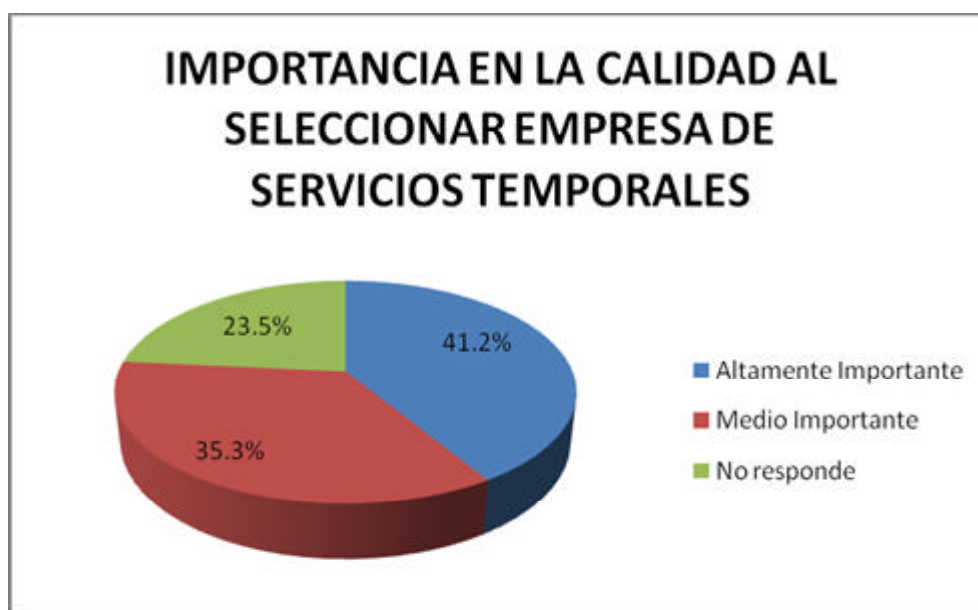
Culminando con el análisis de los atributos mas importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales, el 5,9% No responde, siendo este el caso de Tropitiendas.

Pregunta 5

¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales?

➤ Calidad

Gráfico 9. Importancia de la Calidad al seleccionar Empresa de Servicios Temporales

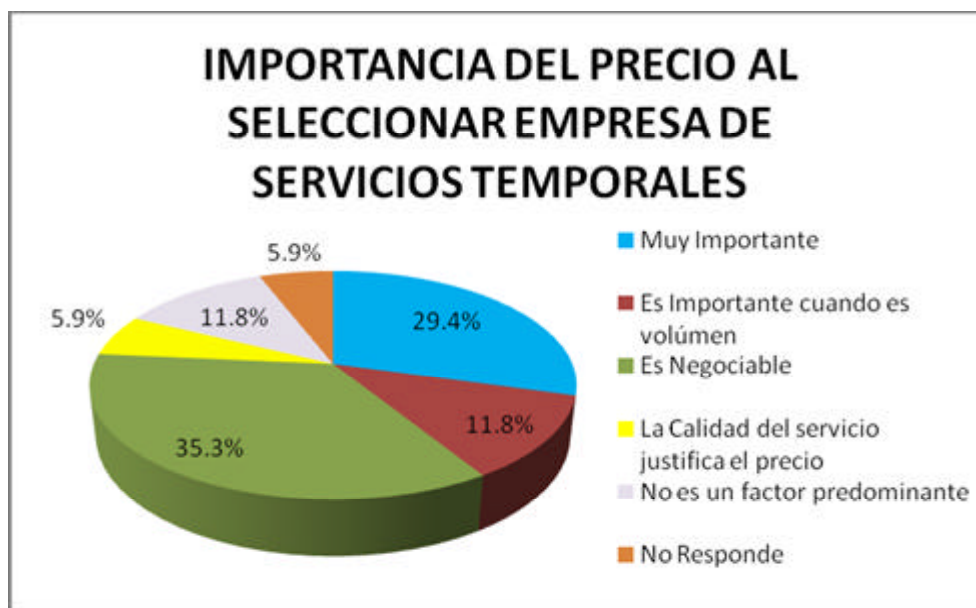


Fuente. Elaboración autor

Al indagar en las empresas comerciales sobre la importancia de la calidad, en la selección de Empresas Temporales el 41,2% manifiesta que es altamente importante el tener plena certeza de la calidad de los servicios ofrecidos por dicha empresa, o al menos así lo consideran empresas como: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Almacen Ley Dosquebradas, Integrando y Tropitiendas. Aquí es necesario resaltar la forma en que manifestaron la importancia de este ítem, lo cual hicieron notar claramente con su expresión al responder a esta pregunta. Un 35,3% consideraron la calidad medianamente importante, es decir, lo consideran importante mas no hubo una gran exhaltación a la hora de responder en la entrevista realizada, así lo hicieron: Casa López, Prodex, Nestlé, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport. Un 23,5% No Responden como: Almacén Oportunidades, Papelería de Occidente, Ad Electronics y Centro Comercial Unico.

➤ Precio

Gráfico 10. Importancia del Precio al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

Tal como se mencionó en los atributos importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales, el 35,3% de las empresas entrevistadas consideran que el precio es negociable y las Empresas deben ajustar sus tarifas a las generalmente ofrecidas por el mercado, de lo contrario corren el riesgo de quedarse por fuera del juego; entre las empresas que consideraron este aspecto están: Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Casa López, Tropitiendas y Nestlé.

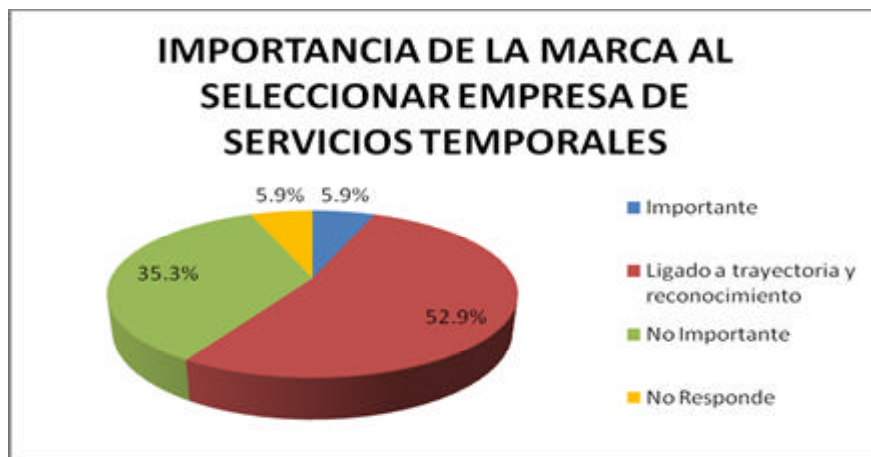
Centro Comercial Unico, Prodex, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport consideran este aspecto muy importante con un 29,4% de participación dentro de este estudio. Para el 11,8% de los entrevistados el precio es importante cuando es volúmen, es aquí donde se debe tratar de llegar a una buena negociación de tal manera que no se incremente demasiado la parte de costos de personal y así lo confirman: Gino Passcalli e Integrando.

El Precio no es un factor predominante lo manifiestan el 11,8% de las empresas en estudio, así lo consideran Comercializadora Santander y Almacén Ley Dosquebradas.

El 5,9% confirma que la calidad del servicio justifica el precio, una vez la Empresa de Servicios Temporales garantice la plena satisfacción con el servicio ofrecido el precio pasa a un segundo plano, de esta manera lo manifiesta Almacen Oportunidades. Un 5,9% no responde, es el caso de Ad Electronics.

➤ Marca

Gráfico 11. Importancia de la Marca al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

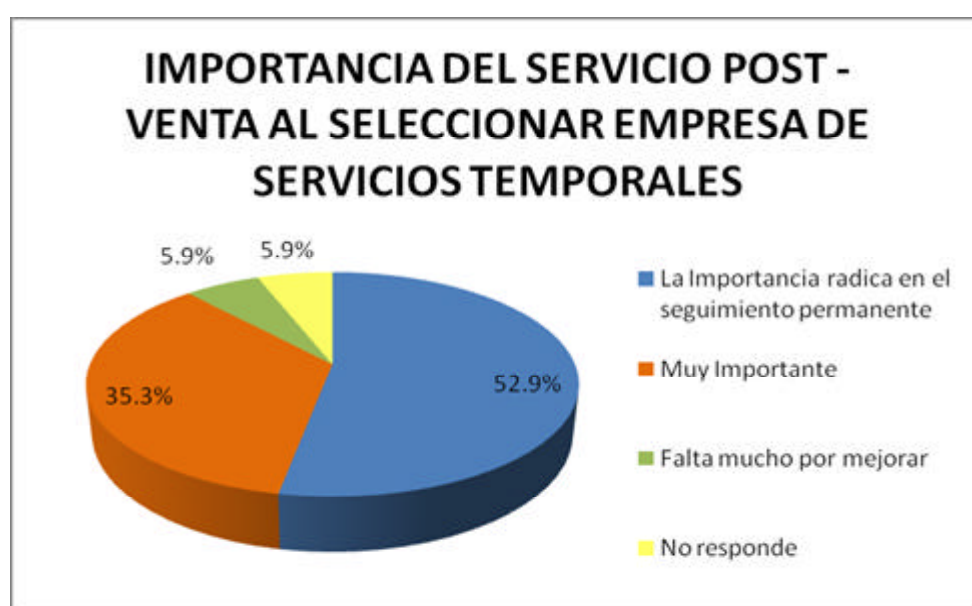
Un 52,9% de las empresas manifiestan que la importancia de la marca está ligado a trayectoria y reconocimiento, garantizando la experiencia y el reconocimiento en el sector por la calidad de sus servicios, de esta manera lo mencionan empresas como: Gino Passcalli, Coats Cadena, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Tropitiendas, Centro Comercial Unico, Nestlé y Elite Sport.

Para un 35,3% la marca es no importante, esto constata que no se dejan llevar por nombres para seleccionar la empresa con la cual vincularán sus colaboradores en misión, así lo manifestaron: Almacén Oportunidades, Papelería de Occidente, Comercializadora Santander, Prodex, Altipal y Almacén Ganemás.

Eve Distribuciones si considera la marca importante al seleccionar Empresa de Servicios Temporales, con una representatividad de 5,9% en el presente estudio. Ad Electronics, no responde para un 5,9% de los entrevistados.

➤ Asistencia o Servicio Post Venta

Gráfico 12. Importancia del Servicio Post Venta al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

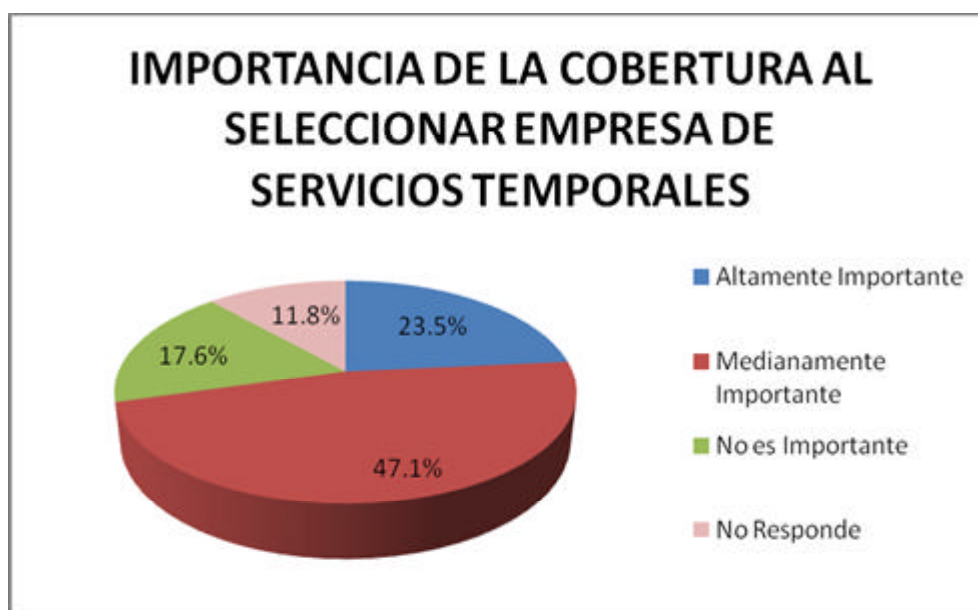
El servicio post venta en este tipo de servicios es considerado importante, ello lo manifiestan un 52,9% de las empresas entrevistadas quienes aseguran que la importancia radica en el seguimiento permanente; dicho seguimiento no sólo debe hacerse a la empresa, sino también a los empleados en misión dentro de las empresas que hablaron de este aspecto están: Almacén Oportunidades, Papelería de Occidente, Comercializadora Santander, Centro Comercial Unico, Prodex, Nestlé, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport.

Existe un 35,3% de empresas que consideran el servicio post venta muy importante, tiene que ver con hacerle mantenimiento al servicio, la agilidad con la que dan respuesta a las dificultades presentadas se logra si se está haciendo un constante seguimiento, genera confianza y compromiso de los clientes hacia la Empresa Temporal, el servicio post venta es vital en cualquier tipo de servicio, así lo consideran: Eve Distribuciones, Coats Cadena, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando y Tropitiendas.

Falta mucho por mejorar afirma el 5,9% en lo que respecta al servicio post venta ofrecido por las Empresas Temporales, confirma Gino Passcalli, finalizando este análisis un 5,9% no responde particularmente Ad Electronics.

