



**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA  
TEMPORAL WORKING GROUP SAS**

Roger Felipe Fonseca Duarte

Magda Katerine Rodríguez Cabrera

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias

MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS

Bogotá, Colombia

10/06/2025

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TEMPORAL  
WORKING GROUP SAS**

Roger Felipe Fonseca Duarte

Magda Katerine Rodríguez Cabrera

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**Magister en Administración de Empresas**

Director (a):

Magda Liliana Fernández Gualtero

Modalidad:

**Trabajo Dirigido**

Universidad EAN

Facultad de Administración Finanzas y Ciencias

**MAESTRIA EN ADMINISTRACION DE EMPRESAS**

Bogotá, Colombia

10/06/2025

Nota de aceptación:

---

---

---

---

---

---

Firma del jurado

---

Firma del jurado

---

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/a

**Dedicatoria**

“La estrategia es la creación de un  
mañana deseado a partir de las  
realidades de hoy.”

Peter Drucker.

### **Agradecimientos**

Agradecemos en primer lugar a Dios, cuyo amparo nos otorgó salud y fortaleza a lo largo de este camino académico, a nuestras familias, quienes han sido el sostén de cada jornada, a nuestros padres quienes con su ejemplo de disciplina y de amor incondicional inspiraron cada una de las páginas escritas, quienes siempre fueron comprensivas ante mis ausencias y celebraron junto a mi cada pequeño avance, aprendimos que la perseverancia prospera en comunidad.

Extendemos nuestra gratitud a la Universidad EAN, a los profesores de la Maestría en Administración de Empresas (MBA), quienes fomentaron el rigor intelectual necesario y demostraron que la gestión estratégica combina ciencia y humanismo, a los directivos del programa, a nuestra directora de trabajo de grado Magda Liliana Fernández Gualtero y a nuestros compañeros de Maestría quienes convirtieron los salones de clase en un espacio de debate fructífero, en donde cada observación fortaleció la calidad del presente trabajo.

De igual manera, un reconocimiento especial a Temporal Working Group SAS, cuyo entorno empresarial dio vida a la aplicación práctica del modelo de direccionamiento estratégico propuesto, a Nayive Cabrera Caicedo (Gerente General de esta empresa), le agradecemos su apertura para acoger este proyecto y su confianza al permitirnos acceder a información clave; su visión de liderazgo hizo posible que este estudio trascendiera la teoría, a los jefes de área y colaboradores que participaron en las entrevistas y encuestas, les debemos gran parte de la riqueza de los hallazgos obtenidos.

Finalmente, a todos los que alentaron este reto académico, aunque no estén con nombre propio, nuestros más sinceros reconocimientos, que cada esfuerzo invertido se traduzca en valor para la empresa y para la sociedad, confirmando que los logros colectivos superan toda aspiración individual.

## **Resumen**

En este trabajo de grado se diseña un modelo de direccionamiento estratégico para la empresa Temporal Working Group SAS, empresa colombiana de servicios temporales, partiendo de antecedentes que evidencian un mercado altamente regulado y competitivo, así como la necesidad de fortalecer los procesos internos y proyección comercial; el propósito principal es brindarle a la compañía una hoja de ruta que incremente su participación en el mercado y que consolide su sostenibilidad en el tiempo, para lograrlo, se aplicó una metodología mixta de diagnóstico , análisis interno y una matriz DOFA ponderada.

Los resultados del análisis realizado muestran fortalezas en capital humano y responsabilidad social, pero también falencias críticas en direccionamiento, innovación y control financiero, a partir de estos hallazgos, se proponen iniciativas agrupadas en diferentes frentes: reestructuración de la plataforma estratégica, automatización de procesos, fortalecimiento del cumplimiento normativo y marketing relacional, su despliegue demanda una inversión estimada de entre 30 a 50 millones de pesos colombianos.

Se concluye que la implementación de este modelo permitirá a la compañía mejorar productividad, fortalecer su competitividad, garantizar conformidad legal y fomentar una cultura de mejora continua, contribuyendo a la sostenibilidad y crecimiento de la organización.

### **Abstract**

This thesis designs a strategic direction model for Temporal Working Group SAS, a Colombian temporary services company, based on background information that demonstrates a highly regulated and competitive market, as well as the need to strengthen internal processes and commercial projections. The main objective is to provide the company with a roadmap to increase its market share and consolidate its sustainability over time. To achieve this, a mixed methodology of external diagnosis (PESTEL and Porter's Five Forces), internal analysis (MMGO matrix, surveys and interviews), and a weighted SWOT matrix were applied.

The results of the analysis show strengths in human capital and social responsibility, but also critical weaknesses in direction, innovation, and financial control.

Based on these findings, initiatives are proposed grouped into different areas: restructuring of the strategic platform, process automation, strengthening regulatory compliance, and relationship marketing. Their implementation requires an estimated investment of between 30 and 50 million Colombian pesos.

It is concluded that the implementation of this model will allow the company to improve productivity, strengthen its competitiveness, ensure legal compliance, and foster a culture of continuous improvement, contributing to the sustainability and growth of the organization.

**Contenido**

<b>Lista de gráficos .....</b>	<b>14</b>
<b>Lista de Tablas.....</b>	<b>11</b>
<b>Lista de ilustraciones.....</b>	<b>12</b>
<b>Tabla de Anexos.....</b>	<b>13</b>
<b>Introducción.....</b>	<b>14</b>
<b>Objetivos .....</b>	<b>17</b>
<i>Objetivo general .....</i>	<i>17</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>17</i>
<b>Justificación .....</b>	<b>18</b>
<b>Marco Institucional .....</b>	<b>20</b>
<i>Presentación general la empresa: .....</i>	<i>20</i>
<i>Referentes estratégicos: .....</i>	<i>21</i>
MISIÓN: .....	21
VISIÓN: .....	21
VALORES: .....	22
Estructura organizacional:.....	22
<i>Productos o servicios ofertados: .....</i>	<i>24</i>
<i>Análisis del sector: .....</i>	<i>24</i>
<b>Marco de Referencia .....</b>	<b>29</b>

<i>Concepto de estrategia como fundamento del direccionamiento estratégico.....</i>	<i>29</i>
<i>Direccionamiento Estratégico.....</i>	<i>35</i>
<i>Modelos de direccionamiento estratégico.....</i>	<i>38</i>
<i>Análisis Situacional .....</i>	<i>41</i>
<i>Modelo de las 4P.....</i>	<i>47</i>
<i>Aprovechamiento de la tecnología en el direccionamiento estratégico.....</i>	<i>48</i>
<i>Casos de éxito .....</i>	<i>52</i>
<b>Diseño Metodológico .....</b>	<b>55</b>
<i>Enfoque metodológico.....</i>	<i>55</i>
<i>Tipo y diseño de investigación .....</i>	<i>56</i>
<i>Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información.....</i>	<i>56</i>
<i>A. Análisis del entorno externo .....</i>	<i>57</i>
1. Análisis PESTEL: .....	57
2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:.....	57
<i>B. Análisis del entorno interno.....</i>	<i>58</i>
2. Encuestas al personal: .....	59
Actividad.....	62
Descripción.....	62
Análisis Estratégico.....	62
Planificación Estratégica.....	62
Actividad.....	63
Descripción.....	63
Diseño Estratégico.....	63

Implantación Estratégica .....	63
Control Estratégico.....	63
3. Matriz DOFA: .....	65
2. <i>Análisis de las 4P del Marketing:</i> .....	66
<i>Implementación</i> .....	66
<b>Diagnóstico Organizacional .....</b>	<b>68</b>
1. <i>Análisis externo:</i> .....	68
1.1. Análisis PESTEL: .....	68
1.2. Las 5 fuerzas de Porter .....	73
2. <i>Análisis Interno:</i> .....	75
2.1. Matriz MMGO: .....	75
<i>Resultado de entrevistas y encuestas al personal</i> .....	95
2.2.1 Análisis de encuestas a personal en misión: .....	95
2.2.2. Análisis de entrevistas a personal de planta y dirección:.....	97
2.4. <i>Las 4 P</i> .....	99
2.5. <i>Matriz DOFA</i> .....	99
<b>3. Plan de Intervención.....</b>	<b>103</b>
3.1. <i>Definición del modelo de direccionamiento estratégico.</i> .....	103
3.2. <i>Plan de acción</i> .....	107
3.3. <i>Balance Scorecard</i> .....	109
<b>4. Conclusiones y Recomendaciones.....</b>	<b>111</b>
4.1. <i>Conclusiones</i> .....	111

4.2. Recomendaciones .....	113
Referencias .....	115
ANEXO A. Matriz MMGO aplicada a Temporal Working Group SAS Formato em excel. ....	123
ANEXO B. Modelo de encuesta aplicada a los empleados de planta .....	124
ANEXO C. Modelo de Encuesta aplicada a los empleados en misión .....	125
ANEXO D. Entrevista aplicada a los clientes .....	126
ANEXO E. Entrevista aplicada a la competencia .....	127
ANEXO F. Modelo de direccionamiento estratégico Propuesto.....	128
ANEXO G. Plan de acción.....	129
ANEXO H. Balance Scorecard .....	130
ANEXO I. Estados financieros de la empresa .....	131
ANEXO J. Instrumentos de evaluación de errores operativos propuesto.....	132

**Lista de gráficos**

Grafico 1. Análisis entorno económico MMGO.....	75
Grafico 2 Direccionamiento estratégico MMGO .....	77
Grafico 3 Análisis de gestión de mercadeo Matriz MMGO .....	78
Grafico 4 Análisis Cultura organizacional Matriz MMGO .....	80
Grafico 5 Análisis de la estructura organizacional Matriz MMGO .....	81
Grafico 6 Análisis de la gestión financiera Matriz MMGO.....	83
Grafico 7 Análisis de la gestión humana Matriz MMGO .....	84
Grafico 8 Análisis de la asociatividad Matriz MMGO .....	86
Grafico 9 Análisis de comunicación e información Matriz MMGO .....	88
Grafico 10 análisis innovación y conocimiento Matriz MMGO .....	90
Grafico 11 análisis responsabilidad social empresarial .....	92
Grafico 12 Informe integral Matriz MMGO.....	93
Grafico 13 Resultados de encuestas aplicadas al personal en misión de TWG .....	96
Gráfico 14 resultado de encuestas aplicadas al personal de planta de TWG.....	98
Gráfico 15 Modelo de Direccionamiento estratégico del TEMPORAL WORKING GROUP .....	103

# MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TEMPORAL WORKING GROUP SAS

## Lista de Tablas

Tabla 1 Servicios TWG SAS .....	24
Tabla 2 Legislación laboral en Colombia.....	25
Tabla 3.. Participación en el mercado. ....	34
Tabla 4 Ficha técnica encuesta administrativos .....	61
Tabla 5 Ficha técnica encuesta empleados en misión .....	61
Tabla 6 Identificación de las actividades .....	62
Tabla 7 . Resultados validación de instrumento de medición.....	64
Tabla 8 Análisis PESTEL empresa TWG.....	68
Tabla 9 Plan de Acción propuesto para TEMPORAL WORKING GROUP SAS.....	107
Tabla 10. Listado de procesos críticos identificados. ....	109
Tabla 11 Balance Scorecard propuesto para–TEMPORAL WORKING GROUP SAS .....	109
Tabla 12. Bateria de indicadores.....	111

# MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA LA EMPRESA TEMPORAL WORKING GROUP SAS

## Lista de ilustraciones

Ilustración 1. Estructura Organizacional TWG SAS.....	23
Ilustración 2 Modelo de direccionamiento estratégico para pymes según Botero.....	38
Ilustración 3 Modelo dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas. ....	41
Ilustración 4 PESTEL.....	42
Ilustración 5 Matriz DOFA.....	45
Ilustración 6 Las 5 fuerzas de Porter.....	46
Ilustración 7 Modelo de las 4 P.....	47
Ilustración 8 Modelo conceptual e hipótesis.....	50
Ilustración 9 Análisis cinco fuerzas de PORTER de la empresa TWG. ....	73
Ilustración 10 Análisis 4 P Temporal Working Group .....	99
Ilustración 11 Matriz DOFA Temporal Working Group .....	99

**Tabla de Anexos**

<b>Anexo</b>	<b>Título del anexo</b>	<b>Página</b>
A	Matriz MMGO de Temporal Working Group SAS	124
B	Modelo de encuesta aplicada a los empleados de planta	125
C	Modelo de encuesta aplicada a los empleados en misión	126
D	Entrevista aplicada a los clientes	127
E	Entrevista aplicada a las empresas de la competencia	128
F	Modelo de Direccionamiento estratégico propuesto	129
G	Plan de acción	130
H	Balance Scorecard	131
I	Estados financieros de la empresa	132
J	Instrumentos de evaluación de errores operativos propuesto.	133

### **Introducción**

En el dinámico y competitivo entorno empresarial colombiano, el sector de servicios temporales juega un papel muy importante, facilitando la conexión entre empresas que requieren talento humano calificado y trabajadores que buscan oportunidades laborales; sin embargo, este sector (como muchos otros) se caracteriza por tener mucha competencia y estar en constante evolución, lo que lleva a las empresas a adaptarse y ser altamente eficientes para mantenerse relevantes en el mercado; en este contexto, la intervención empresarial se convierte en una herramienta fundamental para impulsar la competitividad y el crecimiento sostenible de las organizaciones.

Este trabajo se enfoca en la intervención empresarial de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., una empresa MiPymes que opera en el sector de servicios temporales, desde su puesta en funcionamiento en 2021 la empresa ha enfrentado desafíos significativos que han limitado su capacidad para consolidarse y competir de manera eficaz, a pesar del crecimiento experimentado en los últimos dos años, TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. enfrenta una problemática principal y es la baja competitividad, esto es el resultado de deficiencias en sus procesos internos, de una estructura organizacional no consolidada y de la ausencia de un direccionamiento estratégico claro.

El planteamiento del problema se fundamenta en la observación realizada en un mercado altamente competido, en donde la falta de procesos internos constituidos, impide la eficiencia operativa y la calidad del servicio, así mismo, la ausencia de una estructura organizacional sólida dificulta la coordinación y la toma de decisiones, generando cuellos de botella y demoras que terminan afectando la prestación del servicio, la falta de un direccionamiento estratégico claro impide a la empresa definir de

manera clara sus objetivos a largo plazo, identificar oportunidades de mercado y asignar recursos de manera más eficiente.

Esta situación se traduce en una cadena de consecuencias negativas para la empresa, empezando por la pérdida de clientes, que lleva a la disminución de la rentabilidad y a la dificultad para atraer y retener el talento humano, así mismo, la falta de competitividad, limita el potencial de crecimiento de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. y su capacidad para contribuir al desarrollo del sector de servicios temporales en Colombia; al diseñar un modelo de direccionamiento estratégico adaptado a las necesidades y características de la empresa, se espera mejorar su eficiencia operativa, fortalecer su estructura organizacional y definir una visión clara para el futuro, esto permitirá a la empresa aumentar su participación en el mercado, mejorar su rentabilidad y generar un impacto positivo en el sector de servicios temporales.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación se sustenta en conceptos clave como el direccionamiento estratégico, la competitividad, los modelos de gestión y la planificación estratégica, explorando teorías y modelos que permitan comprender la dinámica del sector de servicios temporales y diseñar un modelo de direccionamiento estratégico efectivo (Mintzberg H. , 1998) para TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. (Porter, 1982) así como la importancia de la planeación estratégica para mejorar la productividad, la calidad y la competitividad (Sánchez, 2003), al igual que la necesidad de que las organizaciones se adapten a los cambios del entorno para ser más competitivas (Gómez, 2008), serán aspectos fundamentales por considerar.

La metodología de investigación adoptada será de tipo mixto, combinando enfoques cuantitativos y cualitativos, se utilizarán técnicas de recolección de datos como encuestas, entrevistas y análisis de documentos, en busca de información relevante sobre la situación actual de la empresa y las necesidades del mercado; los datos

recopilados serán analizados utilizando herramientas estadísticas y técnicas de análisis cualitativo para identificar patrones, tendencias y oportunidades de mejora.

El marco institucional y el marco teórico se desarrollan proporcionando el contexto y los fundamentos teóricos de la investigación, en este sentido, surge la pregunta central que orienta este estudio: ¿Cómo diseñar un modelo de direccionamiento estratégico para TEMPORAL WORKING GRUPO SAS como empresa MiPymes para mejorar su participación en el mercado?; de igual manera, el diseño metodológico se describe en detalle seguido de las contribuciones originales esperadas, el cronograma de actividades, las referencias (ACOSSET, 2023) (DANE, 2022) (FEDESARROLLO, 2017) (Colombia M. d., 2022) y los anexos; esperando que esta investigación contribuya a mejorar la competitividad de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., de igual manera, a la generación del conocimiento relevante para el sector de servicios temporales en Colombia.

## **Objetivos**

### **Objetivo general**

Diseñar un modelo direccionamiento estratégico para la empresa TEMPORAL WORKING GRUPO SAS para mejorar su participación en el mercado.

### **Objetivos específicos**

- Identificar en la literatura los referentes estratégicos necesarios para diseñar un modelo de direccionamiento estratégico, derivando de esta revisión las variables que enmarcan esta investigación.
- Desarrollar un análisis situacional a la empresa TEMPORAL WORKING GRUPO SAS que permita conocer su estado actual y posibles oportunidades de mejora.
- Proponer un modelo de direccionamiento estratégico que se adapte a las necesidades de la empresa TEMPORAL WORKING GRUPO SAS.
- Desarrollar un análisis de mercado basado en el modelo 4 P.
- Formular un plan de implementación modelo de direccionamiento estratégico propuesto.

### **Justificación**

A través de este direccionamiento estratégico, se busca contar con herramientas y marcos de trabajo efectivos, que ayuden a resolver las diferentes problemáticas por las que la organización atraviesa en la actualidad; las cuales son evidencia del por qué la organización no ha podido tener el posicionamiento deseado en el mercado. El Ministerio del Trabajo reporta 616 empresas de servicios temporales habilitadas (Ministerio del Trabajo, 2023), por otra parte, se da la reducción gradual de la jornada laboral (Ley 2101, 2021) lo que a su vez incrementará la demanda de personal en misión; en ese sentido, empezarán a destacar las EST que ofrezcan servicios de calidad respaldados con eficiencia operativa y cumplimiento legal.

Al final de este proyecto, la organización contará con la documentación y evidencias necesarias para tomar decisiones acertadas en pro del cumplimiento de los objetivos estratégicos, que a su vez la conviertan en un referente en el sector y que le garantizaran un alto nivel de participación, convirtiéndola en una organización competitiva; así mismo, el impacto empresarial esperado se describe en el Balanced Scorecard: aumento del 25% en ingresos nacionales, logro de tres contratos internacionales, reducción del 15% en costos operativos y del 40% en errores críticos a través de la automatización con soluciones RPA, junto con un índice de satisfacción del cliente mayor o igual al 90% garantizando con estos resultados un alto nivel de participación y rentabilidad impulsando así la evolución de sus procesos organizacionales.