➤ Cobertura

Gráfico 13. Importancia de la Cobertura al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

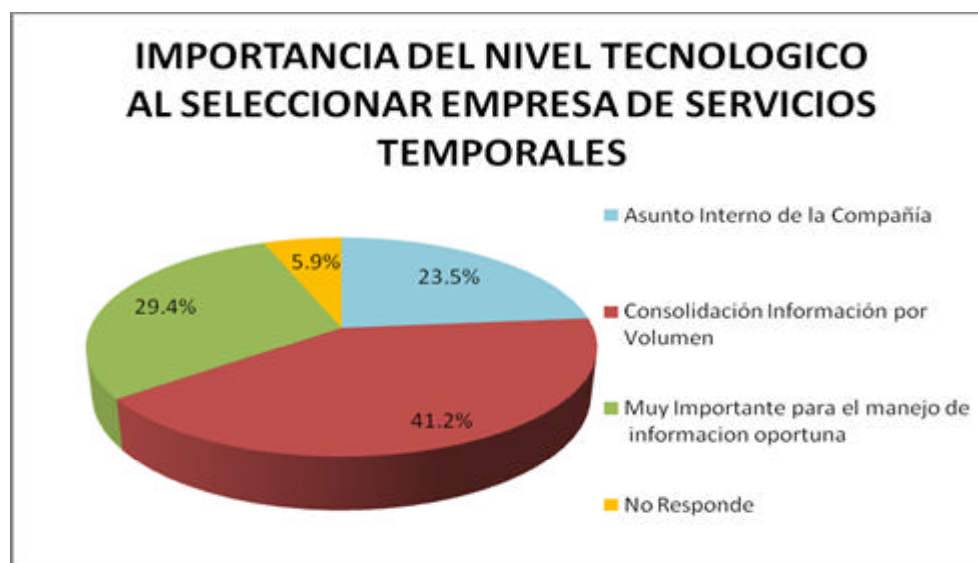
En cuanto a la importancia de la cobertura el 47,1% considera este aspecto medianamente importante, aunque aquí encontramos empresas que tienen operación a nivel nacional, la sede principal no está ubicada en Pereira o Dosquebradas, por ello no consideran demasiado importante esta variable y las demás empresas que no tienen presencia a nivel nacional en su mayoría son de carácter regional, entre estas: Almacén Oportunidades, Papelería de Occidente, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Centro Comercial Unico, Prodex, Nestlé y Altipal.

Para el 23,5% la cobertura es altamente importante ya que son empresas que están a nivel nacional y sus sedes principales están en Pereira o Dosquebradas son: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Coats Cadena y Comercializadora Santander.

Un 17,6% manifiesta que la Cobertura No es importante, son empresas locales o regionales por ello no dan tanta importancia a este atributo, aquí se tienen las siguientes Empresas: Casa López, Tropitiendas y Almacén Ganemás. El 11,8% no responde: Ad Electronics y Elite sport.

➤ Nivel Tecnológico

Gráfico 14. Importancia del Nivel Tecnológico al seleccionar Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

Al preguntar sobre la importancia del nivel tecnológico que tenga la Empresa de Servicios Temporales el 41,2% afirma que al importancia está en la consolidación de información por volúmen, por ello las empresas deben apoyarse en plataformas tecnológicas ágiles que les permitan procesar de una manera eficiente todas las novedades pertinentes con todos y cada uno de los colaboradores en misión, entre las empresas que estuvieron de acuerdo con esta afirmación están: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Coats Cadena, Integrando, Tropitiendas, Prodex y Elite Sport.

El 29,4% de las empresas entrevistadas manifestaron que el nivel tecnológico es muy Importante para el manejo de información oportuna, en la medida en que la información sea sistematizada y clasificado a través de un buen programa, permite tener información oportuna de acuerdo a las necesidades de las empresas comerciales, lo que admite generar una ventaja competitiva con las demás empresas del sector Temporal, por eso la tecnología debe ser de punta y de fácil acceso a los clientes, así lo consideran empresas como: Papalería de

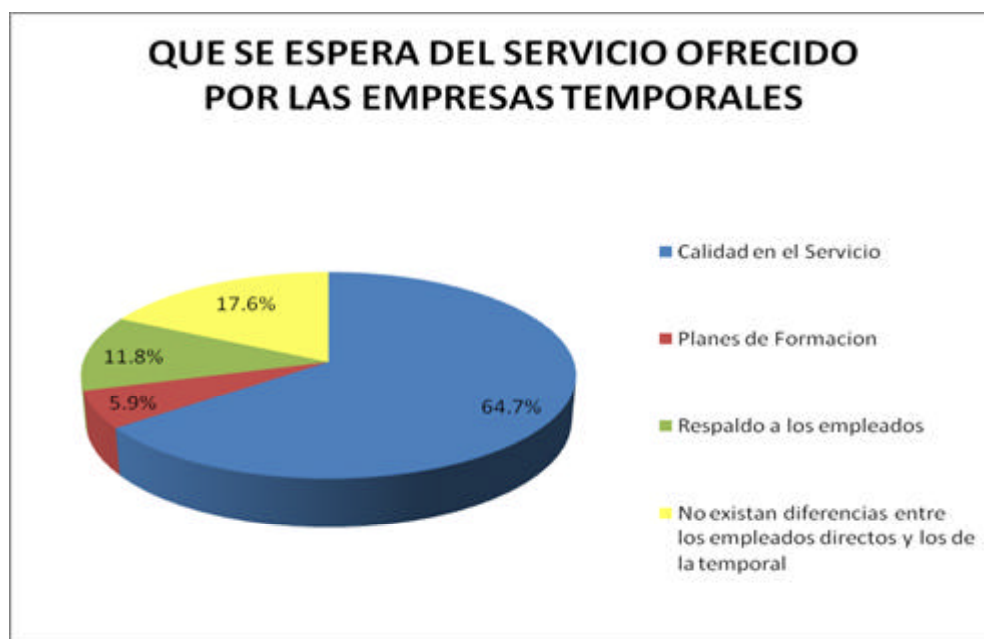
Occidente, Comercializadora Santander, Almacén Ley Dosquebradas, Centro Comercial Unico y Nestlé.

Existe otro grupo de Empresas 23,5% quienes consideran que el nivel tecnológico es un asunto interno de la compañía, inclusive en algunos casos las empresas comerciales niquiera llegan a percibir la tecnología que maneja la Empresa Temporal, entre estas empresas están: Almacén Oportunidades, Casa López, Nestlé y Altipal. El 5,9% no responde, particularmente Ad Electronics.

Pregunta 6

¿Qué espera del servicio ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales?

Gráfico 15. Qué esperan las Empresas Comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas del servicio ofrecido por las Empresas Temporales



Fuente. Elaboración autor

Calidad en el servicio con un 64,7% de la población entrevistada, es lo que esperan de la Empresa de Servicios Temporales, una asesoría completa del proceso de selección como tal, que garanticen a la Empresa la consecución de los candidatos idóneos para los perfiles que la empresa comercial busca. Esta calidad en el servicio debe ser integral, no sólo se debe limitar al proceso de selección, se debe incluir todo el proceso de administración de nómina, seguimiento al servicio, planes de formación, bienestar, entre otros. De las empresas que consideraron este ítem están: Almacén Oportunidades, Gino Passcalli, Coats Cadena, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Ad Electronics, Nestlé, Altipal, Amacén Ganemás y Elite Sport.

El 17,6% espera que no existan diferencias entre los empleados directos y los de la temporal, algunos empresarios manifiestan que el trato debe ser por igual tanto para los colaboradores en misión como para los empleados directos por la compañía, en este aspecto radica el éxito afirman algunos empresarios de Empresas como: Eve Distribuciones, Papelería de Occidente y Prodex.

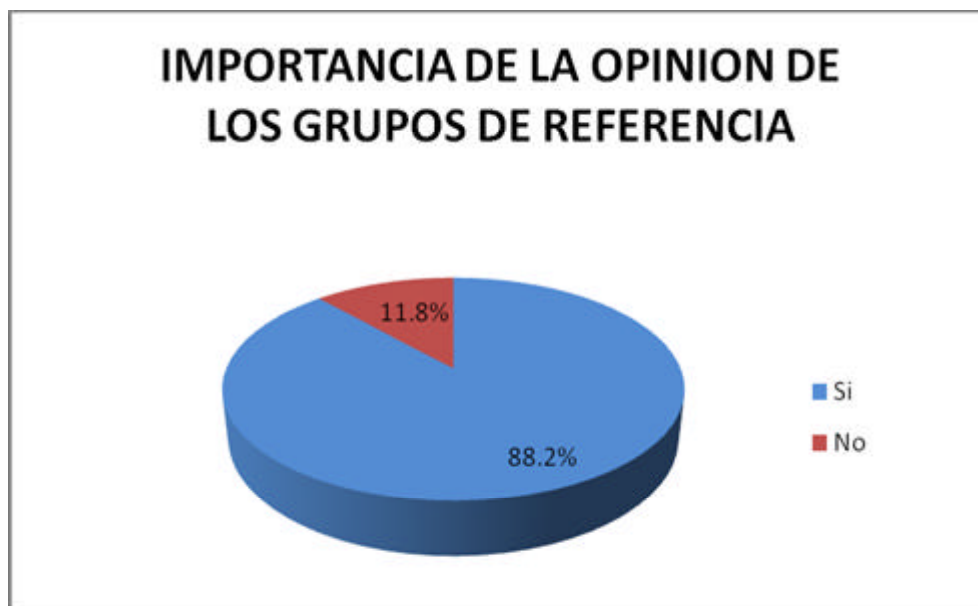
Comercializadora Santander y Centro Comercial Unico esperan que las Empresas de Servicios Temporales les brinde respaldo a los empleados para un 11,8% de participación, de esta manera se busca generar motivación en los empleados, que sientan que detrás de ellos hay una gran organización que los respalda y vela porque se respeten sus derechos.

El 5,9% espera planes de formación, particularmente Tropitiendas, quienes hasta el momento no han podido aprovechar los planes ofrecidos por la actual Empresa Temporal, ya que la actividad comercial que ellos manejan no han permitido disponer del tiempo necesario para asistir a dichas capacitaciones, para ello se deben ofrecer planes flexibles en el manejo de horarios, aquí la capacitación virtual es una gran opción.

Pregunta 7

¿Considera importante la opinión o percepción sobre la EST de los grupos de referencia u otras personas del sector? Esto puede lograr a influenciar la toma de la decisión de compra de servicios en Empresas Temporales?

Gráfico 16. Importancia de la opinión de los Grupos de Referencia



Fuente. Elaboración autor

En este sector de las Empresas Temporales, el mercadeo se puede aprovechar a través de referidos, ya que el 88,2% de las empresas comerciales entrevistadas aseguran que es muy

importante tener en cuenta la opinión de los grupos de referencias o terceras personas, sobre los servicios de Empresas Temporales, entre estas empresas están: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Ad Electronics, Tropitiendas, Centro Comercial Unico, Prodex, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport.

El 11,8% no considera importante la opinión o percepción de terceras personas en la decisión de seleccionar Empresa Temporal, esto lo afirman empresas como: Almacén Oportunidades Nestlé.

Gráfico 17. Influencia de los grupos de referencia



Fuente. Elaboración autor

Tener buena imagen y ser bienreferenciados por el sector es bastante importante, ya que el 88,2% de los entrevistados manifiestan que la opinión de los grupos de referencia llegan a influenciar la toma de la decisión final al seleccionar la Empresa de Servicios Temporales que atenderá sus requerimientos, esto lo afirman las siguientes empresas: Gino

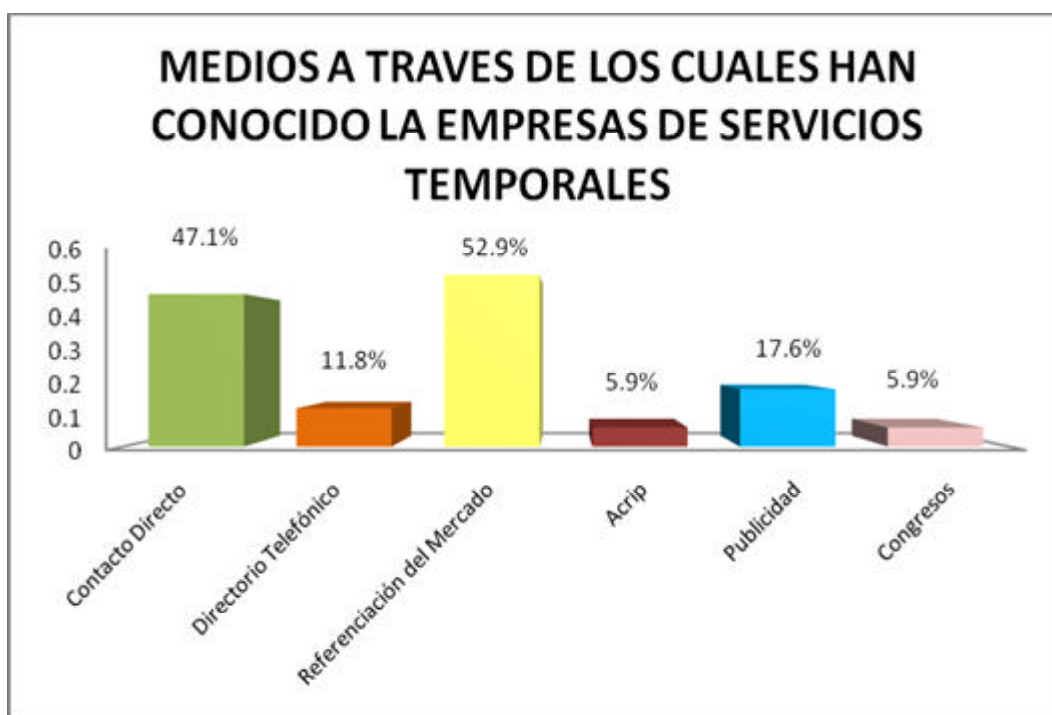
Passcalli, Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Integrando, Ad Electronics, Tropitiendas, Centro Comercial Unico, Prodex, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport.

El 11,8% afirma que confía en sus propios criterios al seleccionar Empresa de Servicios Temporales, por ello la opinión o percepción de terceras personas no tiene ninguna influencia en la decisión final de seleccionar Empresa Temporal, esto lo afirma: Almacén Oportunidades y Nestlé.

Pregunta 8

¿Cuáles son los medios mediante los cuales tuvo conocimiento de los servicios de Empresas Temporales?

Gráfico 18. Medios a través de los cuales se han conocido las Empresas de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

El 52,9% considera que los medios a través de los cuales se ha enterado de la existencia de las Empresas de Servicios Temporales es por la referenciación del mercado, confirmando una vez mas que los referidos son la mejor fuente de comercializar este tipo de servicio, esto lo afirman empresas como: Coats Cadena, Comercializadora Santander, Casa López, Almacén Ley Dosquebradas, Ad Electronics, Nestlé, Altipal, Almacén Ganemás y Elite Sport.