Se busca concientizar a la compañía sobre las problemáticas que hoy por hoy la están llevando a no ser competitiva en el mercado, cuando evidencie como debe atacarlas y como debe actuar (usando como herramienta el direccionamiento estratégico

que se está realizando) su competitividad mejorará de manera considerable ya que centraran sus esfuerzos en lo realmente importante y no en las problemáticas que la atañen en su día a día; problemáticas tales como: una inadecuada distribución de funciones al interior de la organización, no contar con una gestión comercial que traiga nuevas oportunidades de negocio o nuevos clientes, no contar con una estructura que garantice el orden de las áreas al interior de la compañía, entre otros, llevándolos a recibir inconformidades por parte de los clientes finales y escatimando sus esfuerzos en solucionar todo tipo de problemas por insatisfacción de sus clientes.

Las problemáticas mencionadas anteriormente, son un claro indicio que es necesaria una intervención estratégica muy bien estructurada, que le permita a la organización tener claridad de lo que no se están haciendo bien y en que debe centrar realmente su atención; a través del direccionamiento estratégico a realizar, se alinearán en todo momento las acciones necesarias que lleven a la organización a cumplir con la estrategia de posicionamiento que tiene trazada en el corto plazo, frente a un mercado que cada vez busca más a este tipo de empresas de servicios temporales (EST) para descargar en ellos esa gran responsabilidad y los riesgos que conlleva la administración del recurso humano.

El modelo presentado, aporta valor teórico al integrar el diagnóstico MMGO, el marco de control Balanced Scorecard y la automatización vía RPA en el contexto de una organización que se enfoca al capital humano; de igual manera, la propuesta posee relevancia social, al fomentar la formalización del empleo temporal y la inclusión laboral de población migrante y personas con discapacidad, y genera implicaciones prácticas transferibles a otras EST ya que tanto las buenas prácticas que aquí se empleen como el direccionamiento estratégico implementado, se puede transferir a otras EST que se encuentren en una situación similar.

### **Marco Institucional**

Temporal Working Group SAS es una empresa prestadora de servicios temporales (suministro de personal) constituida ante la Cámara de Comercio de Bogotá en 2017, sin embargo, su operación efectiva comenzó en 2021 tras la adquisición por parte del actual gerente; a lo largo de estos años se ha especializado en gestionar talento humano y apoyar a sus clientes enviando personal en misión, cumpliendo a cabalidad las exigencias del ministerio del trabajo establecidas en la ley 50 de 1990 y de los entes de vigilancia y control. Es una organización con todas las características para posicionarse en el mercado con una necesidad latente de reorganización y dirección profesional.

#### **Presentación general la empresa:**

El objeto social de TWG SAS es el suministro de mano de obra temporal (acorde a la normatividad legal vigente), asegurando que el personal enviado a realizar funciones a la empresa que lo requiera sea contratado directamente por TWG SAS. Actualmente cuenta con un total de 419 empleados de los cuales 400 están en misión de servicios en clientes y 19 administrativos. Respecto a la facturación anual y podemos catalogarla como pequeña empresa dado que tiene activos a 31/diciembre/23 por \$1.091.162.724 y personal administrativo fijo de 19 personas (Ley 905 de 2004 define como pequeñas empresas a las que tengan un personal entre 11 y 50 trabajadores).

El área comercial de TWG SAS actualmente funciona bajo solicitudes de clientes, es decir, cuando una empresa que requiere el servicio de personal temporal se comunica con TWG SAS, el gerente comercial se encarga de acercarse a la empresa y cerrar el negocio. En la parte financiera el negocio está dando pérdidas económicas por

\$171.791.649 en el 2023 de acuerdo con las cifras reportadas en los estados financieros de la compañía para ese año.

La información expuesta anteriormente proviene de la revisión documental realizada en la compañía (documentos de nómina, estados financieros, entre otros) y de la información suministrada por la gerente general y su equipo de trabajo.

**Referentes estratégicos:**

De acuerdo con la plataforma estratégica actual de la empresa tenemos en TWG SAS los siguientes referentes estratégicos desde 2022 (Temporal Working Group SAS, 2025):

**MISIÓN:**

Proveer capital humano y administración de personal, satisfaciendo de forma oportuna las necesidades y expectativas de nuestros clientes, mejorar su competitividad y desarrollo, mediante la prestación del Recurso Humano idóneo, dentro de un marco de valores éticos, buscando el bienestar de sus empleados, la comunidad y el desarrollo económico y social del país.

**VISIÓN:**

A mediano plazo, convertirnos en una de las empresas de apoyo y aliado estratégico en el servicio de recurso humano más importante y reconocido en el país, como una empresa de servicios temporales sólida y seria, con amplio reconocimiento a nivel nacional soportados en nuestros valores corporativos.

**VALORES:**

- **CONFIANZA:** Respondemos a la confianza que nos brindan para poder lograr fidelización.
- **HONESTIDAD:** Desde nuestro equipo de trabajo, en nuestros procesos y hacia nuestros clientes.
- **RESPONSABILIDAD:** Cumplimos con los compromisos adquiridos con nuestros clientes logrando resultados.
- **INNOVACIÓN:** Al ofrecer diferentes alternativas a nuestros clientes, por medios digitales.

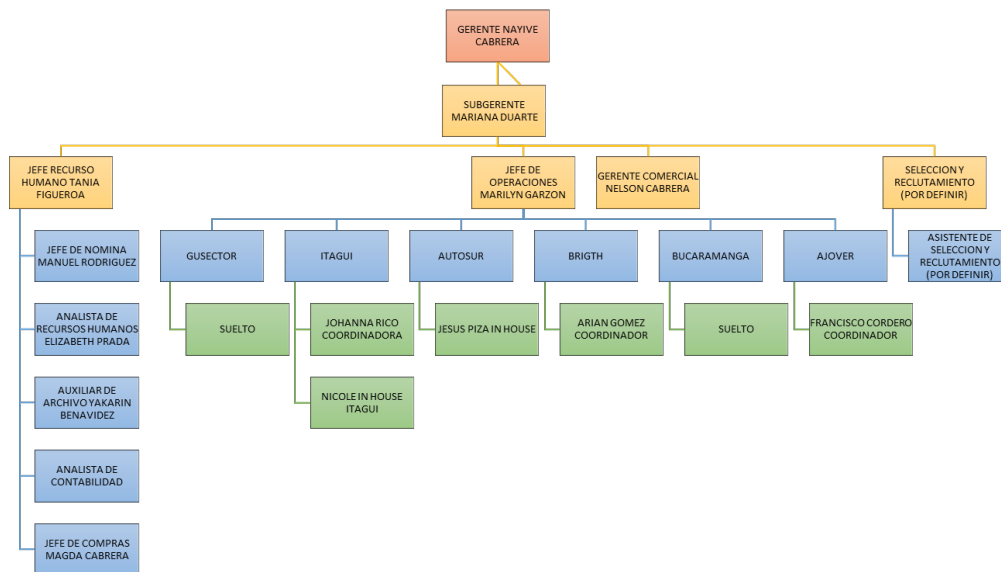
Como valores agregados TWG SAS tiene lo siguiente:

- **CALIDAD HUMANA:** La oportuna atención de manera amable y siempre dispuestos a trabajar y resolver cualquier inquietud a nuestros clientes y empleados
- **EVALUACIÓN AUTOCRÍTICA:** Analizar y evaluar las fortalezas y debilidades tanto de la empresa como de sus trabajadores nos hacen más competentes y nos obliga a mejorar cada día más.

**Estructura organizacional:**

La estructura actual de TWG SAS es funcional:

*Ilustración 1. Estructura Organizacional TWG SAS*



*Fuente: Temporal Working Group SAS*

En TWG SAS se tiene una Gerencia General que colidera la organización y bajo esta subgerencia se encuentran 4 departamentos: jefatura de recursos humanos, jefatura de operaciones, gerencia comercial y jefatura de selección y reclutamiento.

Dentro de la jefatura de recursos humanos (RRHH) encontramos: nomina, archivo, recursos humanos, contabilidad y compras; básicamente, en esta área se encuentran también “compras” y “contabilidad” dado que son áreas aun “pequeñas” que no requieren un reporte directo a la subgerencia y que pueden estar administradas temporalmente por RRHH, a futuro, y en caso de continuar con el crecimiento del negocio, se visualiza evaluar su independencia.

Dentro de la jefatura de operaciones, se tiene cada uno de los clientes actuales con su respectivo responsable de seguimiento y control, esta estructura es muy dinámica dado que depende de la cantidad de clientes y se puede contraer o expandir de acuerdo con esa necesidad.

En la gerencia comercial se tiene una persona que se encarga de cerrar los negocios de los clientes que llegan a la empresa más no busca nuevos clientes, TWG SAS busca seguir creciendo para aumentar sus ventas, superar el punto de equilibrio y generar utilidades.

Finalmente, está en proceso de formación el área de “Selección y Reclutamiento” donde se busca fortalecer los procesos de búsqueda de personal para garantizar atender oportunamente las necesidades de los clientes en calidad y tiempo.

**Productos o servicios ofertados:**

*Tabla 1 Servicios TWG SAS*

<b>Servicio</b>	<b>Descripción</b>
<b>RECLUTAMIENTO DE PERSONAL</b>	Se encargan de buscar, seleccionar y realizar el proceso de contratación a los candidatos idóneos que se ajusten a las necesidades de las empresas.
<b>PERSONAL EN MISION (MADE)</b>	Ofrecen el servicio de auxiliares operativos logísticos para cumplir tareas del cliente.
<b>ADMINISTRACION DE PERSONAL</b>	Se encargan de los procesos administrativos del personal contratado garantizando orden, calidad, puntualidad y constancia.

*FUENTE: Elaboración propia.*

**Análisis del sector:**

En Colombia la contratación temporal está enmarcada en la Ley 50 de 1990, como consecuencia de la apertura económica que se presentó en los años noventa buscando reducir costos laborales a partir de la flexibilización de la contratación (Torres-Daza, 2022) desde esta época, las empresas nacionales comenzaron a aplicar dicha

contratación y ha ido incrementando a lo largo del tiempo. En el sector de las empresas de servicios Temporales se ha evidenciado un crecimiento sostenido teniendo en cuenta que solo entre agosto y diciembre de 2021 las EST vincularon a más de 400 000 trabajadores en misión (ACOSET, 2024), cifra que evidencia la confianza de los empleadores en esta modalidad para atender picos de producción, reemplazos o proyectos específicos. Además, el gremio reporta que, tras el impacto inicial de la pandemia, se recuperaron 54 000 puestos de trabajo lo que representa el 36 % de los empleos en misión perdidos el año 2020 como consecuencia de la pandemia. (ACOSET, 2024)

Podemos concluir partiendo de estas cifras que el incremento del número de EST y la recuperación del empleo temporal confirman que la contratación a través de estas empresas se ha establecido como una respuesta flexible y legalmente segura a las nuevas dinámicas del mercado de trabajo en el país.

Desde el año 1990 Colombia ha venido construyendo leyes para regular la prestación de servicios por empresas temporales y decretos como el 4369 y 4588 de 2006, en donde se establecen las condiciones para evitar injusticias que se pueden dar en la prestación de estos servicios, aclarando explícitamente que estas empresas deben garantizar el acceso a la seguridad social a sus trabajadores. Más tarde el Estado expidió la Ley 1429 de 2010, en donde se deja explícitamente prohibido la intermediación laboral a través de las Cooperativa de Trabajo Asociado o cualquier otro tipo de formas de vinculación laboral que afecte los derechos de los trabajadores (Castañeda, 2016). En la Tabla 2 podemos ver en orden cronológico las normas y leyes que se han aprobado referente a la tercerización laboral en Colombia.

*Tabla 2 Legislación laboral en Colombia*

Norma	Ley / Artículo o Decreto
Ley 50 de 1990	Por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones.
Ley 60 de 1990	Por la cual se revisa el Presidencio de la República de facultades extraordinarias para modificarla la nomenclatura, escalas de remuneración, el régimen de comisiones, viáticos y gasto de representación y somar otras medidas en relación con los empleados del sector público del orden nacional.
Decreto 468 de 1990- fue derogado por el decreto 4588 de 2006	Por el cual se reglamentan las normas correspondientes a las cooperativas de trabajo asociado contenidas en la Ley 79 de 1988 y se dictan otras disposiciones sobre el trabajo cooperativo asociado.
Ley 10 de 1991	Por la cual se regulan las empresas asociativas de trabajo.
Ley 100 de 1993	Por la cual se crea el sistema de seguridad social integral y se dictan otras disposiciones.
Ley 789 de 2002	Por la cual se dictan normas para apoyar el empleo y ampliar la protección social y se modifican algunos artículos del Código Sustantivo de Trabajo.
Ley 797 de 2003	Por la cual se reforman algunas disposiciones del sistema integral de pensiones previsto en la Ley 100 de 1993 y se adoptan disposiciones sobre los Regímenes Pensionados excepcionales y especiales.
Decreto 2417 de 2007 que modifica el decreto 4588	Por el cual se modifica el decreto 4588 de 2006.
Ley 1221 de 2008	Por la cual se establecen normas para promover y regular el Teletrabajo y se dictan otras disposiciones.
Ley 1429 de 2010	Por la cual se expide la Ley de Formalización y Generación de empleo.
Ley 1610 de 2013	Por la cual se regulan algunos aspectos sobre las inspecciones del trabajo y los acuerdos de formalización laboral.
Resolución 2021 de 2018	Por el cual se establecen lineamientos respecto de la inspección, vigilancia y control que se adelanta frente al contenido del artículo 63 de la ley 1429 de 2010.

*Fuente (Orjuela Dávila, 2022)*

Adicional a lo anterior, en 2021 tenemos la Ley 2101 del 2021 reducción jornada ordinaria laboral a 42 Horas Laborales, esta ley modificó el artículo 161 del código sustantivo del trabajo y estableció el paso de 48 a 42 horas semanales mediante un cronograma escalonado de la siguiente manera: 47 horas desde el 15 de julio del 2023, 46 horas a partir del 15 julio del 2024, 44 h desde el 15 de julio del 2025 y finalmente 42 horas a partir del 15 julio de 2026. La norma garantiza que la disminución no afectará salario ni prestaciones y admite distribuir la jornada en 5 o 6 días, siempre dentro del límite de 42 horas. **(LEY 2101 DE 2021, 2021)**

En 2025 tenemos las reformas propuestas por el gobierno entre las que tenemos la Reforma Laboral 2.0 (debate 2025) la cual discute la prohibición de los contratos sindicales limita la contratación por horas y revisa las reglas para las EST, buscando que no sean usadas para cubrir necesidades permanentes de las empresas usuarias. también se debate el trabajo por horas para restringirlo a actividades de naturaleza claramente discontinua, reforzando la obligación de proteger ingresos y seguridad social de quienes laboren bajo esta modalidad y por último el borrador limita la prórroga de un contrato con una empresa de servicios temporales si la causa que originó la temporalidad se vuelve permanente; de ocurrir la empresa usuaria pasaría a ser considerada “verdadero empleador” (responsabilidad solidaria). También refuerza el principio de paridad salarial y de beneficios entre trabajadores en misión y planta. **(PWC, 2024)**

### **Gremios y asociaciones de servicios temporales:**

Como lo analizamos en los antecedentes del presente documento Colombia no ha sido ajeno a la moda de la tercerización de contratación de servicios, sin embargo, cabe resaltar que el término moda no implica una tendencia pasajera, por el contrario, es un cambio estructural en la gestión empresarial que responde a factores convergentes como "la racionalidad económica", en donde la globalización y la presión por la reducción de costos ha llevado a que las compañías subcontraten algunas actividades para concentrarse en el core de su negocio; estudios del Banco Mundial muestran que las empresas logran ahorros de entre el 10 % y el 30 % del gasto operativo cuando tercerizan procesos que no son críticos (World Bank, 2020).

Con el paso del tiempo se ha venido evidenciando que las empresas del país han implementado esta modalidad de contratación para procesos organizacionales como: servicios de cafetería y aseo, en pymes lo vemos en las áreas de contabilidad y aspectos jurídicos, en muchas compañías lo vemos en la seguridad de la información, en procesos de selección, entre otros (Cobo Marín, 2017).

En Colombia en el sector de servicios temporales la asociación que agremia las empresas de servicios temporales es la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales – ACOSET agremiación sin ánimo de lucro, encargado de “fomentar la utilización y desarrollo de las Empresas de Servicios Temporales (EST), como medio de garantía para el empresario, el trabajador en misión, de sostenimiento del desarrollo económico de la nación y sus regiones, la promoción de servicios que benefician a sus trabajadores de planta, en misión y sus familias.” (ACOSET, 2023).

### **Participación de los servicios temporales en los sectores de Colombia:**

El Observatorio Laboral de ACOSET reporta 448.092 trabajadores en misión durante 2023, con una masa salarial de 11,9 billones COP y aportes a seguridad social de 3,1 billones COP (ACOSET, 2024) es así como para el tercer trimestre del 2024, el promedio de trabajadores en misión pasó de 448.00 en el 2023 a 462.638 con un crecimiento del 1,2%, para una variación positiva de 5.433 trabajadores. (REVISTA ACOSET, 2024) El tablero estadístico 2025 de ACOSET registra **487.000 trabajadores en misión** y pagos totales por **15,1 billones COP** entre salarios y contribuciones. (ACOSET, 2025). Esto implica un **crecimiento neto cercano a 8,7 %** en empleo misional entre 2023 y 2025 superando el retroceso de 2021. (ACOSET, 2025)

Es así como podemos identificar que las empresas que prestan este servicio hacen un gran aporte a la economía del país generando empleo y brindando una estabilidad laboral. Adicional a lo anterior del análisis de mercado realizado podemos concluir que, pese a que es un mercado muy competido al contar con empresas consolidadas, reconocidas y bien posicionadas hay oportunidades para la empresa objeto de esta consultoría si entra al mercado de una manera competitiva.

### **Marco de Referencia**

Para comprender esta investigación vamos a profundizar primeramente en los conceptos de direccionamiento y estrategia a través de la historia desde su definición hasta lo actual con un enfoque empresarial. Posteriormente, expondremos el aprovechamiento de la tecnología en el direccionamiento estratégico considerando las Tics como una herramienta para el desarrollo del modelo y por último daremos a conocer los trabajos, investigaciones y propuestas metodológicas de direccionamiento estratégico trabajados y expuestos por diferentes autores en los últimos años.