El segundo medio a través del cual se han dado a conocer los Empresas Temporales es el contacto directo con un 47,1%, este item se entiende como el acercamiento que cada Empresa Temporal tiene con las empresas comerciales a través de una entrevista donde se pone a disposición el portafolio de servicios ofrecido por la Empresa Temporal, aquí están empresas como: Almacén Oportunidades, Eve Distribuciones, Papelería de Occidente, Coats Cadena, Integrando, Tropitiendas, Prodex y Almacén Ganemás.

Integrando, Tropitiendas y Centro Comercial Unico aseguran que tuvieron conocimiento de las Empresas Temporales a través de la publicidad para un 17,6% de participación, es importante aclarar que la publicidad que se conoce sobre este sector es muy poca, pero en algunos casos se publicita en revistas y periódicos.

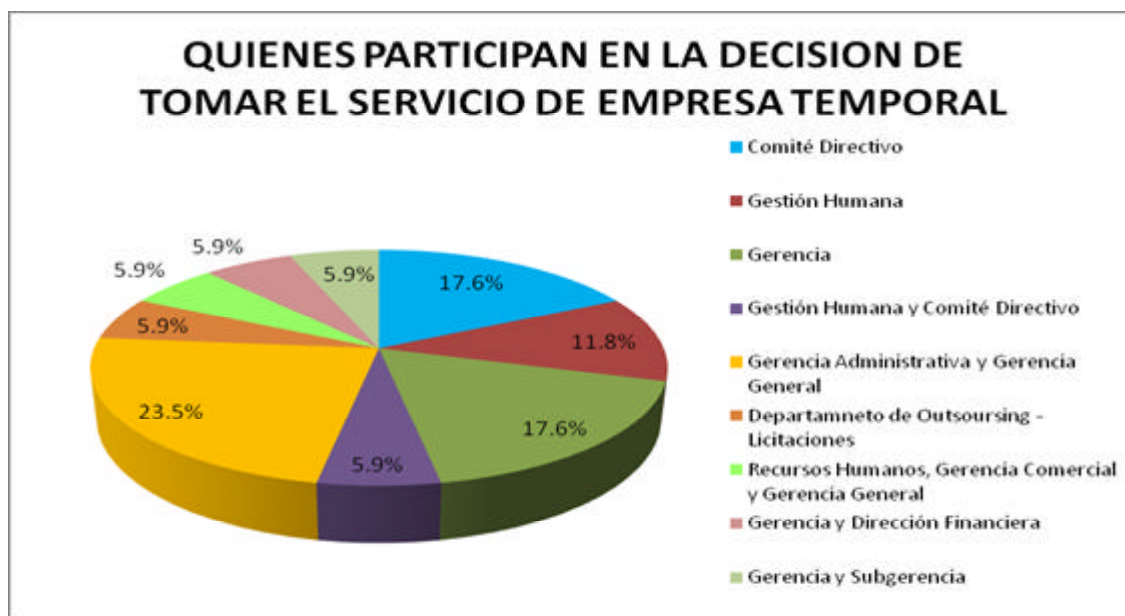
El Directorio telefónico es otro medio importante a través del cual se dan a conocer las Empresas de Servicios Temporales con un 11,8% de participación, así lo afirman: Gino Passcalli y Altipal.

Un 5,9% de los entrevistados asegura que tuvo conocimiento de las Empresas de Servicios Temporales a través de ACRIP, particularmente la Empresa Coats Cadena; existe otro 5,9% que asegura que ha conocido las Empresas de Servicios Temporales a través de congresos, esto lo afirma la empresa Nestlé.

Pregunta 9

¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cual es el criterio mas importante para relizar la selección definitiva?

Gráfico 19. Quienes participan en la decisión de tomar el servicio de Empresa Temporal



Fuente. Elaboración autor

Conocer quienes participan en la selección de la Empresa Temporal es muy importante para la presente investigación, ya que permite identificar a quien se debe ofrecer este tipo de servicio, los resultados encontrados fueron los siguientes: el 23,5% afirma que la decisión se toma en conjunto por parte de la gerencia administrativa y la gerencia general, aquí el area

administrativa es demasiado primordial ya que en muchos casos es la mano derecha de la gerencia y tiene demasiada influencia en la toma de las decisiones de la compañía; esto lo afirmaron Empresas como: Casa López, Integrando, Altipal y Almacén Ganemás.

Almacén Oportunidades, Gino Passcalli y Nestlé afirman que la decisión está en cabeza del comité directivo, con un 17,6% de participación; aquí se debe destacar que según afirmaron algunas empresas comerciales la persona encargada de hacer una preselección de las ofertas y de presentar los pro y los contra de cada una de las Empresas Temporales previo estudio y acercamiento con cada una de ellas, es el área administrativa.

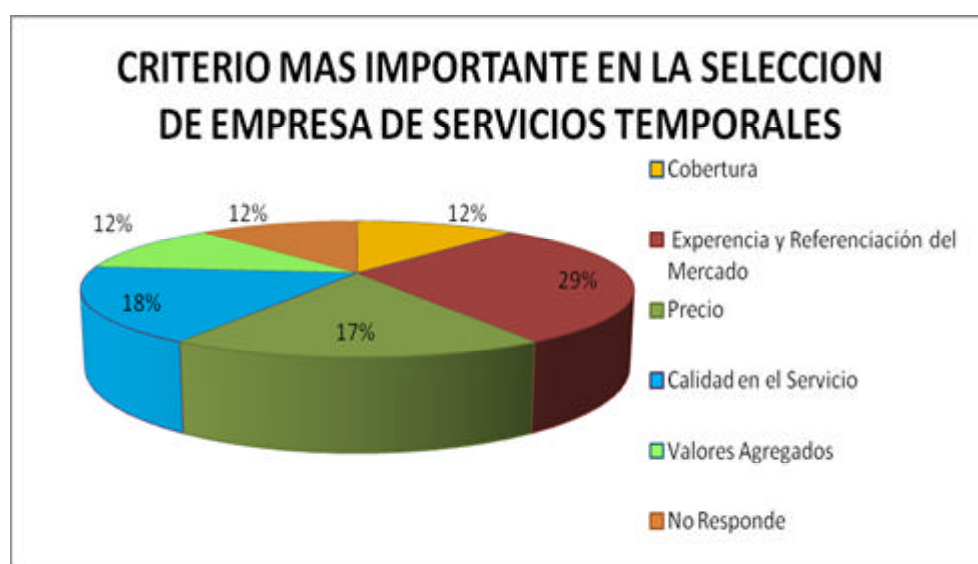
Un 17,6% afirma que la decisión está en manos de la gerencia, tal cual lo manifiestan: Papelería de Occidente, Centro Comercial Unico y Elite Sport.

La decisión es de gestión humana, lo afirma el 11,8% de los entrevistados: Eve Distribuciones y Coats Cadena, siendo el caso de empresas grandes que están a nivel nacional y con áreas de gestión humana muy bien constituidas, a pesar que se les da plena autonomía para seleccionar la Empresa Temporal con la cual desean trabajar, también deben asumir toda la responsabilidad y garantizar la calidad en el servicio ofrecido por cada una de estas empresas.

Un 5,9% asegura que la decisión está a la cabeza de gestión humana y comité directivo, caso concreto de Comercializadora Santander; Otro 5,9% comenta que la decisión es plena autonomía del departamento de licitaciones, conformado por un grupo interdisciplinario que analiza todas y cada una de las propuestas de Empresas Temporales y toma la que genere mayores beneficios, caso concreto con Almacén Ley Dosquebradas.

Para el caso de Ad Electronics, la decisión es de recursos humanos, gerencia comercial y gerencia general, para un 5,9% quienes en conjunto analizan la mejor opción para la compañía. Otro 5,9% dan importancia a la decisión conjunta entre gerencia y dirección financiera, es el caso de la empresa Tropitiendas; aquí es importante y se tiene muy en cuenta la variable precio. Prodex afirma que la decisión se toma en conjunto con la gerencia y la subgerencia para un 5,9% de participación.

Gráfico 20. Criterio más importante en la selección de Empresa de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

En la pregunta 4 se indagó sobre los aspectos más importantes a la hora de seleccionar Empresa de Servicios Temporales, en esta última se preguntó cual es el criterio de decisión definitivo a la hora de seleccionar la Empresa Temporal, aunque algunas Empresas mencionaron varios items, solamente se tomó el primero como el más importante, en este orden de ideas se encontró que el criterio más importante es la experiencia y referenciación del mercado con una participación del 29%, saber que están en manos de un experto da confianza y tranquilidad a las empresas comerciales que así lo mencionaron entre estas están: Gino Passcalli, Eve Distribuciones, Comercializadora Santander, Casa López y Elite Sport.

El 18% considera que el criterio definitivo es la calidad en el servicio, contar con la certeza de un proceso de selección y de administración de nómina de alta calidad es definitivo para seleccionar la empresa que proveerá tal servicio, así lo mencionaron: Coats Cadena, Ad Electronics y Almacén Ganemás. El precio se asocia dentro de los criterios con un 17% de representatividad, así lo manifiestan: Papalería de Occidente, Prodex y Altipal.

Los valores agregados también son un criterio en la toma de la decisión final de compra, con un 12% de participación determinando lo que se ofrece demás dentro del servicio y que no lo ofrezcan otras Empresas Temporales, dentro de las empresas que así lo consideraron se encuentran: Integrando y Nestlé.

Otro 12% asegura que la cobertura es otro criterio bien importante, por lo menos así lo confirman: Almacén Oportunidades y Tropitiendas. El 12% restante no responde: Almacén Ley Dosquebradas y Centro Comercial Unico.

6.2 Análisis de resultados encuesta telefónica

El Objetivo de la encuesta, es conocer porqué las empresas no utilizan los servicios de Empresas Temporales, allí se encontraron los siguientes resultados:

1. ¿Actualmente utiliza el servicio de Empresas de Servicios Temporales?

Gráfico 21. Actualmente utiliza el Servicio de Empresa Temporal



Fuente. Elaboración autor

De las 65 Empresas encuestadas el 100% manifestó no trabajar actualmetne con Empresa de Servicios Temporales, esta pregunta se hizo para ratificar la información inicial

dada por las empresas. Buscando conocer el porqué no están utilizando este tipo de servicios, se encontró lo siguiente: no se ha visto la necesidad, el personal está contratado a través de cooperativa, por política de la compañía, existe poco personal y no hay rotación, no se logra el sentido de pertenencia ni la experticia en el puesto de trabajo, mandan personal poco calificado, es muy costoso y poco conocimiento sobre el portafolio ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales.

2. ¿Ha tenido experiencias anteriores con la utilización de este tipo de servicios?

Gráfico 22. Ha tenido experiencias anteriores con la utilización de Empresas Temporales



Fuente. Elaboración autor

Del total de Empresas encuestadas sólo 16 han conocido los servicios de Empresas Temporales para un 25% estas son: Trilladora Pereira, Muebles Electro Ltda., Drolicores Ltda., Tejidos de Occidente S.A., Metrocarnes S.A., Discentro, Iluminaciones Gómez & Cia Ltda., C.I. Grupo Gema Inversiones S.A., Automotora de Occidente S.A., Renovamotor S.A.,

Comercializadora La Bonanza Ltda., Tecnodiesel Ltda., Lubrillantas Ltda., Sumilec S.A., Casa Colombosuiza S.A., Gómez Vallejo Hermanos y Cia. Ltda.

3. Considera que la(s) experiencia(s) anterior(es) con Empresas de Servicios Temporales ha sido:

Gráfico 23. Como considera que han sido las experiencias anteriores con Empresa Temporal



Fuente. Elaboración autor

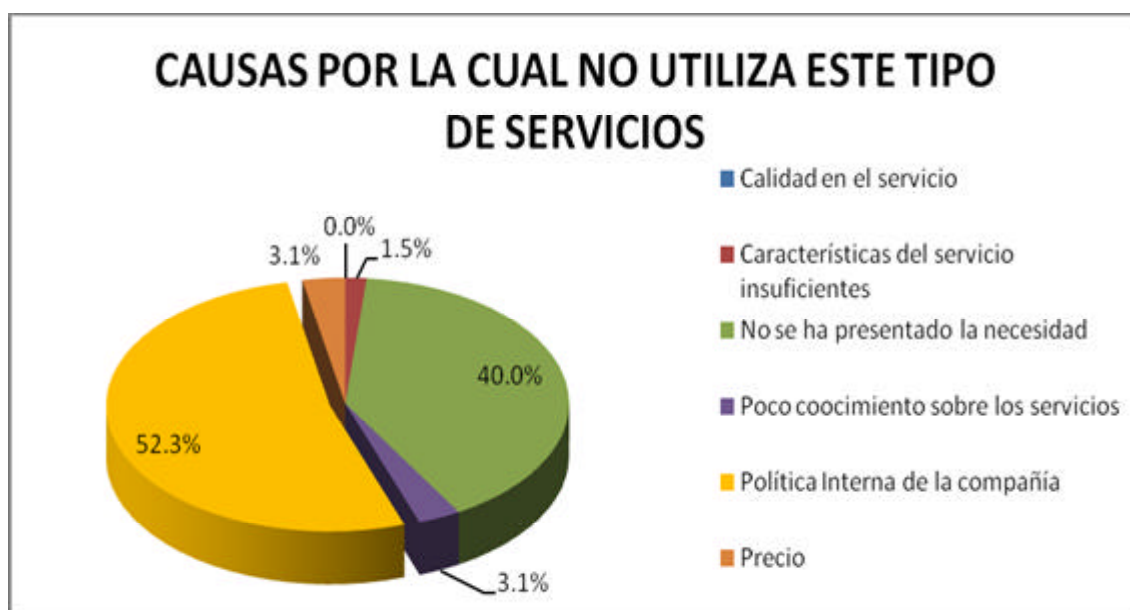
Esta pregunta sólo se aplicó a las 16 empresas que manifestaron haber utilizado servicios de Empresa Temporal en la pregunta 2, el 69% afirmó que la experiencia fue buena en este rango se encuentran empresas como: Muebles Electro Ltda., Drolicores Ltda., Metrocarnes S.A., Discentro Ltda., Iluminaciones Gómez & Cia. Ltda., C.I. Grupo Gema Inversiones S.A., Renovamotor S.A., Lubrillantas Ltda., Sumilec S.A., Casa Colombosuiza S.A., Gómez Vallejo Hermanos y Cia. Ltda.

El 25% considera la experiencia regular, dentro de esta clasificación están: Trilladora Pereira, Automotora de Occidente S.A., Comercializadora La Bonanza Ltda. y Tecnodiesel Ltda., algunas de las inconformidades manifestadas por algunas empresas es que existe demasiada tramitología en la Empresa Temporal, lo que en ocasiones ha obstaculizado la gestión de la empresa comercial o de sus colaboradores; igualmente consideran los procesos de la Empresa Temporal muy demorados.

Tejidos de Occidente manifestó que la experiencia fue mala con una participación del 6%, porque las personas que enviaban no eran de su entera confianza.

4. ¿Cuál es la principal causa por la cual no utiliza este tipo de servicio actualmente?

Gráfico 24. Causas por las cuales no se utiliza el Servicio de Empresas Temporales



Fuente. Elaboración autor

El 52,3% de las Empresas encuestadas manifestó que no se utilizan los servicios de Empresa Temporal por política interna de la compañía, muchas de estas empresas son familiares con un estilo de dirección paternalista, a esto se suma que no se tiene mucha claridad en la diferencia entre cooperativa y Empresa Temporal; por ello consideran que vincular el personal a través de Empresa Temporal es atentar contra los derechos laborales de los empleados y simplemente desde la parte directiva definen que por política de la compañía no contratan a través de temporal.

El 40,0% consideran que no se ha presentado la necesidad que los lleve a utilizar los servicios de Empresas Temporales, por lo general son empresas con poco volumen de personal y baja rotación.

Un 3,1% de la población encuestada manifiesta tener poco conocimiento sobre los servicios ofrecidos por las Empresas Temporales. El precio es otro de los motivos manifestados por los cuales no se utiliza la Empresa Temporal para una participación del 3,1%, ya que algunos empresarios consideran que sale demasiado costoso la contratación a través de estas empresas. El 1,5% no tiene conocimiento sobre el portafolio de servicios de las Empresas Temporales.

5. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de Empresas Temporales?

Gráfico 25. Estaría dispuesto a utilizar los Servicios de Empresas Temporales

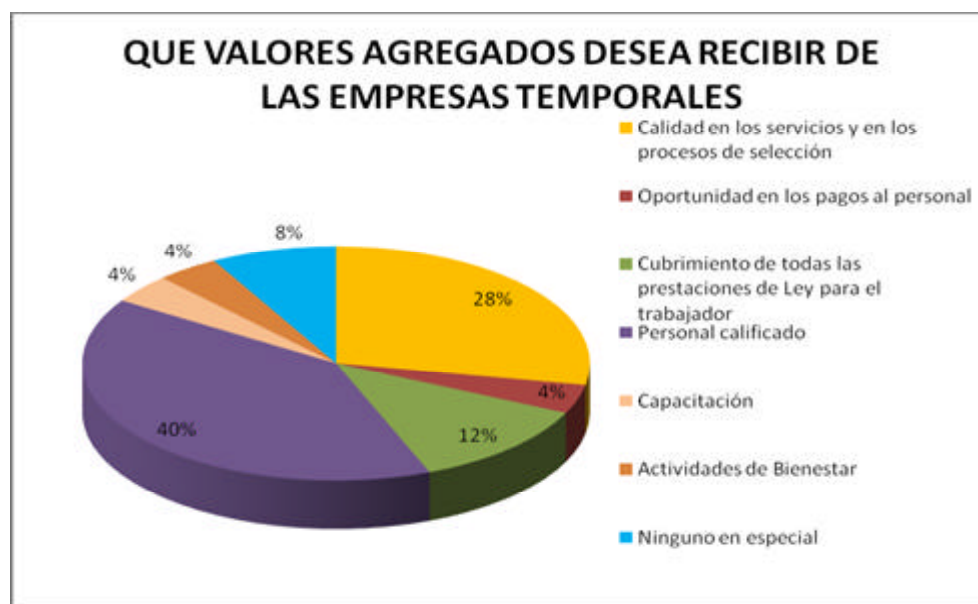


Fuente. Elaboración autor

De las Empresas encuestadas el 38% consideró la posibilidad de utilizar los Servicios de Empresas Temporales y el 62% manifestó no estar dispuesto a utilizar este tipo de servicios. A las empresas que representan el 62% se les preguntó nuevamente porqué no estaría dispuestos a tomar estos servicios temporales y manifestaron que: no se ve la necesidad, el personal es muy estable, se tiene cooperativa, es muy costoso, se tuvo mala experiencia en el pasado, por política interna de la compañía, prefieren el personal contratado directamente, no les gusta utilizar intermediarios, no se adapta a la forma de trabajo de la compañía, los empleados no cuentan con los mismos beneficios que los empleados directos, consideran mas fácil la contratación directa; sin embargo, es importante aclarar que tras de todo esto hay un total desconocimiento de las ventajas ofrecidas por las Empresas Temporales en cuanto a la calidad del personal seleccionado; se percibe que hay una gran confusión con la coeprativa de trabajo asociado, por ello en muchos casos los empresarios consideran que se ven vulnerados los derechos de los empleados, en este aspecto se tiene que trabajar mucho por mejorar la imagen que se tiene de la Empresa Temporal.

6. ¿Qué tipo de valor agregado espera recibir de las Empresas de Servicios Temporales?

Gráfico 26. Valores Agregados que desea recibir de las Empresas de Servicios Temporales



Fuente. Elaboración autor

El número total de empresas que estuvieron dispuestos a utilizar los Servicios de Empresas Temporales fueron 25, a las cuales se les preguntó los valores agregados desearían recibir de las Empresas Temporales y un 40% manifestó desearía tener personal calificado apto para la labor a desempeñar, inclusive sin necesidad de un entrenamiento por parte del cliente, se espera que la Temporal lo entregue debidamente preparado para el cargo que va a desempeñar; un 28% consideró que se garantice la calidad en los servicios y en los procesos de selección, es decir, que se ofrezca una calidad integral no sólo en la transparencia de los procesos de selección, sino también en la administración del personal, el pago de su nómina, pago de aportes oportunamente entre otros.

El 12% afirma que desea que se garantice el cubrimiento de todas las prestaciones de ley para el empleado, aquí podemos evidenciar el desconocimiento al respecto ya que la Empresa Temporal está en la obligación de cumplir con toda la normatividad de ley.

El 8% no considera ningún valor agregado en especial, otros por el contrario esperan: un 4% pagos oportunos al personal en misión, otro 4% espera capacitaciones al personal y otro 4% actividades de bienestar.

6.3 Propuesta de un Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de Medianas y Grandes Empresas del sector Comercial de Pereira y Dosquebradas

Tomando como referencia los resultados obtenidos en la presente investigación, se propone desarrollar un Plan de Marketing Estratégico para empresas de Servicios Temporales “EST” basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas, que permita llegar a un mejor posicionamiento de las organizaciones que hacen parte del sector en mención y lograr la efectividad de la comercialización de este tipo de servicios, teniendo como eje central los verdaderos motivos por los cuales dichas empresas comerciales solicitan los servicios de Empresas Temporales. Para el desarrollo de este plan se han determinado dos fases:

- Primera Fase

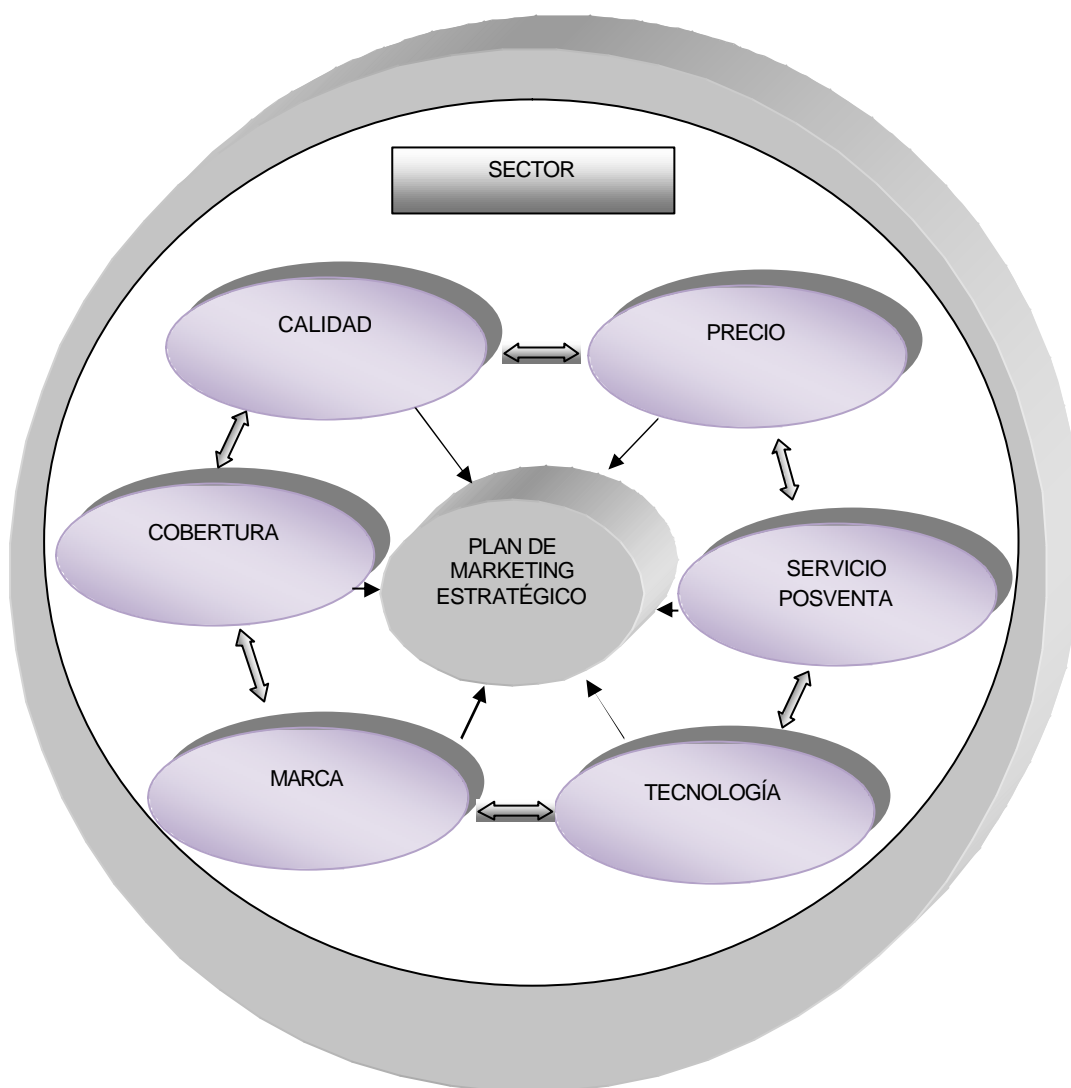
En esta primera etapa se parte de un diagnóstico o análisis del sector y se detectan las variables más importantes que se tienen en cuenta por las empresas comerciales al tomar la

decisión de compra del servicio de Empresa Temporal; en estas se encontraron las siguientes: calidad, precio, marca, servicio postventa, cobertura y tecnología. Para detectar estos criterios se tomaron algunos aspectos generales basados en el comportamiento del consumidor organizacional y se complementaron con otras variables propias que se manejan en este sector.

Una vez determinadas las variables definitivas se establece la relevancia de cada una de estas al momento de adquisición del servicio de la Empresa Temporal, en donde se identifica que todas son importantes pero existen algunas con mayor distinción frente a las demás, que su orden son: trayectoria, calidad y precio. Esto se logró identificar a través del trabajo de campo, el cual perfila hacia donde deben llegar las Empresas Temporales para poder posicionarse en las empresas comerciales de Pereira y Dosquebradas. Con las tendencias presentadas en el trabajo de campo se visualiza el panorama y se determinan las variables que más se deben reforzar con estrategias que generen beneficios y valores agregados para las empresas comerciales.

Lo anterior se expone a través del siguiente esquema, donde dichas variables se interrelacionan entre sí y confluyen de manera directa a la definición del Plan de Marketing. Necesariamente se convierten en el soporte en la definición de las estrategias, tácticas y actividades propias de las organizaciones que pertenecen a este sector.