#### **Concepto de estrategia como fundamento del direccionamiento estratégico.**

Para hablar de direccionamiento estratégico debemos primero definir los conceptos de “dirección” y “estrategia”. La palabra dirección viene del latín directo (prefijo “di” que indica separación, “regere” que significa regir/dirigir/enderezar y de “cion” acción y efecto) que hace alusión a la acción y efecto de dirigir; la palabra estrategia viene del griego “estratos” que hace alusión a ejército y “agein” que significa guía/arte para conformar el significado de “arte de dirigir ejércitos”; en sus orígenes la palabra estrategia tenía un foco netamente militar y no es sino hasta el siglo XX cuando se usa como un concepto más corporativo y se observa su uso en autores como (Chandler, 1962) quien manifestó que en una compañía la estructura sigue a la estrategia y define esta como la planeación a largo plazo de metas y objetivos con la definición de planes y recursos necesarios para la consecución de las metas y objetivos; (Porter, 1982) define la estrategia empresarial como aquellas características que permitirán que una compañía tenga un valor diferenciado para los clientes.

La palabra estrategia se retoma con mucha fuerza gracias a (Mintzberg H. , 1998) él hace una fábula con un elefante donde indica que todos somos ciegos y para comprender el todo debemos comprender los 10 elementos que la constituyen y cada uno es una escuela de pensamiento estratégico. Estas escuelas se dividen en 3 grupos: prescriptivos que se enfocan en el cómo estructurar las estrategias antes del modo de hacerlas; descriptiva que orienta hacia la descripción del procedimiento de elaboración de estrategias, asociada por muchos como el espíritu empresarial; y finalmente está la escuela del conocimiento que busca entrar en la mente del estratega.

Para (Sánchez, 2003) el proceso de planificación estratégica es de vital importancia dado que nos permite establecer la dirección y un ambiente adecuado para estar informados y en constante innovación dentro del marco institucional y el entorno; indica que esta metodología mejora la productividad, calidad y competitividad. Desde esta definición, la planeación estratégica brinda la posibilidad de mantenerse actualizado en los cambios del entorno y definir estrategias para ser más competitivos y estar vigentes en el mercado, no solamente con cambios en externos de foco al consumidor sino también internos buscando ofrecer productos con mejor calidad y trabajando siempre en lograr el menor costo de producción.

Para Altair (Consultores., 2007) un Plan Estratégico nos permite conocer la organización tanto actual como a futuro en forma resumida a nivel económico-financiero, estratégico y organizativo; el objetivo de implementar un plan estratégico puede variar de acuerdo a muchos factores (tamaño empresa, madures, situación del negocio) pero no cambian los beneficios de implementarlo permitiéndonos entender y analizar la viabilidad técnica, económica y financiera del proyecto empresarial; también indica las ventajas de implementar un plan estratégico: obligar a pensar en el futuro de forma sistémica,

adaptabilidad al cambio, mayor anticipación, claridad de propósito, mejora la comunicación y administración de recursos, entre otros.

Para (Jarillo, 1992) "la dirección estratégica consigue dirigir toda la empresa a la consecución de la ventaja competitiva". En línea con esta definición, (Dess, 2003) entienden el plan estratégico como "el conjunto de análisis, decisiones y acciones que una organización lleva a cabo para crear y mantener ventajas comparativas". Según Dess, G.G. y Lumpkin, para la implementación de un plan estratégico debemos tener presente los 3 pasos: 1. análisis de la jerarquía de las metas estratégicas (visión, misión y objetivos estratégicos) y el análisis interno/externo de la organización; 2. decisión en la que debemos hacernos las preguntas básicas de ¿en qué industrias deberíamos competir? y ¿cómo deberíamos competir en dichas industrias?; y finalmente las acciones a ejecutar para responder el paso 2 y asegurar no desviarnos del paso. (Dess, 2003)

Laínes, J. A. & A. J. Bellostas indican que algunos modelos de dirección y gestión que usan los administradores podrían no ser eficaces para resolver los problemas que afrontan las organizaciones y no permite aprovechar las oportunidades y amenazas brindadas por el entorno oportunamente. Dando una solución a esta problemática, plantean la Dirección Estratégica, cuyo objetivo principal es definir la estrategia empresarial y los planes para su implementación, buscando adelantarse a acontecimientos futuros. Cabe aclarar, que el proceso que implica la dirección estratégica requiere de la utilización de herramientas que nos arrojen estrategias eficientes y efectivas. (Laínes, 1991)

Goodstein, L. D., Nolan T. M. & Pfeiffer J. W. indican que "la dirección estratégica se define como el manejo de una organización con base en un plan estratégico explícito"

(p. 386). Esta definición se diferencia de los sistemas de planificación que buscan metas formales, en que se busca tener una conexión real del personal competente requerido para ejecutar las estrategias y planes a partir de la coherencia del proceso con los valores, cultura y creencias organizacionales. (Goodstein, 1998)

Dentro del plan estratégico que se debe construir y ejecutar, deben tenerse en cuenta las estrategias tecnológicas que se pueden asumir y también cómo la empresa puede utilizar de la mejor manera los recursos tecnológicos que posee y los que están a su disposición fuera de la misma, con el objetivo de lograr la ventaja competitiva que se haya establecido en su estrategia general (Martínez, 2001).

La planeación estratégica es el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente, interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro (Serna, 2014). Podemos indicar que el objetivo de la planeación estratégica es dar una guía para orientar las acciones de los colaboradores de la organización, buscando desarrollar estrategias que generen valor en el largo plazo para la organización.

Para el profesor Luis Ángel Guerras la Dirección Estratégica se debe enfocar en 3 bloques fundamentales: el análisis o diagnóstico estratégico con su orientación futura (creación de valor y orientación de valores), análisis internos y externos (entorno general y competitivo); la formulación de estrategias que se enfoca en las estrategias competitivas (ventajas y estrategias según el tipo de industria) y corporativas (direcciones de desarrollo, fusiones y adquisiciones, cooperación y alianzas, entre otros) (Guerras,

2015); y finalmente la implementación de estrategias que se basa en la evaluación e implementación, Soporte organizativo y la planificación/control estratégico. En este proyecto estaremos enfocándonos tanto en el diagnóstico estratégico como en la formulación de estrategias.

Las grandes empresas entienden la planeación estratégica en periodos de cinco años, por consiguiente, se trata de proyectos con esquemas complejos y extensos que, según como se vea, facilita o dificulta la ejecución de este. Pero para una pequeña empresa planificar un quinquenio es difícil, pues no cuenta con las condiciones económicas, el mercado, ni los recursos humanos y financieros para hacerlo, por lo que su periodo óptimo de planificación se reduce a dos o tres años. (Latinpyme, 2014). Este es un gran problema para las pequeñas/medianas empresas, al no poder planear a largo plazo, se generan cambios en cortos periodos de sus estrategias con el consecuente desgaste administrativo de implementar/definir nuevos planes. Sin embargo, independiente del tiempo de planeación, se debe implementar direccionamiento estratégico que permita anticiparse a los cambios del entorno.

Dentro de los peligros que se expone de la planificación estratégica Mintzberg Jindica que se debe tener cuidado con las dimensiones culturales y políticas y su éxito dependerá de las capacidades de los responsables de las estrategias; también indica que no se deben extrapolar de una organización a otra las estrategias, aunque tengan comportamientos similares y estén en el mismo sector; Otro riesgo importante es no involucrar a toda la organización en la definición de la estrategia, lo cual puede generar una desconexión interna y una falta de compromiso con las decisiones adoptadas para el futuro de la empresa; también es un problema que los directivos estén saturados por la operación diaria y no dediquen tiempo a la definición de estrategias cediendo esta

responsabilidad a especialistas que no tienen poder para hacer que las cosas se den; La planificación estratégica también puede verse comprometida cuando se torna excesivamente compleja, caracterizada por un nivel de detalle innecesario, una visión limitada del entorno o una parálisis por análisis derivada de la búsqueda exhaustiva de indicadores y detonantes, lo cual dificulta la toma oportuna de decisiones. (Mintzberg J. , 1990)

Schendel y Hofer crearon un modelo de proceso estratégico, incluyendo siete pasos para su estructuración: identificación de la estrategia, análisis ambiental y de recursos, análisis de brecha, alternativas, análisis y selección de la estrategia. También establecieron las bases de lo que más adelante llamaron estrategia corporativa, desarrollando el concepto de unidades estratégicas de negocio. Posteriormente, (Schendel & Hofer, 1978) delimitaron los posibles niveles estratégicos de una corporación, para diferenciar aquellas que tienen que ver con las influencias de tipo político y social de aquellas meramente competitivas en el sector.

De acuerdo con el análisis realizado, se evidencia que Temporal Working Group SAS es un actor pequeño en un sector dominado por grandes multinacionales, aportando una cuota de empleo del 0,09% con una cobertura algo limitada; a continuación, se presenta un resumen de su posición en el mercado, productos y servicios que ofrece y aporte en el mercado según cifras presentadas por ACOSET en 2023.

*Tabla 3.. Participación en el mercado.*

ITEM	MÉTRICA	DESCRIPCIÓN	SECTOR	ANÁLISIS
1	Empleos generados	419 empleos generados en 2023 (400 personas en misión y 19 personas de planta)	448.092 empleos aportados por EST en 2023	Participación del 0,09% (micro jugador).
2	Clasificación empresarial	Pequeña empresa (≤ 50 empleados de planta)	Pymes	Su nicho se enfoca en servicios personalizados.
3	Cobertura geográfica	Principalmente en Bogotá, Itagüí y Cartagena; sus clientes son puntuales	Cobertura nacional	Oportunidad de expandirse en regiones clave.
4	Servicios prestados	Reclutamiento y selección de personal. Suministro de personal en misión. Administración integral de personal.	Puede cubrir servicios en cualquier sector	Riesgo de estancamiento si no fortalece ventas y amplía su número de clientes.

Fuente: elaboración propia

### **Direccionamiento Estratégico.**

La dirección estratégica desempeña un papel fundamental en el logro de los objetivos organizacionales y permite establecer prioridades coherentes con la misión y visión de la empresa orientando los esfuerzos hacia metas comunes y sostenibles. Es relevante comprender la importancia de esta priorización dado que los propósitos de la empresa deben responder a las necesidades del entorno y mantenerse en el largo plazo. En este sentido, Arano Chávez, Espinosa Mejía y Arroyo Grant, en su artículo "El rol de la dirección estratégica en las empresas", destacan que el enfoque principal de la dirección estratégica radica en la construcción de un camino claro para la organización. A través de este enfoque se establece una visión amplia que permite orientar las acciones empresariales hacia el cumplimiento de sus objetivos estratégicos (Arano, Espinosa, & Arroyo, 2011) y para aplicar estos principios en la empresa objeto de consultoría, se ha desarrollado una metodología de direccionamiento estratégico enfocada en pymes. Esta metodología propone herramientas específicas que facilitarán la implementación del modelo estratégico que buscamos desarrollar.

A su vez, Peralta Miranda, Pabla; Cervantes Atia, Viviana; Salgado Herrera, Raquel; Espinoza Pérez, Alba, proponen un modelo Dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Barranquilla –Colombia, fundamentado en la innovación tecnológica en las empresas, se expone una metodología fundamentada en la teoría de Pérez Uribe en su propuesta de MMGO con un enfoque a la innovación de las empresas, pues según los autores la competitividad de las organizaciones parte de la capacidad de innovación, como por ejemplo los son las mejoras en productos o servicios que ya existen en el mercado, incluir servicios o productos que contengan valor

agregado, actualizar los sistemas de información, renovación de herramientas tecnológicas y equipos que permitan aumentar la productividad. Partiendo de esto se expone una metodología que parte del análisis estratégico que lleva a la formulación de la estrategia fundamentada en la innovación para llegar a las metas estratégicas de innovación que serían implementadas y controladas periódicamente para llevar a las pequeñas y medianas empresas a la situación deseada. En el artículo también consideran varios ejes estratégicos para la innovación: Rentabilidad, Valor accionista, Fuentes de financiación, Satisfacción, Servicios innovadores, Nuevos productos, uso de herramientas, calidad divulgación, formación y alianzas partiendo de las diferentes perspectivas: Financiera, Clientes, procesos y aprendizaje. (Pérez Uribe, 2014)

Es así como el direccionamiento fundamentado en la innovación como es expuesto en este modelo pretende inculcar en los miembros de la compañía que las actividades de innovación respondan efectivamente a los requerimientos y se conviertan en parte de su cultura. El control y seguimiento tiene gran importancia en este modelo para el traslado de recursos en el proceso de innovación incentivando siempre la motivación de los colaboradores. (eralta Miranda, Cervantes Atia, Salgado Herrera, & Espinoza Pérez, 2020)

Por otro lado, encontramos en la universidad EAN el trabajo de maestría “Direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva S.A.S.2020” que presenta un modelo de direccionamiento estratégico sobre esta empresa del sector acuícola basado en los modelos presentados por los autores Hill y Jones 2009, Fred R. David 2003 y Mintzberg 1993. En esta investigación se evidencia que en el modelo de Fred R. David contempla tres etapas en su desarrollo: formulación, implementación y evaluación, en cambio en los modelos de Mintzberg y de Hill y Jones, solo se evidencia el manejo de etapas como lo son la formulación y la implementación, con esto se logra evidenciar una diferencia entre modelos, sin tener en cuenta que la primera etapa para

los modelos de Fred R. David y Mintzberg y Andrews contempla el análisis de entornos internos y externos de la empresa, considerando las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas.

Partiendo de estos modelos los autores elaboran el modelo de direccionamiento estratégico en la empresa en mención parten de un diagnóstico de la situación actual de la empresa en 6 fases: Identificación y evaluación de los recursos de la empresa, Identificación y evaluación de las potencialidades estratégicas de la empresa, Integración de las potencialidades de la empresa identificadas con los objetivos estratégicos, Identificación de riesgos a los que se expone la empresa, Determinación de las estrategias para mitigar los posibles riesgos, actualización constante de las potencialidades estratégicas identificadas. Este diagnóstico se realiza desde las diferentes áreas de la empresa: Gobernabilidad, Talento humano, Gestión Financiera y Capacidad de infraestructura. Respecto a los resultados obtenido del diagnóstico se elabora un plan de intervención partiendo de los análisis realizados con las herramientas PESTEL, ESCALA DE LIKERT, DOFA, ANALISIS DE VULNERABILIDAD para definir la situación actual de la compañía partiendo del análisis interno y externo de la organización.

Este plan de mejoramiento se encamina a determinar y consolidar la plataforma estratégica de la empresa, permite la consolidación de indicadores para cada una de las áreas de la empresa y presenta un presupuesto y cronograma para llevar a cabo las actividades propuestas. cerrando el modelo con una serie de recomendaciones y conclusiones que llevan a la empresa a fortalecer sus procesos, optimizar su productividad para un posicionamiento más competitivo en el mercado en que se encuentra. (Ortiz Flórez, Mena Pájaro, & Mendoza Cardozo, 2021)

### **Modelos de direccionamiento estratégico.**

En el modelo de direccionamiento estratégico para PYMES planteado por José Luis Botero Ardila de la universidad EAN, expone una metodología en forma de manual el cual tiene como objetivo presentar la alineaciones y actividades de carácter estratégico, basadas en las habilidades de la organización identificadas en medio del entorno, enfocándose en la anticipación en las situaciones de riesgos a los que se puede exponer la empresa al no tomar las decisiones correctas; es importante identificar los aspectos diferenciales de la empresa, involucrándolas en el direccionamiento partiendo con la identificación de la plataforma estratégica de la organización: los principios corporativos, la misión y la Visión de la misma hasta llegar a unas estrategias que atiendan las necesidades identificadas logrando así un direccionamiento estratégico que pueda ser monitoreado por indicadores de gestión. Es así como se plantea la metodología iniciando con un diagnóstico estratégico desde el análisis situacional de la empresa para determinar el “donde estamos” para plantear una estrategia que dicte el rumbo hacia donde nos dirigimos, para llegar a la situación deseada de la empresa teniendo en cuenta diferentes variables y ámbitos. (Botero Ardila, 2010) (Pérez Uribe, 2014)Un ejemplo que representa gráficamente el proceso de este modelo lo vemos en la ilustración 3.

*Ilustración 2 Modelo de direccionamiento estratégico para pymes según Botero*



*Fuente: Elaboración propia basada en la información obtenida de Botero Ardila, J. L. (2010). Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES. Bogotá, Colombia.*

De la misma forma, Rafael Pérez Uribe en 2014 en su artículo académico “La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC1” expone un modelo de planeación estratégica que no se aleja mucho de lo propuesto en el manual de Botero. Pérez elabora un estudio bajo una metodología que inicia con un análisis situacional de acuerdo al Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones- MMGO, expuesto por el mismo autor, en donde este análisis situacional se hace en el marco de un diagnóstico cuyo objetivos es trazar ruta de mejora e innovación para la empresa, con el propósito de determinar la situación actual de la empresa, identificar los problemas o las necesidades, para llegar a realizar recomendaciones que servirán a la empresa objeto de estudio, llevar a cabo actividades de mejora, teniendo la oportunidad de verificar y crear nuevas habilidades de gestión que convertirán a las organización en empresas sostenibles enfocadas en el futuro.