Figura 8. Variables que fundamentan el plan de marketing para las empresas de servicios temporales

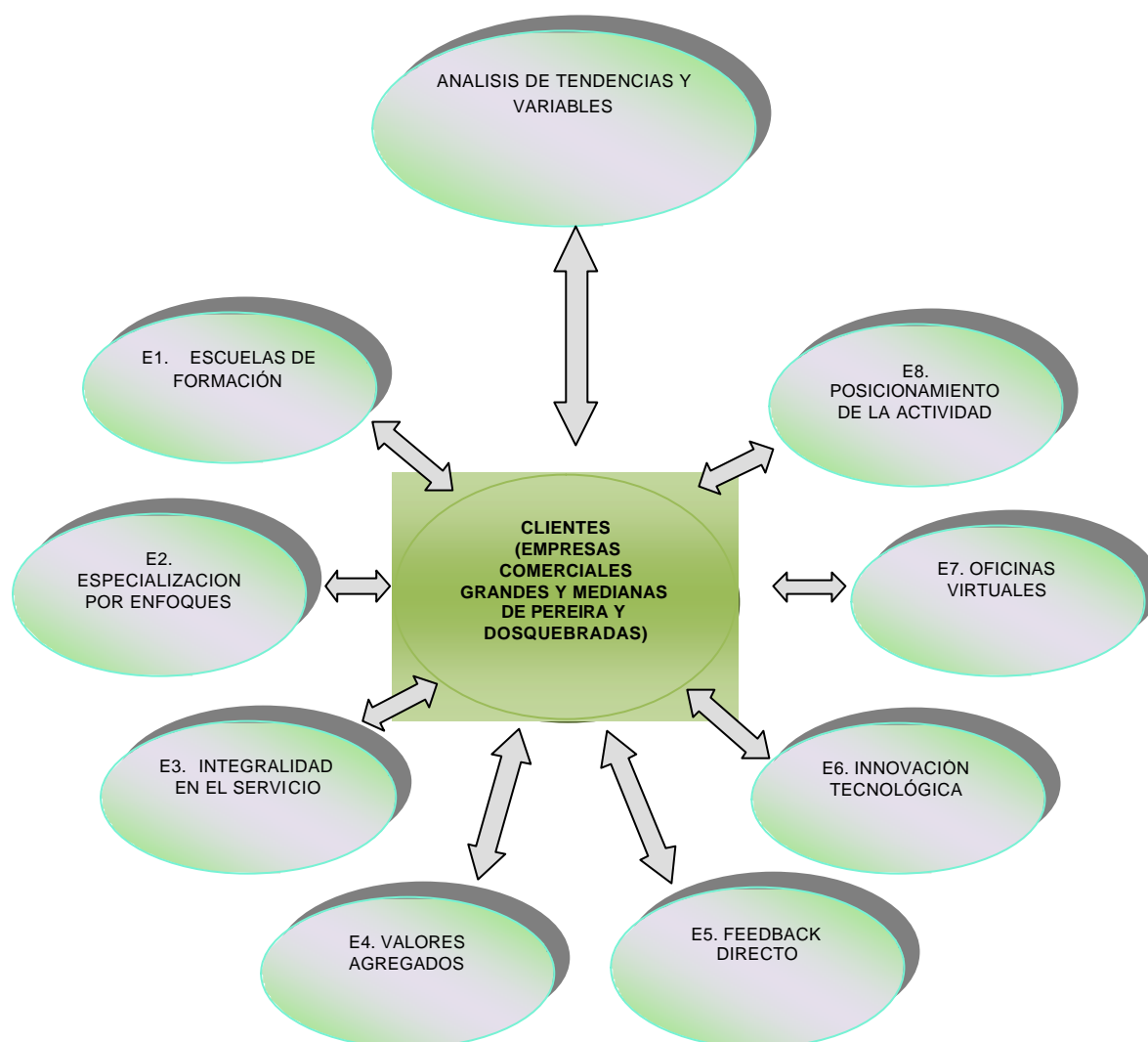


Fuente. Elaboración autor

- Segunda Fase

En esta se determinan las estrategias que complementan el Plan de Marketing Estratégico fundamentadas con el trabajo de campo realizado y principalmente enfocadas en beneficios tanto para la empresa cliente como para el colaborador en misión, de acuerdo con las expectativas de servicio planteadas por las empresas comerciales medianas y grandes de Pereira y Dosquebradas, tal como se plantea en la siguiente figura.

Figura 9. Esquema de Plan de Marketing Estratégico para Empresas de Servicios Temporales basado en el diagnóstico de medianas y grandes empresas del sector comercial de Pereira y Dosquebradas.



Fuente. Elaboración autor

- **E1.** Escuelas de formación: Conscientes que el cliente espera conseguir el personal con las capacidades y destrezas necesarias para desempeñar el cargo que solicita a la Empresa Temporal, una manera de garantizar que el candidato cumple con estas características es precisamente formándolo y brindándole todo el entrenamiento necesario para garantizar la experiencia con la empresa cliente, por ello las Empresas de Servicios Temporales deben diseñar y tener a disposición de la comunidad en general un programa permanente de

capacitación y formación en áreas específicas. Dichas escuelas de formación deben enfocarse en tres aspectos a la hora de llevar a cabo este plan de entrenamiento o semillero: inicialmente una fundamentación técnico o teórico, continuando con un desarrollo práctico y finalizando con un esquema de asesoría en crecimiento personal, basado en las fortalezas y debilidades de los candidatos. Toda esta estrategia permite brindar un servicio de excelente calidad, el cual está enfocado en la especialización del aspirante como tal, además contribuye al aseguramiento del conocimiento y la destreza en el área.

Lo anterior unido a un buen proceso de selección, es decir, un adecuado análisis de pruebas del candidato, una buena referenciación y entrevistas a profundidad realizadas por el psicólogo permite a las empresas temporales ofrecer postulantes con un nivel técnico y profesional coherente, tal y como el cliente lo espera.

Las escuelas de formación son la herramienta básica para el perfeccionamiento de la materia prima o insumos de las Empresas Temporales que son los candidatos o postulantes, los cuales finalmente se convertirán en el producto terminado que se entrega a la empresa cliente. La satisfacción de la empresa cliente dependerá de la calidad del producto terminado, por consiguiente, la valoración de la calidad del servicio de la Empresa Temporal.

- **E2. Especialización por enfoques:** Consiste en la especialización por áreas, fundamentado en el análisis de las necesidades de las empresas de la región y con base en ello determinar los enfoques principales requeridos por estas organizaciones. Todo esto permite garantizar mayor

experticia en el manejo de los perfiles de acuerdo con las solicitudes de los clientes y por consiguiente, mayor especialidad en la calidad de los procesos de selección ofrecidos por la Empresa Temporal. Para esta estrategia se definen como enfoques esenciales el área comercial y de servicio al cliente, porque es allí donde las empresas comerciales requieren especial atención según las necesidades planteadas y analizadas en el trabajo de campo.

- **E3. Integralidad en el servicio:** Garantizar la eficiencia y eficacia en todo el ciclo del servicio es fundamental, puesto que es indispensable dar la respuesta indicada en cada uno de los momentos de verdad vividos con la empresa cliente. Aquí se debe certificar al cliente que en todos y cada uno de los procesos ofrecidos se garantiza la calidad del mismo, no sólo basta con la selección de la persona sino también con su vinculación a través de la contratación y afiliación a todo el sistema de seguridad social, además los pagos respectivos tanto de nómina como de aportes de seguridad social y parafiscales deben ser oportunos y de total transparencia para la empresa cliente. El seguimiento al servicio es otro punto importante que se debe destacar al cliente y dar un parte de tranquilidad que siempre se va a estar dando el acompañamiento respectivo tanto al cliente como a sus colaboradores en misión.
- **E4. Valores agregados:** Brindar como complemento a los servicios ofrecidos por la empresa temporal algunos adicionales tanto para el colaborador en misión como para la empresa comercial, expresados generalmente en beneficios para los empleados y su núcleo familiar, que contribuyan con el incremento en la motivación, productividad, rendimiento y el sentido de pertenencia de los empleados temporales además de aportar a su proyecto de vida como tal, sin generar costos adicionales para la empresa cliente.

- **E5. Feedback directo:** Es la retroalimentación oportuna y constante de cada proceso, esto permite que el cliente evidencie que efectivamente todo el ciclo del servicio se está dando como se planteó en la promesa básica del servicio ofrecida inicialmente. Aquí es de vital importancia la oportunidad, es decir, que el cliente no perciba vacíos o se sienta ajeno a lo que está sucediendo en el desarrollo de su proceso, por tanto, siempre debe estar enterado de que se está haciendo en cada momento del ciclo del servicio.

- **E6. Innovación tecnológica:** Esta estrategia busca encontrar y aplicar programas tecnológicos avanzados que agilicen el manejo de información masiva y de forma ágil. Igualmente se espera que permita facilidad en la ejecución de los procesos de nómina, facturación y pagos de aportes de seguridad social. Un buen paquete tecnológico permite ofrecer valor agregado a la empresa cliente con la generación de reportes e informes de su interés. Aunque muchas empresas no le dieron mucha importancia a la variable tecnológica durante la fase de campo, se ha identificado la necesidad de estar a la vanguardia, puesto que la falta de un sistema avanzado no permite el manejo de empresas grandes que cuenten con un buen volumen de personas, además restaría oportunidad en el manejo de la información.

- **E7. Oficinas virtuales:** Esta estrategia permite ofrecer mayor cobertura con menos despliegue físico y por consiguiente permite reducir costos. Su valor radica en poder estar en el mayor número de ciudades o poblaciones brindando mayor cobertura a sus empresas clientes.

- **E8.** Posicionamiento de la actividad: Se pretende aumentar el nivel de confianza de la Empresa de Servicios Temporales, a través del mejoramiento en la imagen que se proyecta en el mercado. Para ello debe buscar los mejores aliados que permitan cumplir con tal objetivo y optimizar los mecanismos a través de los cuales se pretende promocionar el sector.

Estas estrategias que conforman el Plan de Marketing Estratégico se complementan con el desarrollo de las tácticas y las actividades que se deben llevar a cabo para poner en desarrollo el presente plan.

6.3.1 Tácticas y Actividades. E1. Escuelas de formación: el objetivo primordial en esta estrategia es formar a los colaboradores en misión que posteriormente se enviarán a las empresas comerciales. Se debe iniciar con un enfoque teórico, continuando con la práctica y finalizando con una parte de desarrollo humano. Es importante destacar que el análisis previo de la hoja de vida del candidato es fundamental, puesto que esto determinaría en que etapa del plan de formación debe estar el candidato; para el caso de las personas que se evidencie y certifique experiencia laboral en cargos similares, sería innecesario la fundamentación teórica, para este caso ya puede entrar en la parte práctica donde se verifica la experiencia en cargos similares y terminaría con el esquema de desarrollo personal. Consecuente con esto se definen las tácticas para desarrollar las escuelas de formación:

T1 Desarrollo teórico: el objetivo inicial en este caso es fundamentar teóricamente a las personas que desean postularse para ciertos cargos, aquí se dan las bases iniciales

que tienen que ver con cada área, es importante destacar que los planes de formación son básicos y cortos, sólo deben contener los puntos esenciales y necesarios para el desarrollo de las actividades inherentes con dichos cargos.

T2 Desarrollo práctico: una vez los candidatos pasen la fundamentación teórica del cargo para el cual aplican, se pasa a un segundo plan de formación, donde existe la oportunidad de poner en práctica todo lo aprendido en el curso inicial, aquí es importante realizar el análisis previo de la hoja de vida del candidato, de esta forma se permite agilizar el proceso siendo beneficioso para el candidato. Más rápidamente estaría disponible para postularse a los cargos solicitados por la empresa comercial.

T3 Desarrollo humano: es la parte final del plan de formación, en esta se pretende formar en la parte humana, crecimiento personal, brindar asesoría especializada a los candidatos por parte de un psicólogo que pueda retroalimentar sobre sus fortalezas al igual que sus debilidades, según los análisis de las pruebas psicotécnicas, además se tienen que dar algunos tips de etiqueta y protocolo, presentación personal y comportamiento en el lugar de trabajo. Una vez el participante de este plan termine con esta fase ya puede quedar dispuesto para postularse a cualquier cargo que se ajuste a su perfil.

A1. Definición de los cargos que se van a formar: de acuerdo con la especialización por enfoques definida se plantean los cargos que se van a

formar para posteriormente suministrar a la empresa cliente, por estar dirigidos a la empresa comercial y especializados en el área comercial y servicio al cliente se definieron los siguientes cargos que mas suelen rotar o necesitar en este tipo de actividad.

Tabla 5. Cargos comerciales a especializar a través de las Escuelas de Formación

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Asesor Comercial	Asesor de servicio al cliente	Auxiliar de bodega	Administrador punto de venta
Director Comercial	Recepcionista	Jefe de Bodega	Supervisor
Impulsadora	Telemercaderista	Mercaderista	Cajero
Prevendedor	Mensajero	Operador Logístico	

Fuente. Elaboración autor

Una vez establecidos los cargos se agruparon de acuerdo a su similitud, para ello en el grupo 1 se encuentran todos aquellos que tienen que ver directamente con la venta y el contacto con el cliente. En el grupo 2 se asocian los que tienen que ver con la atención al servicio desde la perspectiva del mantenimiento y seguimiento al cliente. El grupo 3 está integrado por los cargos que tienen que ver con el transporte, almacenamiento y exhibición del producto y en el grupo 4 están vinculados los relacionados con el manejo y asistencia en el punto de venta.

A2. Desarrollo de los temas: para este caso se definen los contenidos generales que se dictarán para cada grupo de la siguiente forma:

Tabla 6. Plan de Formación por Grupos

Grupo 1	Grupo 2	Grupo 3	Grupo 4
Proceso de la Venta	Proceso del servicio	Merchandising	Proceso de la Venta
Tipología de clientes y como abordarlos	Sensibilización en servicio al cliente	Manejo adecuado de los productos	Merchandising
Manejo de objeciones y situaciones con clientes difíciles	Manejo de clientes difíciles	Rotación de inventarios	Proceso del servicio
Técnicas efectivas de cierre	Comunicación asertiva	Trabajo en equipo	Tipología de clientes y como abordarlos
Actitud de servicio	Trabajo en equipo	Presentación personal	Manejo de objeciones y situaciones con clientes difíciles
Trabajo en equipo	Presentación personal	Etiqueta y protocolo en el sitio de trabajo	Comunicación asertiva
Presentación personal	Etiqueta y protocolo en el sitio de trabajo		Actitud de servicio
Etiqueta y protocolo en el sitio de trabajo			Manejo adecuado de los productos
			Rotación de inventarios
			Trabajo en equipo
			Presentación personal
			Etiqueta y protocolo en el sitio de trabajo

Fuente. Elaboración autor

A3. Curso Inicial de capacitación: es la tercera actividad a realizar en este plan de formación, se debe iniciar con la presentación de la Empresa Temporal, misión, visión, política de calidad, valores, manejo y el tipo de contratación. Fundamental en este caso el rol que tiene cada persona en el proceso y la responsabilidad ante la empresa cliente. Una vez se tenga claro la presentación de la empresa temporal como tal, se continua con el desarrollo temático de

acuerdo con el plan de cada grupo, en aspectos básicos generales que fundamenten teóricamente el candidato. Este curso no debe ser muy extenso, máximo debe durar dos horas y se debe llevar a cabo al medio día de 12:00 m – 2:00 pm; para ello se deberán hacer programaciones semanales con frecuencia mínima de una vez.

Para el primer grupo el plan de capacitación se realizará en la primera semana del mes, para el segundo grupo en la segunda semana y así sucesivamente, de tal forma que mensualmente se forme un grupo interdisciplinario y se cuente con buen personal capacitado para presentar a los clientes.