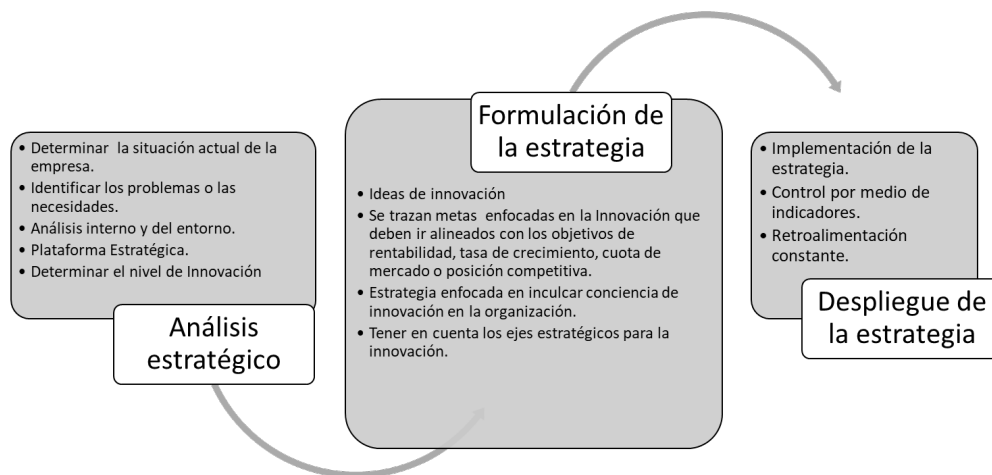
(Pérez Uribe, 2014)

De la misma forma, Rafael Pérez Uribe en 2014 en su artículo académico “La planeación estratégica en las pymes colombianas: un aporte para empresas contratistas de la FAC1” expone un modelo de planeación estratégica que no se aleja mucho de lo propuesto en el manual de Botero. Pérez elabora un estudio bajo una metodología que inicia con un análisis situacional de acuerdo al Modelo de Modernización para la Gestión de las Organizaciones- MMGO, expuesto por el mismo autor, en donde este análisis situacional se hace en el marco de un diagnóstico cuyo objetivos es trazar ruta de mejora e innovación para la empresa, con el propósito de determinar la situación actual de la empresa, identificar los problemas o las necesidades, para llegar a realizar recomendaciones que servirán a la empresa objeto de estudio, llevar a cabo actividades de mejora, teniendo la oportunidad de verificar y crear nuevas habilidades de gestión que convertirán a las organización en empresas sostenibles enfocadas en el futuro. (Pérez Uribe, 2014)

Según Pérez este modelo se ha aplicado en 246 Pymes Colombianas del sector servicios, comercial y de manufactura de manera aleatoria, entre el 2004 al 2013, para evaluar los niveles de modernización e innovación en la gestión, se emplea una herramienta que analiza 16 factores organizacionales, clasificados en cuatro rangos de desempeño. A partir del diagnóstico de la situación actual, esta herramienta permite trazar una ruta de mejoramiento que oriente a la organización hacia una situación ideal (Pérez Uribe, 2014). Sin embargo, en este direccionamiento estratégico, el autor utiliza una herramienta tecnológica paquete estadístico (Statgraphics) basándose en 5 variables utilizada en la ecuación aplicada: Estructura organizacional, Gestión de mercadeo, Cultura organizacional, La innovación y el conocimiento y Finanzas, la medición en % de estas variables de acuerdo con la formula aplicada mostraran el éxito o el fracaso de un direccionamiento estratégico en la empresa. Definitivamente El direccionamiento

estratégico es fundamental para el progreso y sustento de las Pymes proyectados en un futuro. Este planteamiento resulta interesante ya que sus resultados se basan en la lógica matemática y estadística. (Pérez Uribe, 2014)

*Ilustración 3 Modelo dirección estratégica para la innovación en pequeñas y medianas empresas.*



*Fuente. Elaboración Propia con información tomada de Peralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (ENERO-MARZO de 2020). Dirección estratégica para la innovación en Revista Venezolana de Gerencia (RVG. Venezuela: Universidad del Zulia .*

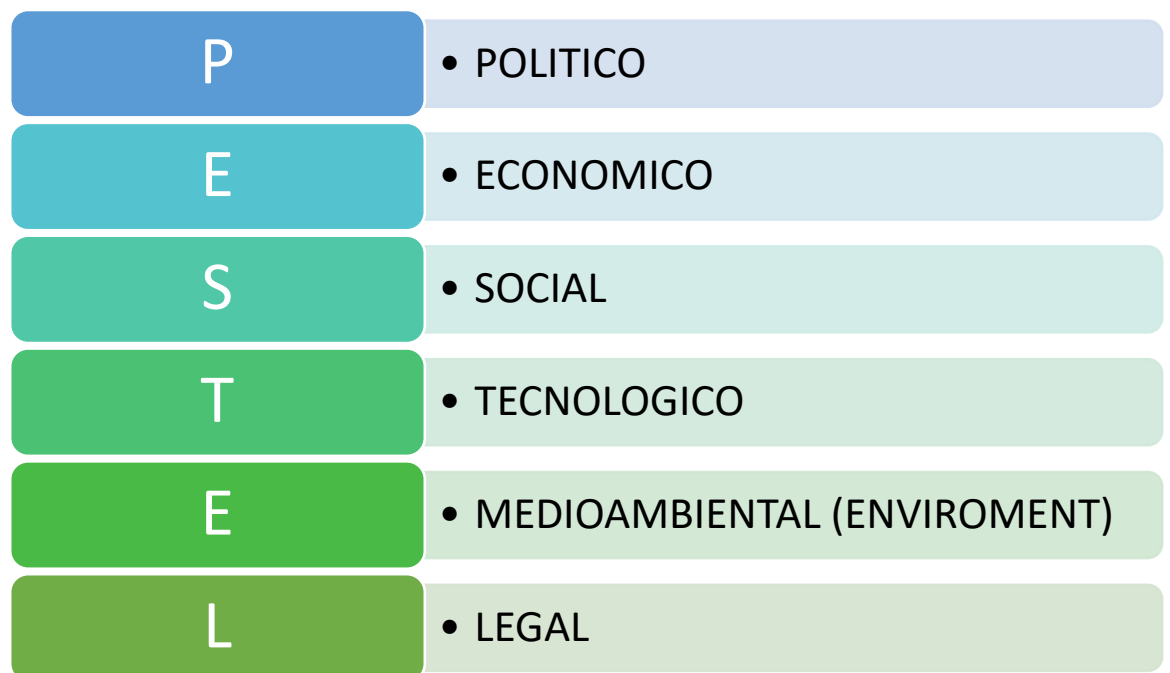
### **Análisis Situacional**

Según el modelo MMGO Versión 10, Carlos Andrés Plaza Cárdenas señala que para evidenciar la relación del entorno con la empresa se pueden considerar cinco variables que abarcan aspectos importantes que afectan de cualquier forma a la organización desde la función gerencial. El profesor Cardenas señala las siguientes

variables: 1) reconocimiento del terreno competitivo; 2) inteligencia competitiva; 3) órganos de regulación de los efectos externos; 4) mecanismos de respuesta e influencia, y 5) apalancamiento para gestionar el entorno. (Cárdenas, 2016)

Así mismo encontramos que el análisis PESTEL es una herramienta clave para identificar y evaluar factores internos de una empresa afectados por factores externos, este término fue utilizado por primera vez por Francis Aguilar (1967) en su libro *Análisis del entorno empresarial*, la organización se analiza desde los factores más relevantes en seis ámbitos estratégicos: Político, Económico, Social, Tecnológico, Medioambiental (Environmental en inglés) y Legal. Este modelo toma su nombre de las iniciales de cada uno de estos elementos., (Aguilar, 1967)

*Ilustración 4 PESTEL.*



*FUENTE: Elaboración propia.*

De acuerdo con Juan José Lull en su artículo “*Análisis PESTEL: analizando el entorno para la toma de decisiones*” nos describe los factores de la siguiente forma (Lull Noguera & Galdón Salvador, 2024):

- Los factores **políticos** hacen referencia a las decisiones gubernamentales y políticas que pueden influir en el entorno de una empresa, como los son la estabilidad política, las políticas fiscales, las regulaciones comerciales y laborales, así como los cambios en la administración de un gobierno.

Estos factores pueden representar tanto riesgos como oportunidades, dependiendo de cómo las empresas se adapten a los cambios en el entorno político.

- Los factores **económicos** influyen directamente en el desempeño de la empresa teniendo en cuenta que reflejan el estado general de la economía del país en donde opera esta. Aspectos como las tasas de interés, la inflación, el crecimiento económico y el tipo de cambio pueden afectar a la rentabilidad y las estrategias de una empresa.

- Los factores **sociales** y demográficas son la génesis del comportamiento del mercado y afectan las decisiones empresariales. Factores como el envejecimiento de la población, los cambios en el estilo de vida y las preferencias de los clientes son clave para adaptar estrategias comerciales.

- Los factores **tecnológicos** transforman la forma en que operan las empresas y determinan su capacidad de innovar. La adopción de nuevas

tecnologías, la rapidez de su depreciación y las mejoras en infraestructura pueden representar tanto oportunidades como desafíos.

- Los factores **medioambientales** como lo son el entorno natural y las regulaciones ecológicas tienen un impacto creciente en la actividad empresarial. Aspectos como el cambio climático, la sostenibilidad y las normativas ambientales exigen que las empresas adopten prácticas responsables.

- Los factores **legales** como el marco legal y regulatorio de un país definen las condiciones en las que operan las empresas. Cumplir con leyes laborales, normativas de competencia y derechos de propiedad intelectual es esencial para evitar sanciones y garantizar un crecimiento sostenible.

Otra herramienta clave y no menos importante es la matriz DOFA término utilizado por primera vez por Albert S Humphrey en una investigación de la universidad de Stanford. (Chapman, 2004)

La metodología DOFA (o SWOT, por sus siglas en inglés) es una herramienta estratégica utilizada para evaluar la situación de una organización. Su aplicación permite analizar factores internos y externos que pueden influir en el desempeño de una empresa. (Chica, Salazar García, Delgado Cortés, & Largo Jaramillo, 2024)

*Ilustración 5 Matriz DOFA*



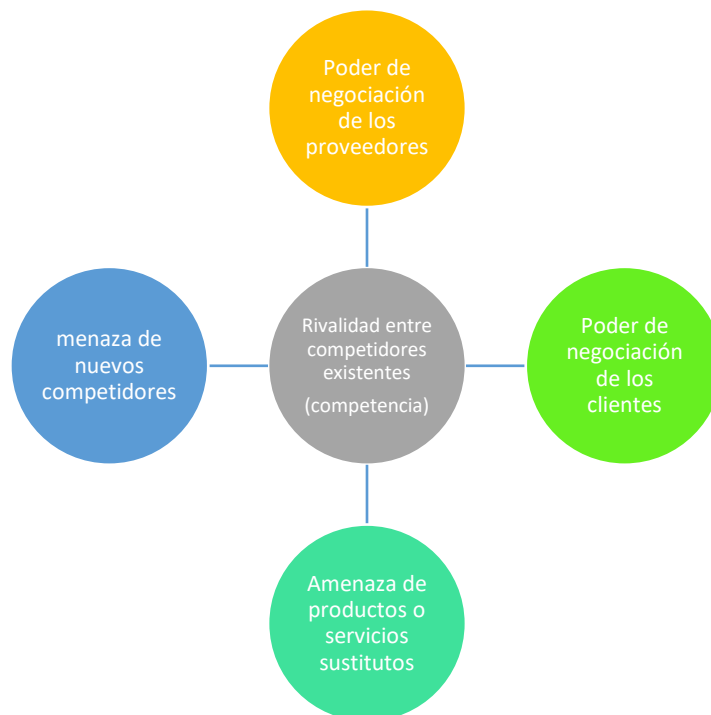
*Fuente: Elaboración propia con información obtenida de la investigación de Estudios de Paz y Poscon licto. (Chica, Salazar García, Delgado Cortés, & Largo Jaramillo, 2024).*

Una vez realizado el análisis de la matriz se procede a realizar una evaluación y priorización de los 4 aspectos analizados en la matriz según el impacto de la empresa. Esto permite enfocar los esfuerzos en los aspectos más relevantes, de acuerdo con la priorización realizada se debe hacer la estrategia en donde maximicen las fortalezas, minimicen las debilidades, aprovechen las oportunidades y reduzcan el impacto de las amenazas. Estas estrategias deben ser viables, alineadas con los objetivos organizacionales y ajustadas a los recursos disponibles; y, por último, se procede a la implementación y su respectivo seguimiento es esencial realizar ajustes según los cambios en el entorno empresarial, asegurando así que la empresa pueda adaptarse y

mantenerse competitiva. (Chica, Salazar García, Delgado Cortés, & Largo Jaramillo, 2024)

Por último, contamos con la herramienta de las 5 fuerzas de Porter, Ofrece un enfoque estructurado para examinar la dinámica competitiva de una industria, identificando oportunidades y evaluando la rentabilidad del mercado mediante el análisis de actores clave como competidores, consumidores, proveedores y la oferta de productos. (Poveda, Arteaga Velepucha, Villón Yagual, & FiencoParrales, 2024)

*Ilustración 6 Las 5 fuerzas de Porter*

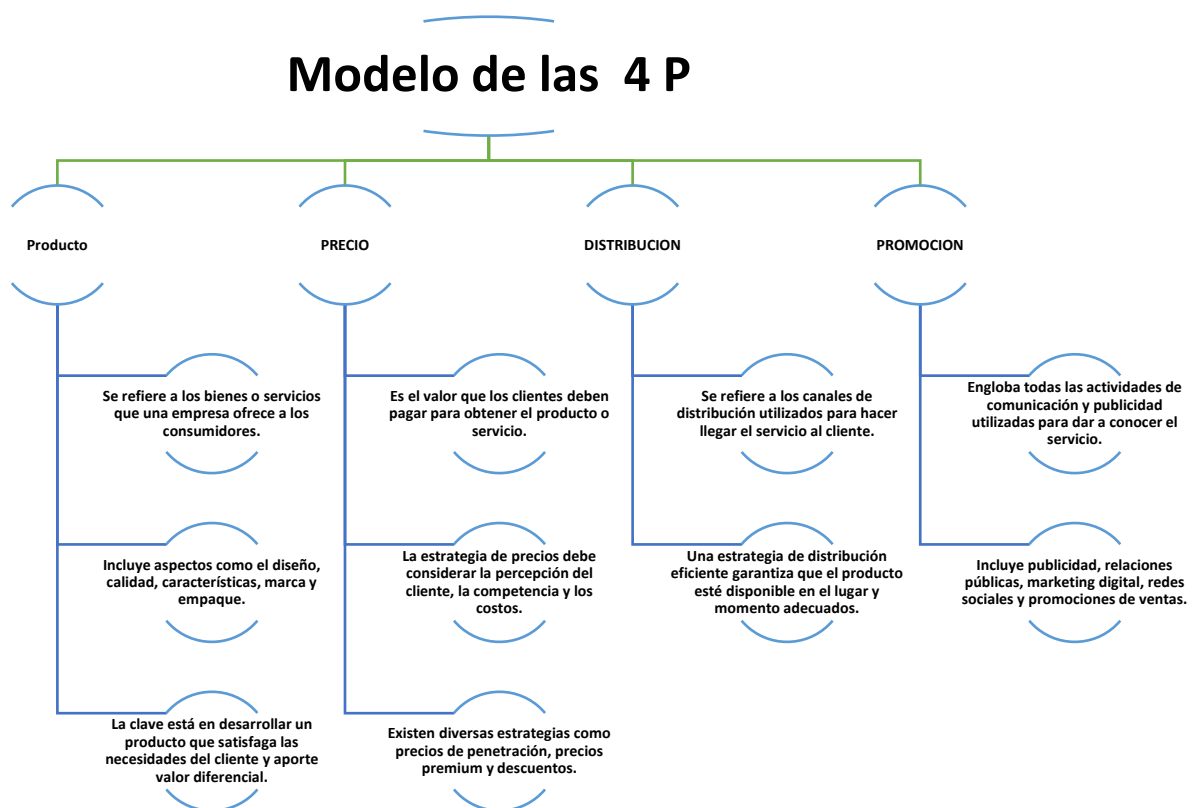


*Fuente: Elaboración propia con la información obtenida de la Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría y Tributación: CORPORATUM 360 -ISSN: 2737-6443. Vol. 7 núm. 13 (enero –junio 2024)*

### Modelo de las 4P

Según Philip Kotler y Kevin Keller, en su libro *Marketing Management* (15ª edición, 2016), exponen el concepto de las 4P como parte del Marketing Mix, un conjunto de herramientas que las empresas utilizan para influir en la demanda de sus productos o servicios. (Kotler & Keller, 2005)

Ilustración 7 Modelo de las 4 P



Fuente: Elaboración propia con la información obtenida de Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15ª ed.). Pearson.

El objetivo de la 4 P es a partir del análisis realizado poder influir en la percepción del consumidor y fomentar la compra a través de una combinación equilibrada de estas cuatro variables, adaptadas a las necesidades del mercado.

Las herramientas mencionadas se aplican para la parte de diagnóstico y que permite los elementos para identificar las fuerzas de la organización y poder identificar las estrategias.

### **Aprovechamiento de la tecnología en el direccionamiento estratégico.**

Ahora bien una vez teniendo conceptualizado la definición y metodología de la dirección estratégica es importante considerar que la innovación tecnológica en las PYMES, se ha perfilado como una estrategia para afrontar los retos que se plantean en la globalización económica, el progreso tecnológico y el uso cada vez mayor de las nuevas herramientas de información y comunicación; cuando se habla de innovaciones tecnológicas en el mundo empresarial, se debe hacer referencia a mejoras en productos o servicios ya disponibles en el mercado, introducción de productos que entreguen un valor agregado, actualización de sistemas de información, actualización de herramientas técnicas o máquinas. Así como los equipos permiten incrementar la productividad de la empresa, con gestión de cambios importantes dentro de las organizaciones, también se evidencia la necesidad de estudiar el comportamiento que se tiene frente a situaciones de supervivencia del empresarial, así como las razones que inciden en su éxito o su fracaso en el largo plazo, es allí donde se evidencia la necesidad de la innovación tecnológica y de un direccionamiento estratégico como parte de los factores relevantes de la solución. (Riascos Erazo , Aguilera Castro, & Achicanoy , 2016).

Considerando la actual globalización económica y que hoy en día la competitividad entre organizaciones se encuentra en un alto nivel, se hace necesario que las empresas fortalezcan sus ventajas competitivas y logren la sostenibilidad y permanencia en el tiempo,

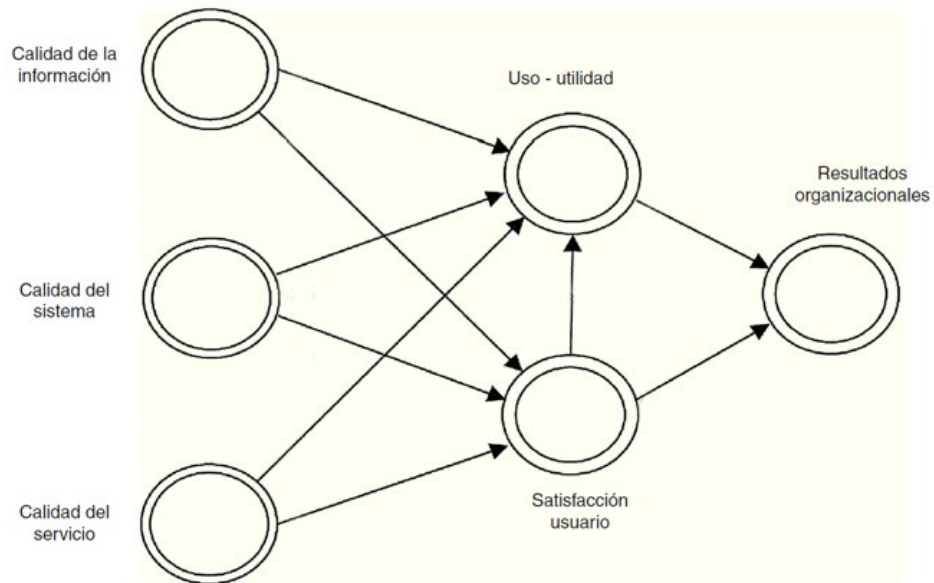
adaptándose y prosperando dentro de los sectores económicos en los que se mueven; para las pequeñas y medianas empresas en Colombia, se espera que en el corto plazo se dé un incremento en sus productos, en su gestión financiera integral, en sus negocios fiduciarios, en sus negocios de comercio exterior, en sus cuentas electrónicas por Internet, en su cobertura cambiaria y en los servicios especiales para PYMES, lo que se convierte en un claro ejemplo de lo conveniente que es la innovación y el aprovechamiento de la tecnología cuando las organizaciones se encuentran en crecimiento. Para lograr estos objetivos, se pueden adoptar diferentes métodos, que van desde la innovación administrativa hasta la innovación tecnológica, en donde el enfoque tecnológico ofrece variedad de herramientas para volver más dinámica la función organizacional y crear nuevos escenarios para el desarrollo sostenible. (Marulanda, Trujillo Lopez, & Mejia Giraldo, 2013)

Los avances tecnológicos son cada vez más importantes y relevantes en todos los sectores económicos, por ende deben serlo también para todas las compañías, en la actualidad, las organizaciones se apoyan cada vez más en los sistemas de información, tanto para el resguardo de su información como para la optimización de sus procesos y recursos, estos toman cada vez más relevancia e importantes frente a la toma de decisiones; estos, también vistos como sistemas de gestión estratégica, permiten muchas veces monitorear y controlar la planificación de los recursos, ya que, son un medio muy común para guiar a las organizaciones en su crecimiento y evolución, independientemente el sector en el que estas se encuentren. A la vez, los sistemas de información se caracterizan por tener como finalidad principal el facilitar a las organizaciones muchos de los procesos internos y externos que por su manualidad consumen tiempo e inducen al error, así mismo, la consecución de una data confiable y en línea que le permita tener un mayor control de los recursos y una toma de decisiones más acertada (Marañón Rodríguez & Bauza Vazquez, 2013).