A4. Práctica empresarial: es otra actividad que se debe llevar a cabo después que se ha asistido al plan de capacitación inicial. Se debe desarrollar en 1 hora, preferiblemente de 6:00 pm – 7:00 pm. Aquí se pone en práctica lo aprendido en el curso inicial utilizando herramientas como: clínicas de ventas, talleres de resolución de casos, manejo de clientes y situaciones difíciles, exhibición de productos, manejo de planimetrías y otras buenas prácticas que permitan desarrollar las habilidades y destrezas de los candidatos.

A5. Evaluación: poner a prueba los conocimientos de los participantes en el curso inicial de capacitación y en la práctica empresarial la cual debe tener una

calificación asignada para ser aprobada; en caso de que suceda lo contrario debe retomar nuevamente los cursos iniciales de capacitación o práctica empresarial y reforzar hasta que apruebe la evaluación. Esta se puede realizar en media hora una vez terminada la práctica y se propone desarrollar una vez por semana en el horario de 7:00 pm – 7:30 pm.

A6. Asesoría psicológica grupal: esta se desarrolla como una capacitación pero en temas que tiene que ver con crecimiento personal, trabajo en equipo, motivación, comunicación asertiva, también aquí se desarrollan asesorías de etiqueta y protocolo en el puesto de trabajo, la forma como se deben presentar en cuanto a vestido y accesorios durante la jornada laboral, estas charlas sobre estos temas son el complemento con el plan de capacitación de la labor como tal, se debe desarrollar una vez a la semana con una duración de 1 hora.

A7. Entrevista individual con psicólogo: en esta actividad se pretende conocer sobre la estabilidad del candidato, su proyección y expectativas con el trabajo para el cual desea postularse; además es una buena oportunidad para que se de la retroalimentación sobre las pruebas psicotécnicas, orientando al candidato sobre sus fortalezas y la forma de cómo aprovecharlas, igualmente resaltando las debilidades y los puntos clave sobre los cuales se debe reforzar.

Una vez el candidato haya pasado estas actividades queda en banca para presentar a posibles clientes que requieran de sus servicios.

E2. Especialización por enfoques: como ya se expresó inicialmente con el presente plan se determinó que el enfoque debe ser en el área comercial y de servicio al cliente para ello se deben desarrollar las siguientes tácticas y actividades:

T1. Retroalimentación permanente con las empresas del sector: esta táctica es indispensable para mantenerse enterado de todo lo que acontece en el sector y de qué manera se puede aprovechar o mejorar los perfiles en los cuales se está trabajando

T2. Definición de los enfoques claves de éxito: es una táctica que permite analizar y determinar cual es el área en que mas conviene especializarse por la experiencia, la oportunidad y por todas las oportunidades que se puedan presentar, para este caso es claro que para el presente plan el enfoque clave de éxito es la especialización en el area comercial y de servicio al cliente.

Como complemento de las tacticas se presentan las siguientes actividades:

A1. Desarrollo de comités directivos: es la participación de los diferentes comités directivos de las empresas del sector, en los cuales tengamos

oportunidad de participar con el fin de estar al tanto de las necesidades y los cambios presentados en el mismo.

A2. Desarrollo de reuniones con colaboradores de todo nivel: importante estar al tanto de las expectativas, comentarios e inquietudes de los empleados por tanto se debe aprovechar la participación en estas reuniones, buscando una constante retroalimentación de los empleados del sector en el cual estamos enfocados, buscando siempre la oportunidad de mejorar.

A3. Participación en actividades promovidas por las diferentes entidades gremiales: esta actividad está enfocada en estar al tanto de lo que pasa con el sector, siempre buscando conocer de primera mano los cambios que se presentan en el mismo, generando la oportunidad de hacer los ajustes necesarios a tiempo, en caso de ser necesario.

A4. Análisis de diagnóstico sectorial: buscar los medios y herramientas que permitan un constante diagnóstico del sector, siempre buscando estar a la vanguardia en todo lo que ocurre con este, de esta forma se pueden generar soluciones a las necesidades presentadas por dicho sector.

E3. Integralidad del servicio: certificar la calidad de los procesos en todo el ciclo del servicio y cumplimiento a cabalidad de la promesa básica del servicio ofrecida inicialmente, a este estrategia corresponden las siguientes tácticas:

T1. Estandarización de procesos: definir los estándares a través de los cuales se deben basar todos y cada uno de los procesos de la empresa temporal, es dar los lineamientos que delimitarán cada uno de los procesos y momentos de verdad vividos con la empresa cliente.

T2. Unificación de criterios en torno al servicio al cliente: toda la organización debe hablar en el mismo lenguaje cuando al cliente se refiere, el centro de dicha compañía es el cliente y por consiguiente su satisfacción con los servicios brindados; toda la organización debe estar volcada al cliente y a lograr su satisfacción total con el servicio.

T3. Seguimiento y control a los procesos: no sólo basta con marcar unos lineamientos ni un mismo lenguajes, sino que también se debe hacer seguimiento para que efectivamete dichos procesos se estén dando como se planteó en la estandarización de los procesos. Dichas tácticas se complementan con la siguientes actividades:

A1. Documentación de implementación de la norma de calidad: la empresa temporal en aras de ofrecer servicios de calidad debe garantizar su certificación para ello debe documentar e implementar la norma de calidad en sus procesos y servicios ofrecidos, esto es total garantía para las empresas comerciales que utilizan el servicio de empresa temporal, para algunos casos no se contratan con empresas que no tengan su certificación de calidad.

A2. Plan de capacitación: después de documentar e implementar la norma de calidad se debe dar el plan de capacitación a toda la organización sobre la forma en que deben documentar sus procesos, esto generalmente es un proceso de sensibilización que toma tiempo, pero finalmente las personas se asocian al trabajo bajo la cultura de la calidad.

A3. Auditorías internas: esto es para cada uno de los procesos y servicios, es la manera como la compañía puede certificar que efectivamente está llevando a cabo y cumpliendo con las normas de calidad estandarizada para dichos procesos.

E4. Valores agregados: estos son de los criterios más importantes al momento de seleccionar la empresa de servicios temporales ya que son los items adicionales que recibe tanto la empresa comercial como sus empleados, sin recargar el costo del servicio, para el presente plan se consideraron las siguientes tácticas.

T1. Plan de formación específico: desarrollar un plan de formación hecho a la medida de la empresa cliente.

T2. Planes de bienestar para el colaborador y su familia: los planes de bienestar son un valor agregado muy importante y cobra mas importancia cuando se incluye al grupo familiar del colaborador en misión.

T3. Desarrollo de asesorías en salud ocupacional: es otro gran apoyo que se espera de la empresa temporal quien con su experiencia garantiza acompañamiento en la parte de salud ocupacional

T4. Desarrollo plan de promoción y prevención en salud: contar con un programa continuo de promoción y prevención en salud, para ello se debe tener el acompañamiento de un médico o una persona especializada.

T5. Visita domiciliaria: complementar el proceso de selección con una visita domiciliaria , especialmente para los cargos que así lo requieran por ser de mayor responsabilidad o relevancia dentro de la compañía cliente.

Para la estrategia de valor agregado se tienen las siguientes actividades:

A1. Determinar en conjunto con la empresa cliente los temas que integrarán el plan de formación ofrecido a los colaboradores en misión: aquí en esta actividad se entra a diseñar junto con el cliente, el plan de formación de acuerdo a las necesidades específicas de su actividad y las falencias encontradas en sus colaboradores en misión, aquí en esta actividad también se define la forma en que se llevará a cabo dicho plan de formación puede ser presencial o virtual tal cual el cliente lo considere mas conveniente, para el caso de ser presencial se define con el cliente la programación, fechas y horarios de acuerdo a la disponibilidad de tiempo.

A2. Definir las actividades de bienestar que se llevarán a cabo: para este plan específico es importante llevar a cabo actividades de bienestar que redunden en beneficio de los empleados y su grupo familiar, aquí es importante hablar de actividades como: tarjetas de cumpleaños para los colaboradores en misión, celebración del día de la familia (incluyendo la familia), día del niño y actividad de navidad. Estas convocatorias se pueden realizar de forma general, en espacios abiertos donde se presente un show central y se les de un refrigerio o un detalle por la participación al evento, con estas actividades los colaboradores en misión se sienten motivados y mas cuando se tienen en cuenta su grupo familiar.

A3. Precisar las actividades en salud ocupacional: en asocio con la ARP y en conjunto con el cliente se debe definir un plan específico en salud ocupacional

de acuerdo a las necesidades presentadas, aquí también es necesario precisar los tiempos y la programación de fechas y horarios.

A4.Determinar el plan de promoción y prevención en salud: realizar actividades de promoción y prevención a los colaboradores en misión es muy importante, sensibilizarlos a que estén pendientes del cuidado de su salud es básicamente el objetivo primordial de este plan, ya que en algunos casos por exceso de trabajo se suele descuidar esta parte; para ello se debe buscar el acompañamiento de un médico especializado que haga chequeos generales a los colaboradores en misión, realización de jornadas de vacunación, exámenes generales que puedan ayudar a detectar o alertar de alguna sintomatología anormal, este plan se debe llevar a cabo por lo menos una vez en el semestre.

A5.Definición de visita domiciliaria estructurada: esta es un muy buen complemento a los procesos de selección, sin embargo, no se puede dar siempre como un valor agregado ya que genera un costo bastante alto, por ello es importante ofrecerlo como valor agregado sólo para aquellos cargos que requieren mayor complejidad y en algunos casos manejo de dinero, como es el caso de Cajeros, Administradores Punto de Venta, Auxiliares de bodega, almacenistas y Jefes de bodega.

E5. Feedback directo: es la retroalimentación constante con el cliente en todo el proceso de selección, de tal manera que el cliente no encuentre vacíos en el proceso y por el contrario siempre tenga la oportunidad de estar retroalimentado dicho proceso, en pro del mejoramiento de la relación comercial, para ello se llevan a cabo las tácticas en mención:

T1. Contacto personalizado con el cliente: esta actividad es fundamental y consiste en el contacto permanente con el cliente, definir el estado en que se encuentra el proceso, aquí es esencial el acompañamiento en los procesos de selección por parte de los psicólogos quienes deben retroalimentar sobre los candidatos que envían a la empresa cliente

T2. Definición de planes de acción preventivos y correctivos: para poder dar solución oportuna al cliente en caso que las cosas no salgan como se esperaba, los planes preventivos permiten la planeación fundamental en este caso, que nunca se tenga que estar improvisando ante el cliente. Las actividades que se ejecutan son:

A1. Reuniones periódicas para realizar las valoraciones del servicio: realizar por lo menos una reunión mensual con el cliente, detectar como ha percibido el servicio, es importante que estas visitas de servicio se realicen en acompañamiento de la parte comercial o en su defecto la persona encargada de la negociación inicial con el cliente, para de esta forma asegurarse que se esté cumpliendo con la promesa básica del servicio ofrecida inicialmente.

A2. Ejecución de planes de acción preventivos y correctivos: ante las inconsistencias presentadas durante el servicio se deben poner de inmediato en marcha los planes de acción preventivos o correctivos según sea el caso presentado.

E6. Innovación tecnológica: esta estrategia es fundamental para las empresas temporales que siempre están buscando el mejoramiento continuo y ofrecer un servicio de excelente calidad, las tácticas a aplicar son:

T1. Investigación permanente de software especializado: estar en constante exploración de los software especializados que existen en el mercado, igualmente estar en constante análisis de cómo con los desarrollos tecnológicos se puede lograr la agilidad en los procesos y así mismo dar mayor efectividad en las respuestas a los clientes.

T2. Desarrollo de plataformas tecnológicas diseñadas a la medida: indagar sobre la posibilidad de desarrollar plataformas tecnológicas propias de acuerdo a las necesidades de la empresa temporal.

A1. Adquisición y pruebas de verificación del software: implementar y validar la aplicabilidad del nuevo software, de acuerdo a pruebas de verificación

A2. Desarrollo de Bases de datos: comprobar que el nuevo software permita generar reportes rápidos y novedosos para los clientes que den aprovechamiento a dicha información.

E7. Oficinas virtuales: esta estrategia permite ampliar la cobertura ofrecida a sus clientes sin un despliegue físico de oficinas, lo que en algunos casos resulta costoso para las empresas, para llevar a cabo esta estrategia resulta necesario la aplicación de las siguientes tácticas:

T1. Desarrollo de las ciudades y poblaciones estratégicas en donde se debe dar cobertura: de acuerdo a previo análisis de las necesidades propias de las empresas comerciales se deben definir los sitios más importantes en los que se debe dar cobertura de manera física y virtual.

T2. Definición de operadores claves en las principales ciudades o poblaciones del país: una vez se hayan determinado los sitios en los cuales se tendrá oficina virtual, se debe determinar los operadores que deben poner en marcha dichas oficinas virtuales.

A1. Selección de las ciudades en las cuales se va a operar: de la mano con una investigación de necesidades, se debe analizar cuales son los sitios más convenientes para dar cobertura a través de oficina virtual, esto se debe determinar con el previo análisis de variables como: ciudades o poblaciones del

país en las que operan las empresas comerciales y en las que cuentan con buen nivel de influencia y a la vez con buen número de empleados, rotación de personal, costo de implementación y mantenimiento oficina física, factibilidad de instalación oficina virtual, entre otros.

A2. Elección de operadores estratégicos en las ciudades y poblaciones en las cuales se va a operar: para iniciar esta actividad se tiene que tener claridad del perfil de la persona encargada de manejar dicha oficina virtual, una vez se tenga claridad de esto, se debe iniciar con el proceso de selección de esta persona, quien deberá tener un entrenamiento bastante profundo sobre el manejo de dicha oficina, manejo de plataformas tecnológicas de la compañía, políticas de trabajo; ante todo la persona debe seguir el direccionamiento y estilo de trabajo de la oficina principal.

A3. Definición de herramientas tecnológicas y políticas de trabajo: aquí se inicia todo el proceso de implementación del software, se debe hacer verificaciones con respecto a su aplicabilidad y funcionamiento del mismo, entrenamiento en dichas plataformas tecnológicas.