Un sistema de información implementado en la Temporal Working Group, le permitirá ser una organización más eficiente, ágil y organizada, ya que, el aprovechamiento de este tipo de recursos tecnológicos la llevará a mejorar considerablemente sus procesos, tiempos de atención y sobre todo le va a permitir contar con data confiable y en línea que a su vez le permitirá tomar mejores decisiones y estas serán cada vez más acertadas, lo que en el tiempo la llevará a mejorar los resultados generales a un menor costo; por lo tanto, en esta organización debe implementarse un sistema de información que proporcione de manera constante conocimientos e información de alto valor, cuya utilidad supere los costos asociados a su generación o adquisición.

Basándonos en lo mencionado y considerando que las organizaciones todo el tiempo procesan información con fines analíticos, sea de fuentes internas o externas, es necesaria la implementación de un sistema de información que le facilite a la Temporal Working Group, la toma de decisiones, el procesamiento de oportuno y fiable la data que se recolecte. Existe un modelo expuesto en la Imagen 1 por DeLone y McLean en el 2003 en el que la combinación de la calidad del sistema, la información contenida y el servicio, son factores que afectan de manera directa el uso-utilidad así como la satisfacción del usuario y a pesar que la calidad del servicio ha sido cuestionada en este modelo, se evidencia que es un factor importante teniendo en cuenta la creciente demanda de proveedores de tecnología de la información que ofrecen a las organizaciones este tipo de soluciones. (ABREGO ALMANZA, SANCHEZ TOVAR, & MEDINA QUINTERO , 2017)

*Ilustración 8 Modelo conceptual e hipótesis.*



*Fuente. Modelo de investigación e hipótesis por DeLone y McLean en el 2003*

Las organizaciones deben comprender el entorno para realizar una estructura comercial que se adapte a la dinámica del mercado, estas deben permitir el uso de herramientas que aporten en el análisis de las tendencias del sector en el que se encuentran las organizaciones; existen algunas herramientas de análisis como: la evaluación, la vigilancia de los competidores, las alertas tempranas y las amenazas a las oportunidades; en donde, por lo general la información del entorno empresarial se considera una de las más importantes dentro del plan de negocios. A la exploración de información sobre eventos, se le ve como un nuevo concepto de método de innovación directa y de proceso competitivo; las tendencias y relaciones en el nivel organizacional se centran en la aplicación del negocio, los productos y de los clientes; así mismo, las organizaciones deben explorar el entorno para comprender el poder que tiene el cambio externo y para poder desarrollar las respuestas efectivas que garanticen la mejora del estado futuro. El análisis de tendencias tiene como objetivo principal el poder evitar

sorpresas, así como determinar amenazas y oportunidades que le permitan contar con ventajas competitivas y de esta manera mejorar los planes en el largo y corto plazo. (Borges, Hoppen, & Luce, 2009)

Por otra parte, es necesario resaltar que la utilidad de la gestión de la información permite apoyar ampliamente la planificación estratégica y por ende la toma de decisiones orientadas a la innovación y a la competitividad, porque permite la integración de elementos valiosos en las operaciones de los diferentes movimientos. El análisis de tendencias desde el punto de vista de herramientas como la digitalización y la vigilancia se viene realizando en el contexto colombiano desde la primera década del siglo XXI, de los cuales se tienen múltiples estudios de direccionamiento en todo tipo de sectores de la economía. En general, el procesamiento sistemático de la información, utilizado para desarrollar los estudios antes mencionados se basa en un método estándar, que debe desarrollarse aún más utilizando lineamientos y descripciones clave para cada herramienta propuesta, las características disponibles para lograrlos. Cabe reafirmar que la tendencia de crear innovación en el sector del talento humano se ha venido enfocando y dando importancia a los aspectos tecnológicos y comerciales, aunque existen más aspectos como la regulación, la institucionalidad y la política, entre otros aspectos, basados en la metodología indicada. (Solleiro , 2009)

### **Casos de éxito**

La transformación digital en Terpel Colombia es un caso de éxito y un claro ejemplo de direccionamiento estratégico, ya que la empresa diseño e implemento un enfoque integral para mantenerse competitiva en un entorno empresarial altamente dinámico.

Terpel identificó la digitalización como un pilar fundamental de su estrategia corporativa, alineándola con su misión de mejorar la experiencia del cliente y optimizar

sus procesos internos. De la misma forma adopto una cultura organizacional basada en el análisis de datos, lo que le permite tomar decisiones estratégicas fundamentadas en información objetiva y en tiempo real. La implementación de tecnologías como **pagos sin contacto** y **chatbots** demuestra un enfoque estratégico para mejorar la relación con el cliente optimizando la eficiencia y la satisfacción del usuario es de esta forma, como al digitalizar procesos internos y fomentar el teletrabajo, Terpel ha llevado a cabo una transformación cultural que le permite ser más flexible y adaptable a los desafíos del mercado y por último la eliminación de la telefonía convencional y la adopción de plataformas digitales han permitido a la empresa reducir costos operativos y mejorar la eficiencia, generando una ventaja competitiva sostenible. (Riaño, 2023)

El direccionamiento estratégico de Terpel en su transformación digital le ha permitido no solo modernizar sus operaciones sino también fortalecer su posición en el mercado colombiano. Su enfoque en innovación y digitalización es una prueba de cómo una estrategia bien ejecutada puede generar un impacto positivo en la eficiencia operativa, la experiencia del cliente y la competitividad a largo plazo.

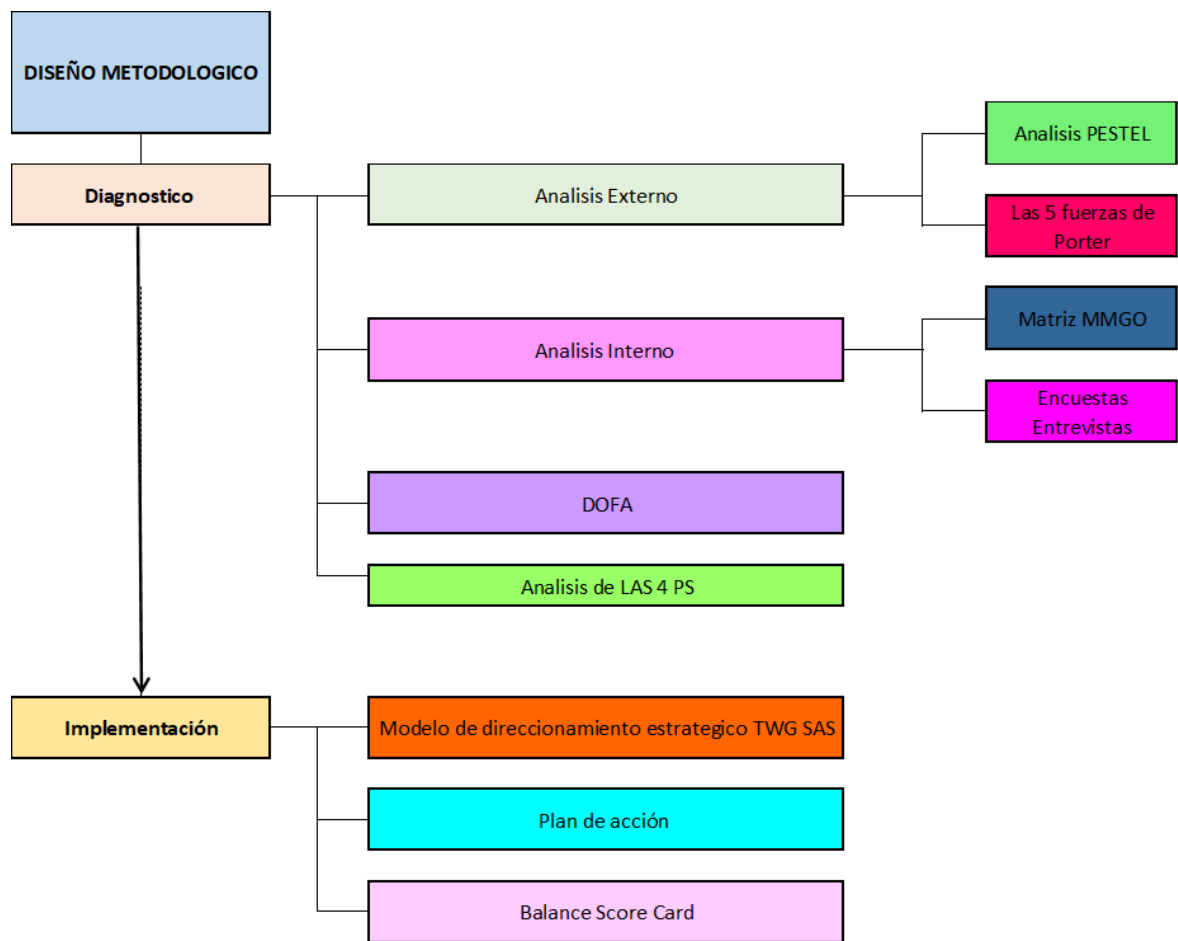
Respecto a empresas de servicios temporales laborales encontramos la investigación realizada por los académicos ALINA BUSTAMANTE Y HECTOR BERMUDEZ "*La motivación de los trabajadores subcontratados*", Una paradoja incesante" publicado en la revista *Revista de Ciencias Sociales* en 2013. Este artículo analiza la gestión de personal en empresas de servicios temporales y cómo el direccionamiento estratégico puede influir en la motivación y eficiencia de los trabajadores subcontratados.

Aunque el estudio se centra en la motivación laboral, destaca la importancia de que las empresas de servicios temporales implementen estrategias de gestión alineadas con su direccionamiento estratégico para mejorar el desempeño organizacional. La

investigación sugiere que una gestión estratégica adecuada puede mitigar las desventajas asociadas a la subcontratación y potenciar la eficiencia operativa.

Este caso resalta cómo el direccionamiento estratégico en empresas de servicios temporales puede influir en la gestión del talento humano, afectando directamente la motivación y productividad de los trabajadores subcontratados. (SALAZAR & BERMÚDEZ RESTREPO, 2010)

Diseño Metodológico



Fuente: Elaboración Propia

Enfoque metodológico

La investigación se enmarca en un enfoque combinado, que integra técnicas cualitativas y cuantitativas. El enfoque cualitativo se justifica por la necesidad de interpretar percepciones, experiencias y dinámicas organizacionales, mientras que el cuantitativo permitirá medir y comparar variables clave a través de instrumentos.

(Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

### **Tipo y diseño de investigación**

La investigación es de tipo descriptivo ya que busca identificar y caracterizar los factores que afectan el posicionamiento de la empresa sin intervenir en ellos, el diseño es no experimental y de corte transversal, lo cual implica que los datos serán recolectados en un momento específico del tiempo. (Hernández Sampieri, Fernández Collado, & Baptista Lucio, 2014)

A través del direccionamiento estratégico que se está diseñando para la TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S se entregarán herramientas que le permitan a la organización centrar sus esfuerzos en estrategias que la lleven a alcanzar sus objetivos, en ese sentido, se identifica que el propósito de la presente investigación es aplicado; así mismo, y de acuerdo con el grado de profundidad se determina que este es descriptivo dadas las características particulares de la organización.

Según las fuentes de datos para este tipo de investigación y teniendo en cuenta el análisis situacional de la organización se trabajará sobre una estadística descriptiva que determina que el método de investigación es cualitativo, por otra parte, debido a que en esta investigación se va de lo general a lo particular de la teoría a lo que requiere la empresa como una respuesta a lo que necesita, se determina que su inferencia es de tipo deductiva; finalmente al realizarse la recolección de datos en un sólo momento, se determina según su temporalidad que la investigación es de tipo transversal.

### **Técnicas e instrumentos para la recolección y análisis de la información**

Se utilizarán herramientas de análisis estratégico para examinar tanto el entorno externo como el interno de la organización.

## **A. Análisis del entorno externo**

### **1. Análisis PESTEL:**

Se aplicará para identificar los factores del macroentorno que inciden en el sector de los servicios temporales. Se desarrollará a través de las siguientes acciones:

- **Político:** revisión de normas laborales temporales, legislación sobre tercerización y políticas de formalización del empleo.
- **Económico:** análisis de indicadores como el PIB, tasa de desempleo, inflación y comportamiento del mercado laboral.
- **Social:** estudio de tendencias demográficas, cambios en las preferencias laborales de los trabajadores y percepción sobre el empleo temporal.
- **Tecnológico:** identificación de innovaciones aplicables a la gestión del talento humano, como plataformas digitales de vinculación y seguimiento.
- **Ecológico:** revisión de normas sobre sostenibilidad empresarial y responsabilidad social que afecten la operación de la empresa.
- **Legal:** análisis del marco normativo relacionado con la intermediación laboral y la inspección por parte del Ministerio de Trabajo.

La información será recolectada de fuentes secundarias como informes sectoriales, boletines oficiales y literatura académica.

### **2. Modelo de las Cinco Fuerzas de Porter:**

Esta herramienta permitirá entender el grado de competencia dentro del sector, aplicándose del siguiente modo:

- **Amenaza de nuevos entrantes:** se evaluará la facilidad de entrada de nuevas agencias, considerando requisitos legales, barreras tecnológicas y acceso a clientes corporativos.

- **Poder de negociación de proveedores:** se analizará la dependencia de la empresa frente a proveedores tecnológicos, de formación o de servicios especializados.
- **Poder de negociación de los clientes:** se evaluará el tamaño y poder de negociación de las empresas contratantes, su grado de fidelización y sensibilidad al precio.
- **Amenaza de productos sustitutos:** se identificarán opciones como plataformas digitales de freelance, contratación directa o automatización.
- **Rivalidad entre competidores:** se realizará benchmarking básico frente a otras empresas de servicios temporales en aspectos como cobertura, precios y reputación.

La información se recopilará mediante encuestas realizadas a diferentes actores como clientes y empresas que son competencias además se realizará un análisis de mercado.

## **B. Análisis del entorno interno**

### **1. Matriz MMGO:**

Esta herramienta permitirá valorar la coherencia entre la misión institucional y las prácticas de gestión interna. Se aplicará de la siguiente forma:

- **Misión:** revisión del contenido formal de la misión y su apropiación por parte del personal directivo.
- **Metas:** análisis del sistema de planificación estratégica y los indicadores actuales de desempeño.
- **Gestión:** evaluación de los procesos de talento humano, atención al cliente y calidad del servicio.

- **Organización:** revisión de la estructura organizativa y niveles de responsabilidad.

Para su aplicación, se desarrollarán entrevistas semiestructuradas a los líderes de las áreas clave y análisis de documentos institucionales (Serna, 2014)

## **2. Encuestas al personal:**

Para el análisis interno de TEMPORAL WORKING GROUP SAS para la recolección de información seleccionamos la encuesta, esta radica fundamentalmente, en 5 secciones, cada una de 3 a 4 pregunta para un total de 17 preguntas cuya opción de respuesta se validará a través de la escala Likert, con la cual se mide el grado en el que el encuestado se encuentra de acuerdo o no con lo consultado; para este caso, se medirá el enfoque de la plataforma estratégica de la organización permitiendo identificar las necesidades y falencias actuales.

utilizaremos un modelo de encuesta prediseñada que nos permitirá identificar el nivel de madurez de la plataforma estratégica actual y si es funcional para lograr los objetivos de la empresa teniendo en cuenta desde la perspectiva de la dirección y los empleados temporales los siguientes ejes:

1. Análisis estratégico.
  2. Planificación estratégica
  3. Diseño estratégico
  4. Implantación estratégica
  5. Control Estratégico
- 3.1. Población, muestra y ficha técnica**
- 3.1.1 Población.**

Buscando realizar un correcto análisis interno de TWG SAS, debemos definir y conocer su población para poder definir correctamente el muestreo acorde a las características de la población. En este caso, la población objetivo la dividimos en los siguientes dos grupos:

Empleados administrativos: son los que están contratados directamente por TWG SAS principalmente para labores administrativas; son 19 personas contratadas.

Empleados en misión: son las personas que contrata la empresa para poder ofrecer los servicios temporales. Actualmente tiene 400 empleados bajo esta modalidad.

### **3.1.2 Muestra**

Es la parte o subconjunto de la población a analizar, en este caso el mecanismo usado para la muestra será por conveniencia y perfilación; en donde de un total de 419 personas se encuestarán empleados administrativos (19 personas) que son el personal fijo de planta y empleados en misión que lleven más de 12 meses en la organización (aproximadamente 40 empleados). De acuerdo con los tipos de población debemos seleccionar muestras diferentes para poder realizar un correcto análisis de los resultados de las encuestas:

Empleados administrativos: Aplicaremos la encuesta al 100% de la población, es decir, aplicaremos 19 encuestas. (Modelo Encuesta ANEXO 2)

Empleados en misión: Usaremos el método de conveniencia y perfilación para definir la muestra con los siguientes criterios: mayor a 1 año en la empresa y en misión en al menos 2 compañías diferentes; con esto tendremos una muestra de 40 personas para la aplicación de la encuesta. (Modelo Encuesta ANEXO 3)

### **3.1.3. Ficha técnica**

*Tabla 4 Ficha técnica encuesta administrativos*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Periodo de recolección de datos	Octubre a noviembre de 2023
Ciudad de aplicación	Bogotá
Cargo de las personas entrevistadas	directivos, coordinadores y jefes de área
Población	19
Muestra	19
Medio de recolección	Encuesta electrónica

*Fuente. Elaboración propia.*

*Tabla 5 Ficha técnica encuesta empleados en misión*

<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<b>DESCRIPCIÓN</b>
Periodo de recolección de datos	Octubre a noviembre de 2023
Cargo de las personas encuestadas	auxiliares, operarios y conductores
Población	400
Muestra	40
Medio de recolección	Encuesta física

*Fuente. Elaboración propia.*

### **3.2 Identificación de las actividades**

De acuerdo con lo establecido dentro del marco teórico, se definen 5 actividades que harán parte del instrumento de medición, a continuación, una descripción conceptual

de las actividades mencionadas en donde se precisará la forma en que se va a efectuar la medición:

*Tabla 6 Identificación de las actividades*

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Análisis Estratégico</b>	Este se entiende como el proceso de investigación en el entorno empresarial, en el que una organización opera y en el que es objeto de estudio a fin de generar estrategias para alcanzar los objetivos; en este caso se medirá la claridad de las necesidades y requerimientos de los clientes de la organización, la plena identificación de los competidores clave y los clientes potenciales que la organización tiene plenamente identificados.
<b>Planificación Estratégica</b>	Nos permite llevar a cabo un análisis de la situación actual de la organización, para posteriormente definir objetivos que determinen hacia dónde irá en los próximos años; aquí se medirá si en un periodo de un año la empresa tiene definidos los resultados trazados en cada una de sus áreas, así mismo, si para obtener los resultados deseados, la empresa tiene definidas tanto las acciones como los tiempos requeridos, si es claro y se encuentra definido el cuadro integral de mando de la organización y finalmente si para el cumplimiento de los objetivos de la organización están definidas las actividades que son responsabilidad de cada área y/o persona.