Es. Posicionamiento de la actividad: proyectar la aplicabilidad y funcionalidad del uso de los servicios de empresas temporales, sensibilizar a las empresas comerciales de la utilidad generada a través del apoyo en procesos de selección por manos expertas lo que puede

disminuir el nivel de rotación del personal que finalmente se refleja en la productividad y rendimiento de los empleados por la experticia generada.

T1. Definición de los canales y mecanismos para llegar efectivamente al cliente: determinación de los medios publicitarios mas adecuados y efectivos para llegar a las empresas comerciales a través de un análisis exhaustivo.

T2. Establecimiento de convenios con entidades gremiales: lograr realizar convenios con las entidades gremiales más importantes de la región que den apoyo a la utilización del servicio temporal.

A1. Implementación de pautas publicitarias a través de revistas de alta circulación Nacional: especialmente en revistas que sean leídas por altos ejecutivos y que traten temas de negocios, suelen ser efectivas porque llegan a altos ejecutivos y empresarios de todo el país, este tipo de publicación también genera mucha confianza, por lo general, allí solo publicitan empresas reconocidas y de alta credibilidad en el medio.

A2. Elaboración y cierre de convenios con entidades gremiales a través de vinculación y patrocinios a las actividades promovidas por ellos: asociarse con las entidades gremiales de la región resulta altamente importante y beneficioso

para las empresas temporales, realizar alianzas estratégicas, participación y promoción de las actividades de los diferentes entes gremiales genera bastante confianza en las empresas de la región y puede ser la entrada triunfal para el posicionamiento de la actividad. En este caso particular se deben buscar alianzas con Cámara de Comercio, FENALCO, ANDI, ACRIP, entre otros permite lograr la oportunidad de dar a conocer a través de estos los beneficios de la utilización de empresa temporal y así mismo borrar la falsa imagen que atenta contra la dignidad del trabajador.

A3. Participación activa en congresos y muestras comerciales de la región con stand: aprovechar todas las actividades regionales o locales donde se pueda lograr la comercialización del servicio, a través de la asistencia masiva de los empresarios de las empresas comerciales o de las áreas de gestión humana.

Tabla 7. Cuadro Resumen Estrategias, Tácticas y Actividades que componen el Plan de Marketing Estratégico.

ESTRATEGIAS	TÁCTICAS	ACTIVIDADES
E1. Escuelas de Formación	T1.Desarrollo teórico T2.Desarrollo práctico T3.Desarrollo humano	A1. Definición de los cargos A2. Desarrollo de los temas para cada cargo A3. Curso Inicial de capacitación A4. Práctica Empresarial A5. Evaluación A6.Asesoría psicológica grupal A7.Entrevista individual con psicólogo
E2. Especialización por Enfoques	T1.Retroalimentación permanente con las empresas del sector T2.Definición de los enfoques claves de éxito	A1. Desarrollo de comités directivos A2. Desarrollo de reuniones con colaboradores de todo nivel A3. Participación en actividades promovidas por las diferentes entidades gremiales A4. Análisis de diagnóstico sectorial
E3. Integralidad del Servicio	T1. Estandarización de Procesos T2.Unificación de criterios en torno al servicio al cliente T3.Seguimiento y Control a los procesos	A1. Documentación e implementación de la Norma de Calidad A2. Plan de capacitación A3. Auditorías internas
E4. Valores Agregados	T1. Plan de formación específico T2.Planes de Bienestar para el colaborador y su familia T3. Desarrollo de asesorías en salud ocupacional T4. Desarrollo plan de promoción y prevención en salud T5.Visita domiciliaria	A1. Determinar en conjunto con la empresa cliente los temas que integrarán el plan de formación ofrecido a los colaboradores en misión. A2. Definir las actividades de bienestar que se llevarán a cabo A3. Precisar las actividades en salud ocupacional A4.Determinar el plan de promoción y prevención en salud A5.Definición de visita domiciliaria estructurada
E5. Feedback Directo	T1. Contacto personalizado con el cliente T2. Definición de planes de acción preventivos y correctivos	A1. Reuniones periódicas para realizar las valoraciones del servicio A2. Ejecución de planes de acción preventivos y correctivos
E6. Innovación Tecnológica	T1. Investigación permanente de software especializado T2. Desarrollo de plataformas tecnológicas diseñadas a la medida	A1. Adquisición y pruebas de verificación del software A2. Desarrollo de Bases de datos

E7. Oficinas Virtuales	<p>T1. Desarrollo de las ciudades y poblaciones estratégicas en donde se debe dar cobertura</p> <p>T2. Definición de operadores claves en las principales ciudades o poblaciones del país</p>	<p>A1. Selección de las ciudades en las cuales se va a operar</p> <p>A2. Elección de operadores estratégicos en las ciudades y poblaciones en las cuales se va a operar</p> <p>A3. Definición de herramientas tecnológicas y políticas de trabajo</p>
E8. Posicionamiento de la actividad	<p>T1. Definición de los canales y mecanismos para llegar efectivamente al cliente</p> <p>T2. Establecimiento de convenios con entidades gremiales</p>	<p>A1. Implementación de pautas publicitarias a través de revistas de alta circulación nacional</p> <p>A2. Elaboración y cierre de convenios con entidades gremiales a través de vinculación y patrocinios a las actividades promovidas por ellos</p> <p>A3. Participación activa en Congresos y muestras comerciales de la región con stand</p>

Fuente. Elaboración autor

Conclusiones

Según el diagnóstico realizado en la presente investigación sólo el 22,72% de las organizaciones comerciales grandes y medianas de Pereira y Dosquebradas utilizan el servicio de empresa temporal, estas por lo general cuentan con capital grande pero con poco volumen en su planta de personal de los cuales generalmente aducen los empresarios que son de poca rotación, algunas son de tipo familiar, en muchos casos no cuentan con áreas de gestión humana, delegando esto a la parte administrativa o a la gerencia directamente y para las pocas compañías que cuentan con áreas de gestión humana no se tienen bien estructuradas. Las decisiones por lo general están centralizadas en la gerencia o en el comité directivo o gerencial.

Otro de los motivos que argumentaron algunas empresas es que no han visto la necesidad de utilizar la empresa temporal por la poca rotación que se da con los empleados, son demasiado estables y de muchos años de trayectoria en la compañía. Otras empresas simplemente fueron más abiertas y dijeron que tienen poco conocimiento sobre este tipo de servicios, que no se utiliza por precio o porque tienen características insuficientes que no cumplen con sus requerimientos. Todo esto nos da fundamento a la estrategia de la necesidad de promocionar la actividad y darla a conocer en el mercado, para ello es necesario ir de la mano con las entidades gremiales que puedan respaldar la efectividad en la utilización de este tipo de servicio.

Los servicios ofrecidos por las Empresas Temporales son: Proceso de selección y administración de nómina, este incluye desde la consecución del personal a contratar, reclutamiento, preselección, aplicación de pruebas, selección, entrevistas y referenciación del personal; una vez la empresa comercial selecciona el candidato idóneo viene todo el proceso de contratación, afiliación al sistema de seguridad social y aportes parafiscales, para finalmente realizar la administración de la nómina a través de los reportes y pagos de nómina y aportes de ley.

Administración de nómina es otro tipo de servicio ofrecido por las empresas temporales, en esta sólo se contempla el proceso de contratación de personal, pagos y reportes de nómina además de aportes parafiscales, aquí el personal es seleccionado por la empresa comercial y enviado a la empresa temporal para su vinculación.

Finalizando con los servicios ofrecidos por la empresa de servicio temporal es el servicio integral, este incluye los servicios anteriores como son proceso de selección y administración de nómina, pero tiene como complemento la supervisión de dicho personal, manejo de rúters de acuerdo a los puntos de venta, administración y bodegaje de material POP, en general este servicio está enfocado a colaborar con el cliente en la logística necesaria para dar cumplimiento a sus objetivos y estrategias comerciales.

De las empresas que utilizan el servicio de Empresa Temporal, en su mayoría lo realizan como respuesta a la necesidad de abastecer temporadas, picos de producción o fuera de Pereira y Dosquebradas, consideran que las empresas líderes en la prestación de este tipo de servicios son Adecco, Grupo Acción y Grupo Corporativo Eficacia.

Los servicios más utilizados son procesos de selección a los cuales se les incluye la administración de la nómina de personal. En cuanto a la calidad del servicio las empresas comerciales consideraron buena la calidad de los procesos de selección y de la oportunidad de pagos de nómina y seguridad social.

Las variables que se deben tener en cuenta para el análisis del comportamiento de las organizaciones que utilizan los servicios de Empresas Temporales son: calidad, marca, precio, cobertura, servicio post venta y nivel tecnológico, el análisis de cada una de estas variables y la determinación del nivel de importancia, evidencian el comportamiento de las empresas comerciales grandes y medianas de Pereira y Dosquebradas en cuanto a la utilización de servicios de empresas temporales.

El atributo considerado más importante al seleccionar la Empresa de Servicios Temporales es la trayectoria, respaldo y referenciación, esto afirma que las empresas comerciales en su mayoría son exigentes a la hora de tomar esta decisión de compra de servicio temporal y no se permiten improvisar con empresas de las cuales desconozcan su trayectoria en el mercado; sin duda alguna, este aspecto genera gran confianza y tranquilidad en la empresa que toma sus servicios, garantizando el saber hacer bien su trabajo.

El segundo atributo considerado importante al tomar el servicio de empresa temporal es la calidad en los procesos y servicios y a su vez es lo que desean recibir las empresas comerciales en su mayoría de este tipo de servicio. La calidad no sólo en la asertividad en

los procesos de selección, sino en todo el proceso como tal, que no se tenga queja alguna en ningún aspecto.

El precio es considerado el tercer criterio en nivel de importancia a la hora de seleccionar empresa temporal, pero en su mayoría las empresas consideran que este es negociable y que el mercado regula los precios, es decir, que la empresa temporal por muy experimentada que sea debe ajustar sus tarifas a las del promedio del mercado, de lo contrario tiende a quedarse por fuera de este. Las empresas comerciales dan gran importancia al precio sobre todo cuando se trata de volumen de personas, sin embargo, están dispuestas a negociar y tratar de conseguir una buena tarifa que nos les incremente demasiado los costos.

De acuerdo a las tendencias presentadas, las empresas comerciales que utilizan el servicio temporal, al igual que las empresas que no lo utilizan actualmente, pero que manifestaron estar dispuesto a utilizarlo en caso de ser necesario, coincidieron que esperan recibir de estas empresas calidad en los servicios y procesos ofrecidos, esto lleva implícito la necesidad de suministrar personal altamente calificado y especializado que contribuya con el aumento de la productividad y el rendimiento de la empresa cliente.

En este tipo de actividad se nota alta influencia de los grupos de referencia y logran ser bastante importantes a la hora de la selección de compra de este tipo de servicio, incluso uno de los medios de comercialización mas efectivo de este servicio es a través de referidos, aquí se debe mantener una excelente imagen en la calidad de los servicios ofrecidos.

Las decisiones en la toma de la decisión en cuanto a selección de Empresa Temporal en su mayoría están definidas por la Gerencia, en esta parte existe alta influencia de las áreas administrativas, ya sean asistentes o directores administrativos a quienes la Gerencia concede grandes facultades dentro de la toma de decisiones en la organización, por ello suelen ser unos buenos aliados a los que se tiene que convencer a la hora de comercializar este servicio.

Los elementos que se plantearon en la propuesta que componen el Plan de Marketing son las siguientes estrategias: escuelas de formación, especialización por enfoques, integralidad del servicio, valores agregados, feedback directo, innovación tecnológica, oficinas virtuales y posicionamiento de la actividad, las cuales se complementan con tácticas y actividades que evidencian una coherencia entre las diferentes variables de acuerdo con las prácticas que se deben llevar a cabo en el sector.

La E₁, Escuelas de formación se complementan con las siguientes actividades: definición de los cargos, desarrollo de los temas para cada cargo, curso inicial de capacitación, práctica empresarial, evaluación, asesoría psicológica grupal y entrevista individual con psicólogo.

En la E₂, Especialización por enfoques se plantean actividades como: desarrollo de comités directivos, desarrollo de reuniones con colaboradores de todo nivel, participación en actividades promovidas por las diferentes entidades gremiales y análisis de diagnóstico sectorial.

La E₃, Integralidad del servicio se perfecciona con las siguientes actividades: documentación e implementación de la norma de calidad, plan de capacitación y auditorías internas.

Para la E₄, Valores agregados, se complementa con actividades como: determinar en conjunto con la empresa cliente los temas que integrarán el plan de formación ofrecido a los colaboradores en misión, definir las actividades de bienestar que se llevarán a cabo, precisar las actividades en salud ocupacional, determinar el plan de promoción y prevención en salud y definición de visita domiciliaria estructurada.

Con la E₅, Feedback directo se desarrollan las siguientes actividades: reuniones periódicas para realizar las valoraciones del servicio y ejecución de planes de acción preventivos y correctivos.

La E₆, Innovación tecnológica se complementa con estas actividades: adquisición y pruebas de verificación del software y desarrollo de bases de datos.

En la E₇, Oficinas virtuales, se llevan a cabo las siguientes actividades: . selección de las ciudades en las cuales se va a operar, elección de operadores estratégicos en las ciudades y poblaciones en las cuales se va a operar, definición de herramientas tecnológicas y políticas de trabajo .

La Es, Posicionamiento de la actividad, se perfecciona con las siguientes acciones:
implementación de pautas publicitarias a través de revistas de alta circulación nacional,
elaboración y cierre de convenios con entidades gremiales a través de vinculación y
patrocinios a las actividades promovidas por ellos y participación activa en Congresos y
muestras comerciales de la región con stand.

Se puede concluir que con respecto al comportamiento del consumidor organizacional, no se
debe generalizar en cuanto a las variables que la determinan, cada sector que compone la
economía tiene su particularidad, por ello se debe realizar el análisis respectivo para
determinar a fondo el comportamiento y los componentes que determinan cada actividad.