<b>Actividad</b>	<b>Descripción</b>
<b>Diseño Estratégico</b>	<p>A través del diseño estratégico se puede desarrollar una visión hacia el futuro, lo que permite aumentar la innovación y posicionamiento de la organización frente a la competencia, esto a través de la identificación de problemas y necesidades; en ese sentido, se medirá si para competir en el mercado la organización cuenta con un modelo de negocio en el que se explique de manera clara la estrategia, evaluar la participación del personal que no hace parte del equipo directivo, esto durante la creación de la estrategia de la organización y el uso común de técnicas por parte de los colaboradores que facilitan la creatividad dentro de la organización.</p>
<b>Implantación Estratégica</b>	<p>La implantación estratégica es el conjunto de decisiones y actividades necesarios para llevar a cabo una estrategia alineada con la misión y los objetivos de la organización, en ese sentido, se medirá si el personal conoce la misión y la visión de la empresa, si es clara la contribución desde su gestión para lograr los resultados organizacionales y si en la organización se trabaja en sinergia entre personas y procesos para lograr los objetivos.</p>
<b>Control Estratégico</b>	<p>A través de este sistema, se valida si lo implementado dentro de la estrategia genera al final del ejercicio un resultado positivo, permitiendo encontrar desviaciones formulando e implementando métodos alternativos para lograr los objetivos: se medirá si hay mecanismos de control que detecten errores e incumplimientos de manera oportuna, si para revisar los avances del plan estratégico se realizan reuniones periódicas, si los objetivos de desempeño están alineados con los objetivos estratégicos y finalmente si son monitoreados en tiempo real los objetivos de desempeño.</p>

*Fuente. Elaboración propia.*

### **3.3. Validación del instrumento de medición**

El instrumento de validación aplicado fue el índice de V de Aiken instrumento que permite validar un instrumento de medición en este caso la encuesta. se seleccionó 5 profesionales para la validación del instrumento de medición dos profesionales expertos en direccionamiento estratégico de empresas y tres profesionales de la dirección de Temporal Working Group SAS:

- **EVALUADOR 1:** Nelson Moreno Monsalve; Ingeniero de Sistemas especializado en Gerencia de Proyectos, con Maestría y Doctorado en Dirección de Organizaciones- Profesor Universidad EAN.
- **EVALUADOR 2:** Juan Pablo Barrera; Ingeniero Industrial con Maestría en sistemas de Gestión -Profesor Universidad de Caldas y asesor externo de empresas.
- **EVALUADOR 3:** Nayibe Cabrera; Economista Especialista en Gerencia de Proyectos- Gerente General de Temporal Working Group SAS.A
- **EVALUADOR 4:** Mariana Duarte; Abogada y directora Jurídica de Temporal Working Group SAS.
- **EVALUADOR 5:** Manuel Rodríguez; Administrador de empresas jefe de nómina de Temporal Working Group SAS

A continuación, se presenta los resultados obtenidos:

*Tabla 7 . Resultados validación de instrumento de medición.*

<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>	<b>Pregunta</b>	<b>Resultado</b>
<b>1</b>	1	<b>10</b>	1
<b>2</b>	1	<b>11</b>	1

Pregunta	Resultado	Pregunta	Resultado
3	1	12	1
4	1	13	1
5	1	14	1
6	1	15	1
7	1	16	1
8	1	17	1
9	1		

*Fuente: Elaboración propia*

De las 17 preguntas planteadas todas se encuentran acordes, claras y son relevantes de acuerdo con los criterios de los 5 evaluadores no se ajustó ninguna y no hubo preguntas eliminada pues el resultado de todas las preguntas fue 1. Ver Anexo 4 y 5 instrumento de validación.

### 3. Matriz DOFA:

La matriz DOFA se construirá como una síntesis del análisis externo e interno. Se utilizarán los hallazgos de las herramientas previamente aplicadas para identificar:

- **Fortalezas:** competencias internas, reputación, experiencia del equipo, tecnología.
- **Debilidades:** deficiencias operativas, rotación del personal, procesos desactualizados.
- **Oportunidades:** crecimiento del mercado, cambios regulatorios favorables.
- **Amenazas:** alta competencia, cambios legales restrictivos, baja fidelización de clientes.

A partir de la matriz, se plantearán estrategias FO, DO, FA y DA (David & David, 2017)

## **2. Análisis de las 4P del Marketing:**

Se estudiarán los siguientes componentes en el contexto de la empresa:

Producto: revisión de los servicios ofrecidos (temporalidad, perfiles, sectores atendidos) y su adecuación a las necesidades del mercado.

Precio: análisis del modelo de tarifas, descuentos y percepción del valor ofrecido.

Plaza: canales de distribución y cobertura geográfica, incluyendo presencia física y digital.

Promoción: análisis de estrategias de comunicación, branding y marketing digital.

Se utilizará la información obtenida en campo como el trabajo con la gerente general de la empresa adicional se realizará revisión documental y observación directa para recolectar los datos (Kotler & Keller, 2005)

## **Implementación**

Una vez finalizado el diagnóstico estratégico Los datos serán analizados e interpretados en Excel con el fin de identificar patrones, problemáticas estructurales, oportunidades de mejora y posibles líneas de acción. Esta etapa resulta clave para elaborar una visión integral del estado actual de la organización y determinar su capacidad real de fortalecer su posicionamiento en el mercado de servicios temporales.

La información obtenida será organizada en categorías temáticas que permitan integrar los hallazgos del análisis externo (PESTEL y las cinco fuerzas de Porter) con los del análisis interno (MMGO, DOFA, encuestas). Esta integración facilitará la identificación de brechas estratégicas y factores críticos de éxito (Grant, 2016).

Con base en los resultados obtenidos se diseñará un modelo de direccionamiento estratégico adaptado a las características propias de la organización y este modelo incluirá componentes como: visión y objetivos estratégicos, líneas de acción prioritarias, mecanismos de seguimiento y control y recomendaciones en áreas clave como marketing, estructura organizacional, gestión del talento humano e innovación y tecnología.

El modelo será construido bajo un enfoque situacional, es decir, tomando en cuenta los distintos escenarios identificados durante el diagnóstico y adaptándose a las capacidades y limitaciones reales de la organización (Mintzberg et al., 2005). Además, se garantizará su coherencia interna y viabilidad operativa mediante validación con actores clave dentro de la empresa, a través de una revisión participativa de la propuesta final.

Del mismo modo, se elaborará un plan de acción para cada actividad, en el que se especifiquen:

- Responsable (quién)
- Objetivo (qué)
- Metodología (cómo)
- Cronograma (cuándo)
- Recursos necesarios (con qué)
- Indicadores clave de desempeño (KPIs)

Así, cada tarea contará con una definición clara de su alcance, ejecución y seguimiento.

**Diagnóstico Organizacional**

El diagnostico organizacional se desarrollará en 2 campos:

**1. Análisis externo:**

Para este análisis se emplearán tres herramientas estratégicas clave, en primer lugar tenemos el análisis PESTEL que permite identificar y evaluar los factores del entorno político, económico, social, tecnológico, ambiental y legal que pueden influir en la operación y el posicionamiento de la empresa; en segundo lugar se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter el cual facilita el análisis del entorno competitivo considerando aspectos como la rivalidad entre competidores, la amenaza de nuevos entrantes, el poder de negociación de los clientes y proveedores, así como la amenaza de productos sustitutos.

**1.1. Análisis PESTEL:**

*Tabla 8 Análisis PESTEL empresa TWG.*

FACTOR	TENDENCIA	DESCRIPCION	IMPACTO	CALIFICACION IMPACTO
POLÍTICO	Reforma Laboral	Costos horas extras	El proyecto busca aumentar el recargo por trabajo en domingos y festivos, pasando del 75% actual al 100%. Este cambio se implementaría de manera gradual entre 2026 y 2027, con el objetivo de garantizar una remuneración más justa para los trabajadores que laboran en estos días. (Ramírez Rios, 2023)	NEGATIVO
		El artículo 47 del proyecto de la reforma laboral, establece que las empresas usuarias de servicios temporales para la contratación de personal solo pueden contratar estos servicios únicamente en los casos y los plazos que estipula la ley (6 meses y 6 meses más de prórroga) una vez vencido este plazo queda prohibido contratar al personal a través de esta o diferente temporal. (Ramírez Rios, 2023)	Los clientes, se mantendrán máximo 1 año para las empresas que prestan servicios temporales (EST) de acuerdo a lo dispuesto en la reforma laboral, lo que limita el mercado y la estabilidad de clientes para este sector.	NEGATIVO

FACTOR	TENDENCIA	DESCRIPCION	IMPACTO	CALIFICACION IMPACTO
		En la reforma laboral el artículo 30 prohíbe contratar por empresas de servicios temporales o tercerización laboral, vincular trabajadores del sector agropecuario. (Ramírez Ríos, 2023)	Se reducirá el mercado de las empresas de servicios temporales al no contar con las empresas del sector agropecuario como posibles clientes.	NEGATIVO
	<b>Ley 2101 del 2021 reducción jornada ordinaria laboral a 42 Horas Laborales.</b>	El objetivo del gobierno para el 2026, la jornada laboral se reducirá a 42 horas pues de acuerdo con los estudios la productividad de las empresas no es proporcional a la cantidad de horas trabajadas. (Colombia C. d., 2025)	Las empresas de servicios temporales van a requerir más personal para cumplir las metas de las empresas usuarias o se incrementaría el cobro de las tarifas por horas extras laboradas de los trabajadores en misión.	POSITIVO
	<b>Corrupción</b>	La corrupción sigue siendo una problemática política en Colombia, afectando tanto la confianza de su población como el desarrollo institucional. Según Transparencia Internacional, en 2023 Colombia ocupó el puesto 87 en el Índice de Percepción de la Corrupción, con una puntuación de 40 sobre 100. (Internacional, 2024)	La corrupción sigue siendo un problema en la política colombiana, generando desconfianza en las instituciones estatales y obstaculizando el progreso del país	NEGATIVO
	<b>Polarización Política:</b>	La polarización entre el "petrismo" y el "antipetrismo" en este gobierno ha sido un factor determinante en la política colombiana, afectando la estabilidad y la implementación de políticas propuestas por el gobierno. (Morales Estrada , 2024)	Ante la incertidumbre a la implementación de nuevas políticas y reformas propuestas por gobierno no se puede anticipar o hacer proyecciones a largo plazo para las empresas en Colombia, es incierto el futuro y estabilidad política.	NEGATIVO
<b>ECONOMICO</b>	Inflación	Alta inflación que afecta el poder adquisitivo de las personas y la estabilidad económica del país. En 2024 cerro en 5,2. (Banco de la Republica de Colombia, 2025)	La inflación sostenida afecta la capacidad de contratación de los clientes, quienes pueden optar por reducir costos operativos. Por otro lado, la volatilidad del dólar incide en los costos de insumos importados que eventualmente repercuten en la operación local	NEGATIVO
	Tasa de Desempleo	El desempleo es todo un reto sobre todo en sectores vulnerables y en áreas rurales. En 2024 la cifra de desempleo según el DANE fue el 10,2%. ((DANE), Empleo y desempleo, 2025)	Empresas de servicios temporales como generadoras de empleo pueden aportar a reducir este indicador en el país.	POSITIVO
	Crecimiento económico	El crecimiento económico de Colombia ha mostrado una recuperación gradual tras los impactos de la pandemia de COVID-19. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el Producto Interno Bruto (PIB) del país creció un 1,7% en 2024, con una proyección de crecimiento del	El crecimiento económico en Colombia representa más oportunidad de invertir en las organizaciones.	POSITIVO

FACTOR	TENDENCIA	DESCRIPCION	IMPACTO	CALIFICACION IMPACTO
		2,6% para 2025. Este crecimiento ha sido impulsado por políticas fiscales y monetarias restrictivas que han ayudado a reducir la inflación, la cual se estima que alcance un 3,6% en 2025, acercándose al objetivo del Banco de la República (Contraloría General de la República de Colombia, 2025)		
	Crecimiento del PIB	El Producto Interno Bruto crece 1,7% en el año 2024 respecto al año 2023 cerrando en 2024 EN 1700 Billones. ((DANE), Producto Interno Bruto nacional trimestral – Información IV trimestre 2024 (preliminar), 2025)	El crecimiento del PIB es impacta positivamente en las organizaciones teniendo en cuenta que representa más oportunidades e inversión. Ya que suele aumentar el consumo de las personas y aumenta la capacidad de ampliación de las empresas.	POSITIVO
<b>SOCIAL</b>	Educación y Salud	A pesar de los avances en educación y salud, persisten grandes desigualdades que afectan a amplios sectores de la población, especialmente en zonas rurales y marginadas como poblaciones sin acceso a Educación y a la salud. (BBVA Research, 2023)	Si persisten brechas en el acceso a servicios esenciales como la educación y la salud en zonas alejadas, las empresas enfrentarán un incremento en los costos asociados a la contratación de mano de obra calificada, debido a la necesidad de trasladar personal desde otras regiones donde sí exista disponibilidad de dichos servicios.	NEGATIVO
	Trabajo inclusivo	El trabajo inclusivo en Colombia ha ganado relevancia en los últimos años, especialmente en el contexto de la inclusión laboral de personas con discapacidad. Según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE), el 70% de las personas con discapacidad en el país no tiene empleo, lo que refleja una brecha significativa en el mercado laboral. Para abordar esta problemática, se han implementado leyes como la Ley 1429 de 2010, que fomenta la formalización del empleo, y la Ley 1618 de 2013, que garantiza el pleno ejercicio de los derechos de las personas con discapacidad, incluyendo su acceso al trabajo. (CREINSER, 2025)	Las empresas deben implementar políticas de trabajo inclusivo con el fin de dar cumplimiento a la legislación vigente que promueve la equidad e inclusión laboral.	POSITIVO

FACTOR	TENDENCIA	DESCRIPCION	IMPACTO	CALIFICACION IMPACTO
	Población Migrante	El gobierno colombiano ha implementado políticas como la Ley 2136 de 2021, que establece lineamientos para la integración social, económica y cultural de los migrantes. Estas políticas buscan garantizar derechos fundamentales como la salud y la educación, reconociendo la migración como un determinante social clave. (Ministerio de Salud y Protección Social, 2025)	Las políticas de integración social facilitan el acceso de la población migrante al mercado laboral formal al garantizarles derechos fundamentales como salud y educación, lo que mejora su estabilidad y empleabilidad. Al contar con una mayor base de trabajadores potenciales — especialmente en sectores donde hay escasez de mano de obra—, las empresas pueden responder con mayor agilidad a la demanda de talento.	POSITIVO
	Teletrabajo	La Ley 1221 de 2008 regula el teletrabajo en Colombia, estableciendo modalidades como el teletrabajo autónomo, suplementario y móvil. Sin embargo, persisten desafíos como la falta de acceso a tecnologías en zonas rurales y la necesidad de garantizar la seguridad de la información en entornos virtuales ((MINTIC), 2025)	El teletrabajo permite vincular talento desde cualquier parte del país —e incluso del exterior—, lo cual facilita la respuesta rápida a las necesidades de contratación de los clientes. Además, contribuye a reducir costos operativos relacionados con la movilidad, el arriendo de oficinas y la dotación de espacios físicos. Esta flexibilidad también puede ser un valor agregado al momento de atraer profesionales calificados que priorizan esquemas laborales más modernos y conciliadores con la vida personal.	POSITIVO
TECNOLOGIA	Transformación Digital	Transformación Digital: La transformación digital en Colombia ha avanzado significativamente, con un enfoque en la modernización de infraestructuras tecnológicas y la adopción de herramientas digitales (González Moreno, Suárez Torres, & Vega Montoya)	La modernización tecnológica en las empresas ayuda que sean más eficientes los procesos en las mismas	POSITIVO
	Ciberseguridad	La necesidad de mejorar la ciberseguridad es un desafío constante, con un aumento en los ciberataques y la vulnerabilidad de las infraestructuras digitales (Ministerio de Tecnologías de la Información y las , 2025)	La ciberseguridad en las empresas se ha convertido en todo un reto teniendo en cuenta que es una necesidad, pero a costos altos	NEGATIVO
	Innovación en IA	La inteligencia artificial está revolucionando la industria en Colombia, impulsando la automatización y la eficiencia operativa en sectores clave como la manufactura y la salud. (Ministerio de Tecnologías de la Información y las , 2025)	Con la ayuda de la IA se pueden tecnificar procesos en las organizaciones para que sean más precisos y exactos	POSITIVO

FACTOR	TENDENCIA	DESCRIPCION	IMPACTO	CALIFICACION IMPACTO
<b>MEDIO AMBIENTAL</b>	Cambio Climático	Colombia se encuentra frente a retos ambientales importantes, como el cambio climático, la deforestación y la pérdida de biodiversidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023)	Los retos ambientales pueden representar una oportunidad para que las empresas por medio de políticas aporten a la mitigación del impacto del cambio climático.	POSITIVO
	COP16	En 2024, el país será sede de la COP16, lo que subraya su compromiso con la conservación y el uso sostenible de la biodiversidad (Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo, 2023)	Con estos eventos se abre la oportunidad para que las empresas aporten e implementen políticas medioambientales para su funcionamiento.	POSITIVO
	Transición energética	La transición energética en Colombia está marcada por su compromiso con la sostenibilidad y la reducción de emisiones de gases de efecto invernadero (GEI). El país busca alcanzar el carbono neutralidad para 2050 y reducir las emisiones en un 51% para 2030. Esto incluye la adopción de tecnologías limpias como el hidrógeno verde, que se posiciona como un recurso clave debido a la abundancia de recursos renovables en el país. (Pinedo López, Baena Navarro, Duran Rojas , Diaz Cogollo, & Farak Flor, 2024)	La alineación con los objetivos de desarrollo sostenible (ODS) y las estrategias empresariales de responsabilidad ambiental mejora la imagen institucional de la empresa, al tiempo que le permite adaptarse proactivamente a los cambios regulatorios y de mercado.	POSITIVO
<b>LEGAL</b>	Derechos Laborales	La protección de los derechos laborales sigue siendo un tema central, con esfuerzos para mejorar las condiciones de trabajo y garantizar el cumplimiento de las leyes laborales. (OECD, 2024)	Las empresas de servicios temporales deben establecer políticas que garanticen el respeto y cumplimiento de los derechos de los trabajadores, conforme a lo establecido en la legislación laboral vigente y sus reglamentaciones asociadas.	POSITIVO
	Protección de Datos	La protección de datos y la privacidad son áreas de creciente importancia, con nuevas regulaciones que buscan fortalecer la seguridad de la información. (Cabezas Azuero, 2023)	Las empresas deben implementar políticas claras y efectivas para el tratamiento de los datos personales de sus trabajadores, en cumplimiento de la Ley 1581 de 2012 y las disposiciones reglamentarias que regulan la protección de la información personal en Colombia.	POSITIVO
	Reformas Legales	El entorno legal en Colombia está marcado por la implementación de nuevas regulaciones y reformas, especialmente en áreas como la inversión extranjera y la protección de derechos laborales (Galeano Buenaventura, Gómez Rúa, Montenegro Martínez, & Cuervo Díaz)	La llegada de inversión extranjera al país puede generar nuevas oportunidades de contratación de personal, las cuales pueden ser gestionadas a través de empresas de servicios temporales, dado su rol estratégico en la intermediación laboral y en la provisión de talento humano para proyectos de expansión empresarial.	POSITIVO

*FUENTE: Elaboración Propia*

## **1.2. Las 5 fuerzas de Porter**

Una vez realizado el análisis de las cinco fuerzas de Porter para la empresa *Temporal Working Group* y considerando las respuestas obtenidas a través de encuestas aplicadas a cinco clientes y cinco empresas competidoras se identificaron factores clave que influyen en la dinámica competitiva del sector. A partir de esta información, se construyó un diagnóstico sobre el nivel de atracción de la industria de servicios temporales el cual permite comprender los desafíos y oportunidades que enfrenta la organización en su entorno competitivo de esta forma se presentan a continuación los resultados detallados de cada una de las fuerzas que conforman el modelo.

*Ilustración 9 Análisis cinco fuerzas de PORTER de la empresa TW*

# LAS CINCO FUERZAS DE **PORTER**



### **Amenaza de nuevos competidores entrantes**

La amenaza de nuevos entrantes en la industria de servicios temporales es considerada media-alta, esto a pesar que la barrera de entrada en términos de inversión inicial puede ser eventualmente alta considerando las diferentes regulaciones en este sector como la obligación de pagar pólizas muy costosas también existen otros factores que incrementan la complejidad para nuevos competidores. Entre ellos se destacan el conocimiento específico del negocio de outsourcing de personal, el cumplimiento normativo y laboral, así como la capacidad para generar confianza y relaciones sostenibles con los clientes. Además, la experiencia en la gestión de talento humano y en procesos administrativos eficientes representa una ventaja competitiva difícil de replicar en el corto plazo así mismo el dinamismo del mercado y la posibilidad de que actores con recursos financieros sólidos y estrategias de diferenciación innovadoras ingresen al sector, mantienen vigente el riesgo de una mayor competencia.



### **Poder de negociación de los proveedores**

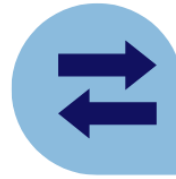
El poder de negociación de los proveedores en el sector de servicios temporales es considerado medio teniendo en cuenta la amplia disponibilidad de proveedores que ofrecen los distintos insumos y servicios necesarios para el funcionamiento de las compañías, como tecnología, plataformas de gestión, servicios de bienestar laboral, papelería, entre otros.

La diversidad de opciones disponibles permite a las empresas comparar y seleccionar proveedores en función de criterios como precio, calidad, tiempos de entrega y cumplimiento contractual, reduciendo así la dependencia de un único proveedor. Aunque es importante considerar los casos donde se requiere un servicio especializado o de alta calidad, algunos proveedores pueden adquirir una posición más ventajosa en la negociación, lo cual eleva ligeramente su nivel de poder en determinadas circunstancias como por ejemplo proveedores de plataformas digitales de empleo.



**Poder de negociación de los clientes**

En la industria de servicios temporales, el poder de negociación de los consumidores es alto, comportamiento que se explica en gran parte, por la existencia de tarifas reguladas, lo cual limita la flexibilidad de las empresas proveedoras para ajustar sus precios de acuerdo con sus costos u oferta de valor. Como resultado, los clientes tienen la posibilidad de ejercer presión para negociar menores comisiones por personal contratado, priorizando opciones más económicas. Adicionalmente, los clientes tienden a preferir empresas con mayor capacidad operativa, las cuales pueden ofrecer economías de escala y servicios a menores costos, lo que incrementa aún más su poder de negociación. Esta situación obliga a los actores del sector a competir no solo en precio, sino también en calidad del servicio, capacidad de respuesta y valor agregado para mantener la fidelización de los clientes.



**Amenaza de nuevos productos sustitutos**

La amenaza de productos o servicios sustitutos en la industria de servicios temporales es alta, en donde existen diferentes alternativas que pueden suplir las necesidades que tradicionalmente han sido atendidas por las empresas del sector como la contratación directa a través de plataformas digitales de empleo, el uso de tecnología para automatizar procesos de selección y gestión del talento, así como esquemas de tercerización especializada que pueden ofrecer soluciones más flexibles y personalizadas. Estas opciones que son impulsadas por la transformación digital y los cambios en las dinámicas del mercado laboral representan una competencia creciente para los modelos tradicionales de outsourcing de personal.



**Rivalidad entre los competidores**

La rivalidad entre los competidores en la industria de servicios temporales es alta debido a que este sector se caracteriza por un equilibrio en el tamaño y capacidad operativa de muchas de las empresas que lo conforman, lo que genera una competencia directa y constante por una participación en un mercado que puede ser limitado gracias a las diferentes regulaciones. Esta situación se intensifica debido a factores como la informalidad laboral y la libre competencia, que dificultan la consolidación de una ventaja sostenible a largo plazo. Este entorno competitivo también se refleja en la lucha por atraer y monopolizar personal especializado, un recurso clave en la prestación de servicios temporales, lo que impacta directamente en los márgenes de utilidad y sostenibilidad de las empresas del sector.

*Fuente: Elaboración propia.*

El análisis de las cinco fuerzas de Porter nos ayuda a concluir que la atracción de la industria de empresas de servicios temporales es **media-baja**, la cual se sustenta en una alta rivalidad entre competidores, derivada de un mercado limitado, la informalidad laboral y la libre competencia lo que genera presión sobre los márgenes de utilidad y la retención de talento especializado.

Asimismo, la amenaza de nuevos entrantes se mantiene vigente debido a la posible incursión de actores con capacidad financiera y conocimiento del sector, mientras que la creciente innovación tecnológica facilita la aparición de servicios sustitutos más eficientes y personalizados.

Aunque el costo de entrada al mercado puede ser significativo especialmente por la necesidad de invertir en plataformas digitales, talento humano calificado, redes comerciales sólidas y tramites en las regulaciones estatales interpuestas la posibilidad de que nuevos modelos de negocio innovadores ingresen al sector incrementa aún más la dinámica competitiva.

En este contexto, las empresas existentes deben enfocarse en crear ventajas competitivas sostenibles, mejorar su propuesta de valor y fortalecer las relaciones con sus clientes y aliados estratégicos todo esto para consolidar su posición dentro de una industria en constante control y transformación.

**2. Análisis Interno:**

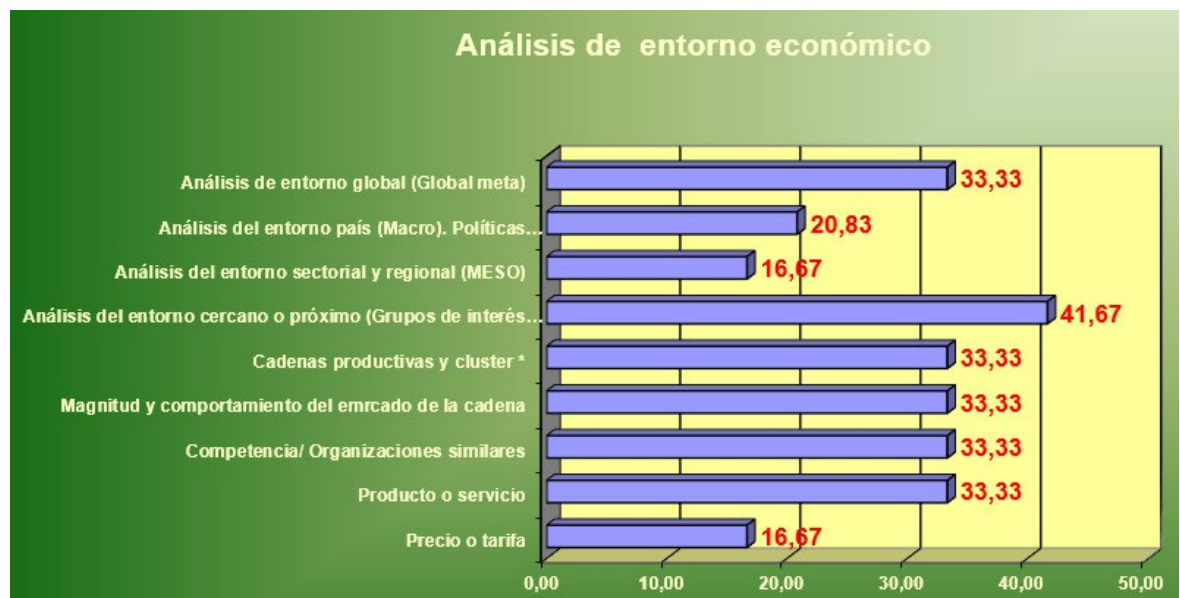
**2.1. Matriz MMGO:**

Esta herramienta permite evaluar la alineación entre la Misión, las Metas, la Gestión y la Organización se aplicó la matriz mediante entrevistas a la alta dirección y análisis de documentos internos (manuales, políticas e información financiera), para identificar coherencias e inconsistencias entre el discurso estratégico y la operación diaria (Serna, 2010). Se anexa archivo de la matriz aplicada:

Una vez realizada la matriz obtenemos que:

**2.1.1. Análisis de entorno económico.**

*Gráfico 1. Análisis entorno económico MMGO*



*FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO  
universidad EAN*

**ANÁLISIS SITUACIONAL:**

De los puntos analizados, la variable: análisis del entorno cercano o próximo (grupos de interés -stakeholders- excepto clientes, consumidores o usuarios) tiene un nivel de conocimiento y relación aceptable con actores clave con los grupos de interés de la organización, sin embargo, se tienen debilidades importantes en el análisis sectorial, regional y del país, así como en el precio o tarifa; lo que sugiere que aunque hay una lectura aceptable de algunos factores clave del entorno, aún hay gran falencia en comprender los elementos macro y sectoriales que podrían impactar la sostenibilidad y competitividad de la organización.

**RECOMENDACIONES:**

Es necesario fortalecer el análisis del entorno sectorial mediante una participación más activa en el sector, realizar estudios periódicos del mercado regional, sectorial y país; así mismo, es necesario implementar un sistema que ayude a la organización a realizar un seguimiento a los indicadores de inflación, tasa de desempleo, PIB, entre otros. Así mismo, se recomienda realizar informes económicos para ser compartidos en las reuniones o comités directivos para llevar a la compañía a tomar decisiones más estratégicas; se deben estudiar también las tarifas del sector y entregar un valor agregado, evaluar la percepción de valor por parte del cliente, realizar alianzas estratégicas con proveedores o instituciones que mejoren la cadena de suministro del talento; finalmente, articularse con clústeres de talento humano, TIC y servicios empresariales que le permitan a la organización ir escalando para ser más competitivos.

### 2.1.2. Direccionamiento estratégico

Gráfico 2 Direccionamiento estratégico MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO

universidad EAN

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

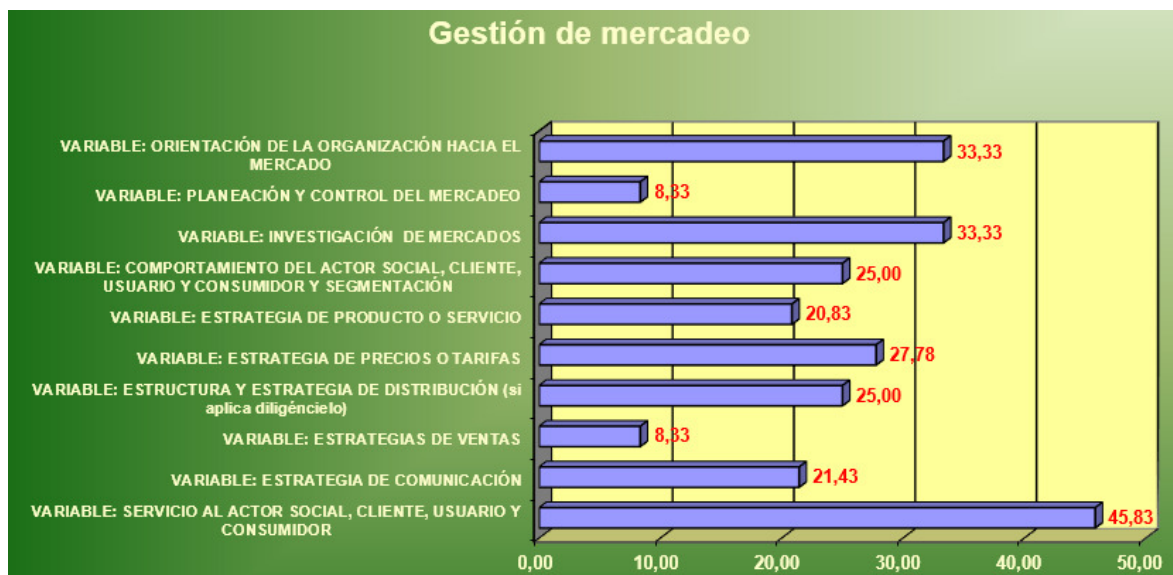
El direccionamiento estratégico busca garantizar que las organizaciones cuenten con una orientación clara, compartida, coherente para tomar decisiones, formular estrategias y movilizar recursos hacia una visión estratégica, para nuestro caso, se evidencia que las cuatro variables clave presentan puntajes muy bajos, lo que indica claramente un nivel de iniciación en el direccionamiento estratégico de la temporal, lo que indica que se tienen debilidades importantes en la gestión estratégica de la organización.

**RECOMENDACIONES:**

Se recomienda que la organización desarrolle e implemente un plan estratégico integral, en donde se articulen la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y los valores, que esté alineado con su contexto actual, de igual manera, es necesarios actualizar la misión y visión de la compañía, para que reflejen de manera clara su propósito, su diferenciación y sus aspiraciones futuras, asegurándose que sean completamente conocidas por todos los colaboradores de planta y en misión. También es necesario formular objetivos estratégicos medibles y alcanzables, con metas específicas, alineadas al propósito de la temporal, finalmente, el componente estratégico debe ser reforzado con herramientas de diagnóstico como análisis DOFA o PESTEL.

**2.1.3. Gestión de Mercadeo**

*Gráfico 3 Análisis de gestión de mercadeo Matriz MMGO*



*FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN*

**ANÁLISIS SITUACIONAL:**

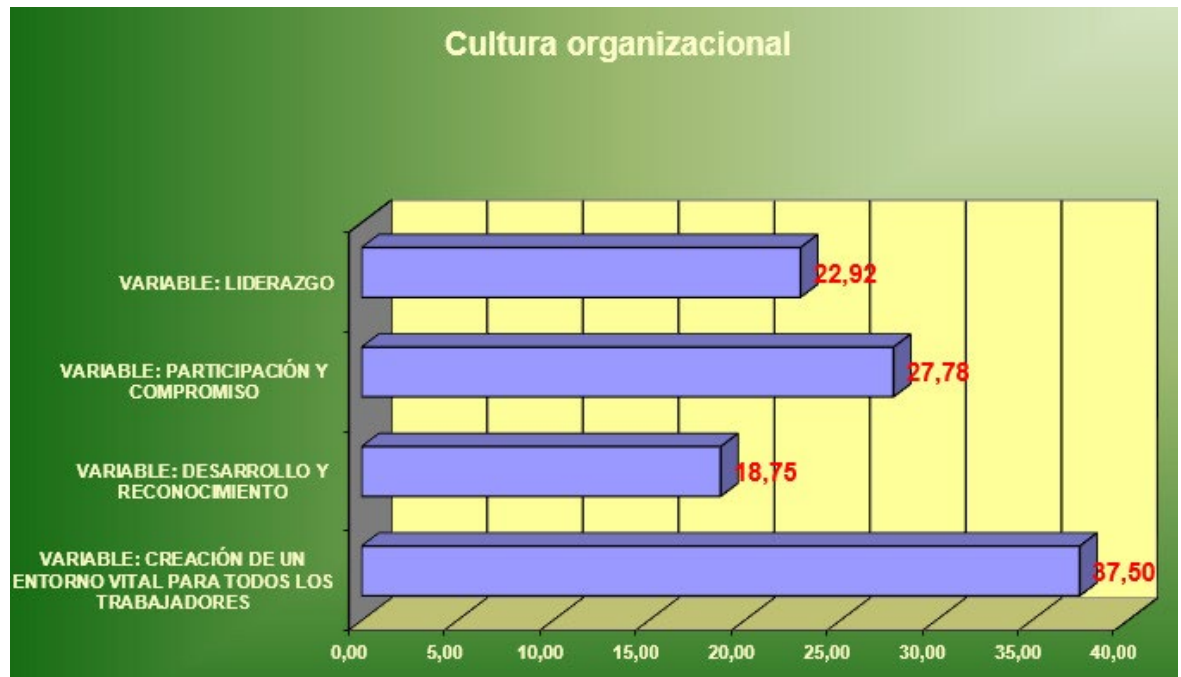
La empresa tiene un enfoque positivo hacia el servicio al cliente, ya que presenta una calificación de 45,83% en la variable “SERVICIO AL ACTOR SOCIAL, CLIENTE, USUARIO Y CONSUMIDOR”, lo que demuestra un compromiso con la atención y satisfacción del usuario, ya que sus clientes los califican como buenos en la evaluación del servicio, sin embargo, se evidencia una debilidad crítica en aspectos importantes como la “PLANEACIÓN Y CONTROL DEL MERCADEO” con un 8,33% y la “ESTRATEGIAS DE VENTAS” con un 8,33%, lo cual limita el impacto de las decisiones estratégicas en los resultados comerciales.