Recomendaciones para posibles investigaciones

El proceso de selección debe ser totalmente asesorado por parte de la Empresa de Servicios Temporales a través de un psicólogo especializado en la selección de personal, quienes deben dar total acompañamiento a los clientes, de esta manera el cliente percibe el valor agregado de la empresa temporal. Es importante tener presente, en la mayoría de los casos las Empresas de Servicios Temporales y las empresas clientes descartan personas por su falta de experiencia, en este caso el plan de formación ofrecido podrá garantizar las competencias técnicas adquiridas durante la fase de capacitación, pero se debe sensibilizar al cliente en la aceptación de personal sin experiencia.

Lograr la comercialización del servicio en acompañamiento con las agremiaciones de la región es una gran oportunidad de mejorar la imagen de este sector. Esto debe ir de la mano con dar a conocer las verdaderas bondades del servicio, la especialidad en la actividad de selección de personal y no en la disminución de la carga administrativa, que llega a desvirtuar la imagen de la Empresa Temporal.

En la presente propuesta se habla de implementar nuevos desarrollos tecnológicos para agilizar los procesos y la oportunidad en los tiempos de respuesta al cliente, sin embargo, no se debe descuidar la parte del contacto personalizado con el cliente.

Es importante que no sólo este sector, sino las diferentes empresas que conforman el mercado, se interesen por hacer mayores investigaciones acerca del comportamiento del consumidor organizacional que les permita afianzar su conocimiento sobre las necesidades particulares de cada uno de ellos y desarrollar nuevas herramientas que propendan por la satisfacción y la generación de mayor valor agregado que requiere cada cliente.

Referencias

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Investigación de Mercados*. Limusa Wiley.

Aktouf, O. (2001). *La Metodología de las Ciencias Sociales y el enfoque cualitativo en las organizaciones*. Universidad del Valle.

Ambrosio, V. (2000). *Plan de Marketing*. Santafé de Bogotá D.C.: Pearson Educación de Colombia Ltda.

Colombia. Código de Comercio. Decreto 410 de 1971. (17 de Julio de 2008).

www.superservicios.gov.co. Recuperado el 01 de 2008, de

<https://www.superservicios.gov.co/basedoc/documentos/ddf9085fd9bd584d2d59688115ecda...-977k>

Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 50 de 1990. (1990). Recuperado el Enero de 2008, de http://www.dafp.gov.co/leyes/L0050_90.HTM

Colombia. Congreso Nacional de la República. Ley 905 de 2004. (2004). Obtenido de http://www.sena.edu.co/NR/rdonlyres/8DCDB7D4-FABE-42DA-BD74-00F7C40AD9D0/0/Ley905_2004_MIPYMES.pdf

Hernández, C., Del Olmo, R., & García, J. (2000). *El Plan de Marketing Estratégico*. Barcelona: Gestión 2000.

Kotler, P. (1999). *El Marketing según Kotler. Como crear, ganar y dominar los*

Aaker, D. A., Kumar, V., & Day, G. S. (2001). *Investigación de Mercados*. Limusa Wiley.

Kotler, P., & Gary, A. (1998). *Fundamentos de Mercadotecnia*. Mexico: Prentice Hall Hispanoamericana S.A.

Lambin, J. J. (2003). *Marketing Estratégico*. Madrid: Esic Editorial.

Lovelock, C., Reynoso, J., D'Andrea, G., & Huete, L. (2004). *Administración de Servicios. Estrategias de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos*. Pearson Prentice Hall.

Muñiz, Rafael. (s.f.). *www.marketing-xxi.com*. Recuperado el Enero de 2008, de <http://www.marketing-xxi.com/utilidad-del-plan-de-marketing-133.htm>

Pérez, M. (09 de 2007). *www.acoset.org*. Recuperado el 12 de 01 de 2008, de http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-09-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3645394.html

Respuestas Laborales. (s.f.). *www.respuestaslaborales.com*. Obtenido de <http://respuestaslaborales.com/conceptos/contenido.asp?id=2442&str=>

Revista Dinero. (2005). El Temporal va para largo. *Revista Dinero* (226).

Revista Portafolio. (Septiembre de 2007). *www.portafolio.com.co*. Recuperado el 15 de Enero de 2008, de [http://w \(Revista Portafolio, 2007\)www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-09-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3645394.html](http://www.portafolio.com.co/port_secc_online/porta_econ_online/2007-09-20/ARTICULO-WEB-NOTA_INTERIOR_PORTA-3645394.html)

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*. Pearson Prentice Hall.

Schnake Ayechu, H. (1990). *El Comportamiento del Consumidor*. Editorial Trillas.

Solomon, M. R. (1997). *Comportamiento del Consumidor*. Prentice - Hall
Hispanoamericana S.A.

Apéndices

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO INVESTIGATIVO
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS
DE SERVICIOS TEMPORALES “EST” BASADO EN EL DIAGNOSTICO DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL
(CASO PEREIRA – DOSQUEBRADAS)**

**GUIA ENTREVISTA
(PRUEBA PILOTO)**

El objetivo de la presente entrevista es conocer los motivos de compra y definir las principales características en el comportamiento del consumidor de las empresas que utilizan los servicios de Empresas Temporales, con el fin de realizar un Plan de Marketing Estratégico para este sector.

CONFIDENCIALIDAD. Los datos aquí suministrados serán utilizados exclusivamente para fines estadísticos. Respetando la identidad de las instituciones entrevistadas.

1. ¿Por qué utiliza los servicios de Empresas Temporales?
2. ¿Con qué empresa de servicios temporales trabaja, cuál es el portafolio y valores agregados ofrecidos por dicha empresa?
3. ¿Cómo considera la calidad del servicio en las siguientes variables?
 - Procesos de Selección
 - Oportunidad en los pagos al personal
 - Pago aportes de seguridad social, parafiscales y fondos de pensión
4. ¿Cuáles son los atributos de compra más importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales?
5. ¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos a la hora de seleccionar una empresa de Servicios Temporales?
 - Nivel tecnológico
 - Precio
 - Asistencia o servicio post venta
6. ¿Qué espera del servicio ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales?

7. ¿Qué importancia tiene el nombre o marca de la EST?
8. ¿Considera que los grupos de referencia influyen en la toma de la decisión de compra de servicios en Empresas Temporales?
9. ¿Cuáles son los medios mediante los cuales tuvo conocimiento de los servicios de Empresas Temporales?
10. ¿Cuáles son las necesidades que dan lugar a la decisión de utilizar servicios de Empresas Temporales?
11. ¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cuales son sus criterios?

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
PROYECTO INVESTIGATIVO
DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATÉGICO PARA EMPRESAS
DE SERVICIOS TEMPORALES “EST” BASADO EN EL DIAGNÓSTICO DE
MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL
(CASO PEREIRA – DOSQUEBRADAS)**

**GUIA ENTREVISTA
(DEFINITIVA)**

El objetivo de la presente entrevista es conocer los motivos de compra y definir las principales características en el comportamiento del consumidor de las empresas que utilizan los servicios de Empresas Temporales, con el fin de realizar un Plan de Marketing Estratégico para este sector.

CONFIDENCIALIDAD. Los datos aquí suministrados serán utilizados exclusivamente para fines estadísticos. Respetando la identidad de las instituciones entrevistadas.

1. ¿Por qué utiliza los servicios de Empresas Temporales?
2. ¿Con qué empresa de servicios temporales trabaja, cuál es el portafolio y valores agregados ofrecidos por dicha empresa?
3. ¿Cómo considera la calidad del servicio en las siguientes variables?
 - a. Procesos de Selección
 - b. Oportunidad en los pagos al personal
 - c. Pago aportes de seguridad social, parafiscales y fondos de pensión
4. ¿Cuáles son los aspectos más importantes que se tienen en cuenta a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales?
5. ¿Qué tan importante considera los siguientes aspectos a la hora de seleccionar una empresa de Servicios Temporales?
 - Calidad
 - Precio
 - Marca
 - Asistencia o servicio post venta
 - Cobertura
 - Nivel tecnológico

6. ¿Qué espera del servicio ofrecido por las Empresas de Servicios Temporales?
7. ¿Considera importante la opinión o percepción sobre la EST de los grupos de referencia u otras personas del sector? Esto puede lograr influenciar la toma de la decisión de compra de servicios en Empresas Temporales?
8. ¿Cuáles son los medios mediante los cuales tuvo conocimiento de los servicios de Empresas Temporales?
9. ¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cuales son sus criterios para realizar la selección definitiva?

Apéndice C.

**UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA
 MAESTRIA EN ADMINISTRACIÓN
 PROYECTO INVESTIGATIVO
 DISEÑO DE UN PLAN DE MARKETING ESTRATEGICO PARA EMPRESAS
 DE SERVICIOS TEMPORALES “EST” BASADO EN EL DIAGNOSTICO DE
 MEDIANAS Y GRANDES EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL
 (CASO PEREIRA – DOSQUEBRADAS)**

ENCUESTA TELEFÓNICA

El objetivo de la encuesta es conocer porqué las empresas del sector comercial grandes y medianas de Pereira y Dosquebradas no utilizan los servicios de Empresas de Servicios Temporales.

Empresa: _____

Nombre: _____

Cargo: _____

12. ¿Actualmente utiliza el servicio de Empresas de Servicios Temporales?

SI ____

NO ____ Porqué? _____

13. ¿Ha tenido experiencias anteriores con la utilización de este tipo de servicios?

SI__ NO__

Si contesta si pase a la pregunta No. 3, si contesta No pase a la pregunta No.4

3. Considera que la(s) experiencia(s) anterior(es) con Empresas de Servicios Temporales ha sido:

BUENA	REGULAR	MALA

4. ¿Cuál es la principal causa por la cual no utiliza este tipo de servicio actualmente?

Calidad en el servicio	
Características del servicio insuficientes	
No se ha presentado la necesidad	
Poco conocimiento sobre los servicios	
Política Interna de la compañía	
Precio	

Otros ___ Cuáles? _____

5. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de empresas temporales?

SI ___ NO ___

Porqué? _____

6. ¿Qué tipo de valor agregado espera recibir de las empresas de servicios temporales?

4. ¿Cuáles son los atributos de compra más importantes a la hora de seleccionar una Empresa de Servicios Temporales?

CATEGORIA DE RESPUESTA	1. Almacén Oportunidades	2. Gino Passcalli	3. Eve Distribuciones	4. Papelería de Occidente	5. Coats Cadena	6. Comercializadora Santander	7. Casa Lopez	8. Ley Dosquebradas	9. Integrando	10. Ad Electronics	11. Tropicinas	12. Centro Comercial Unico	13. Protex	14. Nestle	15. Altipal	16. Ganemas	17. Elite Sport
Cobertura		X						X						X			
Precio		X							X				X	X	X		
Calidad en los Procesos y Servicios	X	X	X	X	X	X	X									X	
Trayectoria Respaldo			X			X	X	X		X		X		X		X	X
Valores Agregados					X			X	X				X				
Seguimiento al Servicio						X				X				X			
Tecnología			X														
Planes de Formación y Bienestar														X			
No Responde											X						

9. ¿Quiénes participan en la toma de la decisión de compra y cuales son sus criterios para realizar la selección definitiva?

CATEGORIA DE RESPUESTA	1. Almacen Oportunidades	2. Gino Passcalli	3. Eve Distribuciones	4. Papeleria de Occidente	5. Coats Cadena	6. Comercializadora Santander	7. Casa Lopez	8. Ley Dosquebradas	9. Integrando	10. Ad Electronics	11. Tropitiendas	12. Centro Comercial Unico	13. Protex	14. Nestle	15. Altipal	16. Ganemas	17. Elite Sport
Comité Administrativo	X													X			
Directivos: Gerencia Financiera, Comercial, Administrativa y de Producción		X															
Gestión Humana			X		X												
Gerencia				X								X					X
Gestión Humana y Comité de Gerencia						X											
Gerencia Administrativa y Gerencia General							X								X	X	
Departamento de Outsourcing								X									
Administrativo, Gerencia Administrativa y Gerencia General									X								
Recursos Humanos, Gerencia Comercial y Gerencia General										X							
Contador y Gerente											X						
Gerencia y Subgerencia													X				

- ¿ Cuáles son sus criterios para realizar la selección definitiva?

CATEGORIA DE RESPUESTA	1. Almacén Oportunidades	2. Gino Passcalli	3. Eve Distribuciones	4. Papelería de Occidente	5. Coats Cadena	6. Comercializadora Santander	7. Casa Lopez	8. Ley Dosquebradas	9. Integrandó	10. Ad Electronics	11. Tropicandas	12. Centro Comercial Único	13. Protex	14. Nestlé	15. Altípal	16. Ganemas	17. Elite Sport
Cobertura	X	X								X	X		X	X			
Trayectoria, Experiencia y Referenciación del Mercado	X	X	X			X	X			X	X					X	X
Precio		X		X					X	X			X	X	X		X
Calidad en el Servicio					X	X	X			X			X			X	
No Responde								X				X					
Valores Agregados									X				X	X			
Marca										X							
Servicio Post Venta										X							
Integralidad del Servicio														X			

Apéndice E. Tabulación Encuesta Telefónica

1. ¿Actualmente utiliza el servicio de Empresa Temporal?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	0	0%
NO	65	100%
Total	65	100%

2. ¿ Ha tenido experiencias anteriores con la utilización de este tipo de servicio?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	16	25%
NO	49	75%
Total	65	100%

3. La experiencia con Empresa Temporal fue:

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
BUENA	11	69%
REGULAR	4	25%
MALA	1	6%
Total	16	100%

4. Causa por la cual no utiliza este tipo de servicio?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en el servicio	0	0.0%
Características del servicio insuficientes	1	1.5%
No se ha presentado la necesidad	26	40.0%
Poco conocimiento sobre los servicios	2	3.1%
Política Interna de la compañía	34	52.3%
Precio	2	3.1%
Total	65	100%

5. ¿Estaría dispuesto a utilizar los servicios de Empresas Temporales?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
SI	25	38%
NO	40	62%
Total	65	100%

6. ¿Qué valores agregados desea recibir de las Empresas Temporales?

Categorías	Frecuencia	Porcentaje
Calidad en los servicios y en los procesos de selección	7	28%
Oportunidad en los pagos al personal	1	4%
Cubrimiento de todas las prestaciones de Ley para el trabajador	3	12%
Personal calificado	10	40%
Capacitación	1	4%
Actividades de Bienestar	1	4%
Ninguno en especial	2	8%
Total	25	100%