**RECOMENDACIONES:**

Se recomienda que la organización diseñe e implemente un sistema estructurado de planeación y control de mercadeo, buscando asegurar que este se articule con los objetivos estratégicos de la compañía, así mismo, es fundamental mejorar las estrategias de ventas, ya que actualmente presentan un desarrollo poco o nada funcional, esto a través de planes comerciales claros, metas cuantificables y equipos de venta capacitados; de igual manera, la organización debe consolidar su estrategia de comunicación, unificando mensajes y aprovechando canales digitales para posicionarse de manera efectiva en el mercado. Se sugiere seguir fortaleciendo el servicio al cliente, que es hoy en día su principal fortaleza, así mismo, es clave mantener y optimizar los procesos de investigación de mercados, para tomar decisiones fundamentadas y mejorar la segmentación y el conocimiento del cliente.

**2.1.4. Cultura organizacional**

Gráfico 4 Análisis Cultura organizacional Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

La “CREACIÓN DE UN ENTORNO VITAL PARA TODOS LOS TRABAJADORES” tiene el porcentaje más alto 37,5%, lo que indica que la organización se ha venido enfocando en generar condiciones físicas y emocionales adecuadas para el bienestar laboral, luego están la “PARTICIPACIÓN Y COMPROMISO” con 27,78%, “LIDERAZGO” con 22,92% y “DESARROLLO Y RECONOCIMIENTO” con 18,75%, los cuales se encuentran en niveles muy bajos, lo que sugiere falta de empoderamiento, acompañamiento y motivación del talento humano.

#### RECOMENDACIONES:

Es necesario implementar un modelo de liderazgo que transforme, inspire, motive y acompañe al talento humano con los valores de la organización, así mismo, se recomienda desarrollar un sistema estructurado de reconocimiento que combine incentivos económicos, simbólicos y emocionales, buscando promover el sentido de pertenencia y la motivación interna; la creación de planes de formación y desarrollo de carrera permitirá que los colaboradores visualicen un futuro dentro de la organización, fomentando la retención y el crecimiento profesional.

### 2.1.5. Estructura organizacional

*Gráfico 5 Análisis de la estructura organizacional Matriz MMGO*



*FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN*

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

Se destacan las “COMPETENCIAS ACORDE CON LA ESTRUCTURA” con un 41,67% como un aspecto relativamente bueno, lo que indica que hay talento humano capacitado y un avance en la adaptación de la estructura de la organización, sin embargo,

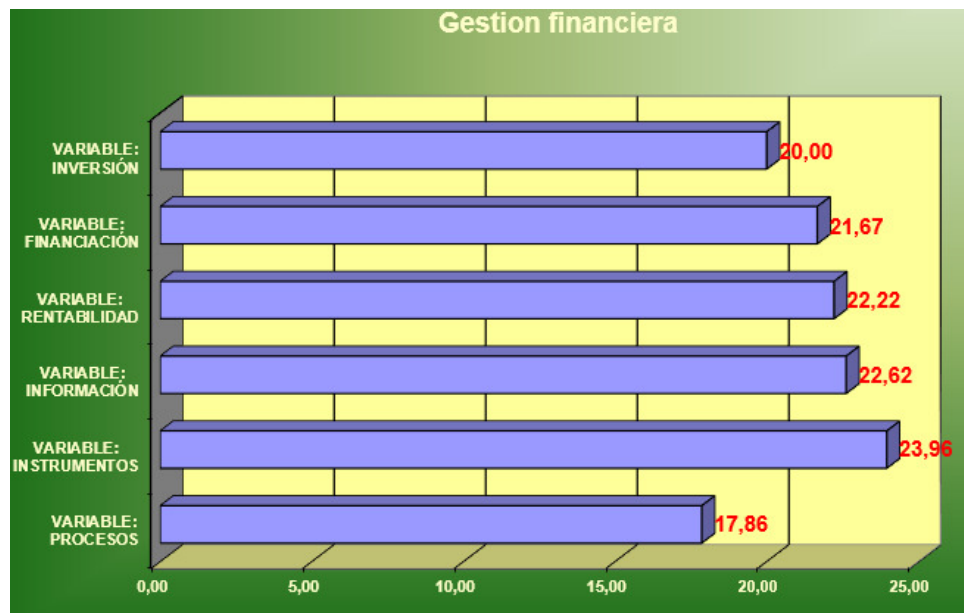
se observan debilidades en “MANUALES Y ESTANDARIZACIÓN” con el 8,33%, “CONTROL SOBRE LA ESTRUCTURA” con el 16,67% y “COHESIÓN DE LA ESTRUCTURA” con el 16,67%, lo que sugiere que existe una falta de institucionalización de procesos, débil articulación entre áreas y escaso o nulo seguimiento formal al funcionamiento estructural.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda iniciar un proceso completo de documentación dentro de la organización, que incluya la elaboración y socialización de manuales de funciones, procesos y procedimientos, asegurando su actualización continua, es de gran importancia establecer mecanismos de control estructural como indicadores de gestión por área, matrices de responsabilidades y auditorías internas que permitan monitorear el cumplimiento de la organización, así mismo, para fomentar la conexión estructural, es necesario implementar estrategias de trabajo colaborativo entre áreas, mediante mesas de integración, comités interdepartamentales y flujos de comunicación formal.

#### **2.1.6. Gestión financiera**

Gráfico 6 Análisis de la gestión financiera Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

ANÁLISIS SITUACIONAL:

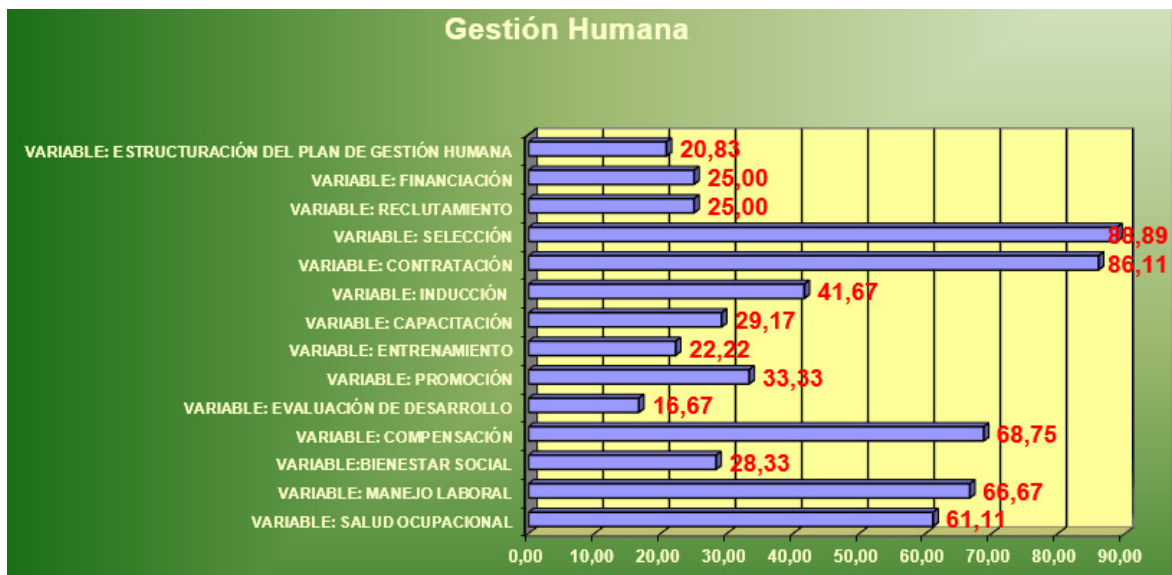
Los resultados muestran que la organización presenta niveles bajos en todas las variables financieras, con un rango que va desde el 17,86% en “PROCESOS” hasta un máximo de 23,96% en “INSTRUMENTOS”, lo que indica que los mecanismos financieros existentes están poco desarrollados, con oportunidades significativas de fortalecimiento tanto en la gestión operativa como estratégica de los recursos financieros, así mismo, se evidencia que hay una base mínima de herramientas y datos, pero lo más seguro es que no están siendo utilizadas de forma eficiente para la toma de decisiones o la planificación a largo plazo.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda implementar un sistema de control financiero más completo y organizado que garantice el seguimiento de los recursos, así como la creación de manuales de procesos financieros para estandarizar actividades clave, así mismo, el poder vincular la gestión financiera al direccionamiento estratégico institucional, asegurando que los recursos cuenten con un respaldo hacia los objetivos organizacionales. Es necesario promover una política de inversión basada en análisis de retorno, que impulse iniciativas de innovación y expansión, de igual manera, es necesario capacitar al equipo en planeación financiera y el uso de herramientas analíticas para la toma de decisiones basadas en datos, y no menos importante, sería de gran importancia el poder establecer alianzas estratégicas con entidades financieras o inversionistas que respalden el crecimiento estructurado de la empresa.

**2.1.7 Gestión humana**

*Gráfico 7 Análisis de la gestión humana Matriz MMGO*



*FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN*

ANÁLISIS SITUACIONAL:

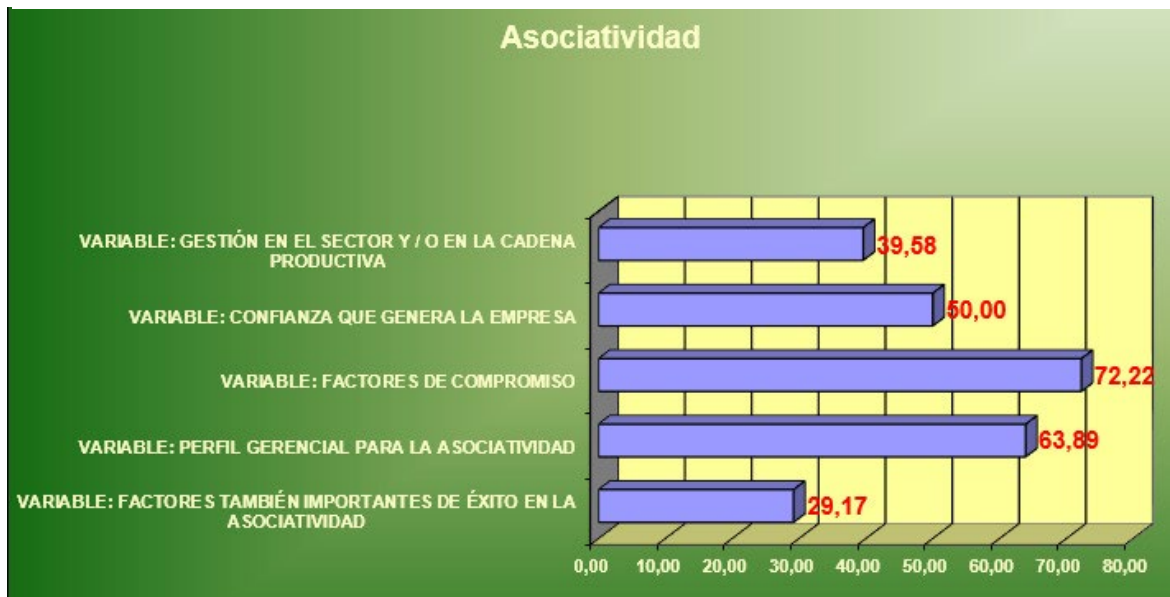
Existen altos niveles de cumplimiento en variables como “CONTRATACIÓN” con el 86,11% y “SELECCIÓN” con el 88,89%, por otra parte, hay unos buenos niveles de cumplimientos en variables como “COMPENSACIÓN” con el 68,75%, “MANEJO LABORAL” con el 66,67% y “SALUD OCUPACIONAL” con el 61,11%, lo que evidencia un proceso sólido en cuanto a incorporación de personal, bienestar básico y legalidad en el proceso de vinculación del personal; sin embargo, se tienen otras variables clave como la “ESTRUCTURACIÓN DEL PLAN DE GESTIÓN HUMANA” con el 20,83%, la “EVALUACIÓN DEL DESARROLLO” con el 16,67%, “ENTRENAMIENTO” con el 22,22% y “CAPACITACIÓN” con el 29,17% que muestran resultados muy bajos, revelando falencias críticas en la gestión del talento a largo plazo y en el fortalecimiento de las competencias.

#### RECOMENDACIONES:

Se recomienda diseñar e implementar un plan estratégico de gestión humana que este alineado con el direccionamiento de la organización, en donde se priorice el desarrollo de competencias, la capacitación continua y el fortalecimiento del liderazgo, así mismo, es necesario estructurar un sistema de evaluación del desempeño y desarrollo, acompañado de planes de crecimiento profesional y programas de formación; así mismo, se sugiere implementar un modelo de gestión por competencias que permita alinear perfiles con funciones reales, finalmente, se sugiere establecer una mesa de trabajo estratégico entre el área de talento humano y la gerencia, para integrar la gestión de personas como un eje transversal del mejoramiento de la organización.

### 2.1.8 Asociatividad

Gráfico 8 Análisis de la asociatividad Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

La compañía presenta un buen nivel de avance en temas de asociatividad, con fortalezas destacadas en “FACTORES DE COMPROMISO” con el 72,22%, así como niveles aceptables en el “PERFIL GERENCIAL PARA LA ASOCIATIVIDAD” con el 53,89% y “LA CONFIANZA QUE GENERA LA EMPRESA” con el 50%, lo que sugiere un liderazgo dispuesto a colaborar, y una percepción aceptable por parte de los actores externos sobre la empresa como potencial aliado, sin embargo, se observan debilidades importantes en la variable “FACTORES TAMBIÉN IMPORTANTES DE ÉXITO EN LA ASOCIATIVIDAD” con el 29,17%, lo que indica desconocimiento o poca atención a elementos como el entorno normativo, incentivos sectoriales o sinergias interinstitucionales. De igual manera, aunque la “GESTIÓN EN EL SECTOR Y/O CADENA PRODUCTIVA” está en 39,58%,

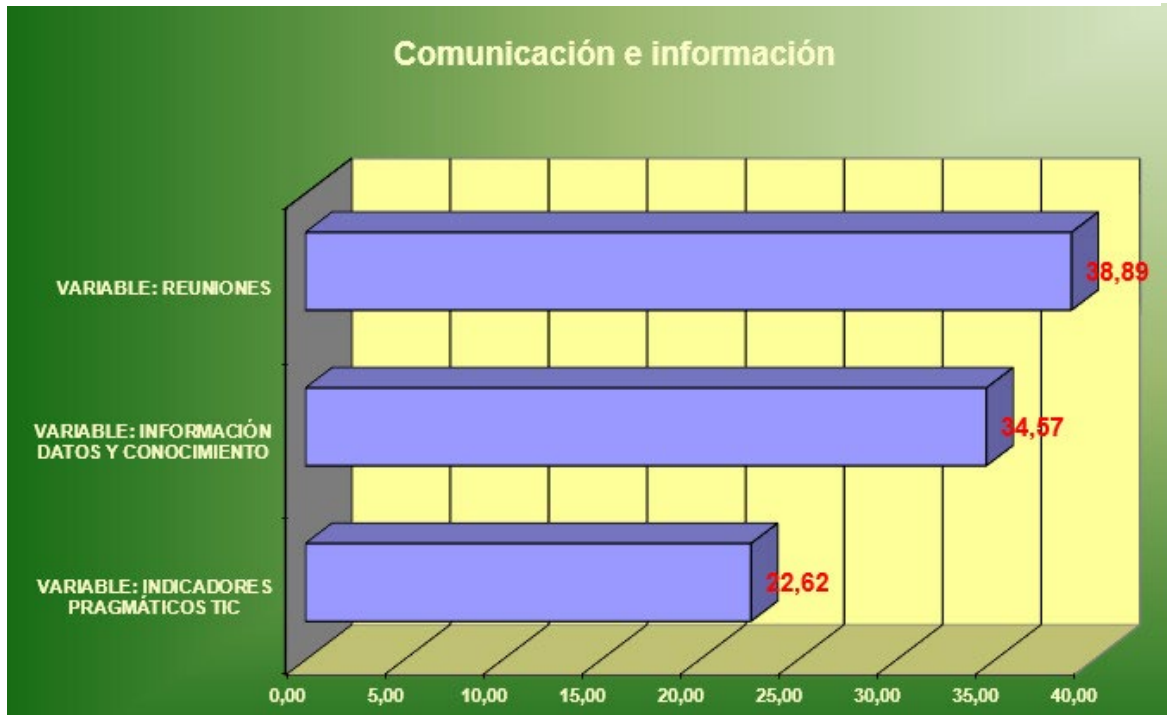
encontrándose lejos del estándar óptimo, lo que evidencia oportunidades para mejorar el relacionamiento estratégico.

**RECOMENDACIONES:**

Se recomienda fortalecer las estrategias de integración sectorial, participando activamente en redes, gremios y grupos empresariales que permitan visibilidad, cooperación e incidencia, es clave desarrollar una hoja de ruta de alianzas estratégicas, donde se identifiquen actores clave, en donde se definan intereses comunes y se estructuren modelos de colaboración sostenible; de igual manera, se sugiere diseñar una estrategia de posicionamiento organizacional basado en la confianza y la transparencia, mediante buenas prácticas de gobernanza, sostenibilidad y cumplimiento. De igual manera, se debe capacitar al equipo gerencial y operativo en habilidades blandas, de liderazgo colaborativo y de negociación, e incorporar indicadores para la gestión estratégica.

### 2.1.9. Comunicación e Información

Gráfico 9 Análisis de comunicación e información Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

La organización presenta un bajo nivel de desarrollo en la comunicación e información, la "INFORMACIÓN, DATOS Y CONOCIMIENTO" se encuentra en el 34,57%, en los "INDICADORES PRAGMÁTICOS TIC se tiene el 22,62%, lo que refleja que, aunque existe un esfuerzo por mantener espacios de circulación de información, los procesos aún no están sistematizados ni apoyados adecuadamente en tecnologías de la información y la comunicación; la baja puntuación en indicadores TIC sugiere una débil cultura de gestión basada en datos, lo cual limita la toma de decisiones efectiva y oportuna.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda establecer una estrategia de gestión del conocimiento, en donde se definan protocolos de captura, almacenamiento, análisis y comunicación efectiva de datos clave, es necesario fortalecer las reuniones como espacios de seguimiento a planes estratégicos, documentando compromisos y conectándolos con indicadores de desempeño; la implementación de herramientas TIC simples (como tableros de control, plataformas colaborativas o intranet) son fundamentales para que la comunicación sea más dinámica y sea más eficiente. Así mismo, se sugiere crear un sistema de indicadores de comunicación interna, así como planes de sensibilización y formación en uso de tecnologías de la información y la comunicación, gestión documental y comunicación estratégica.

**2.1.10. Innovación y conocimiento**

Gráfico 10 análisis innovación y conocimiento Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

ANÁLISIS SITUACIONAL:

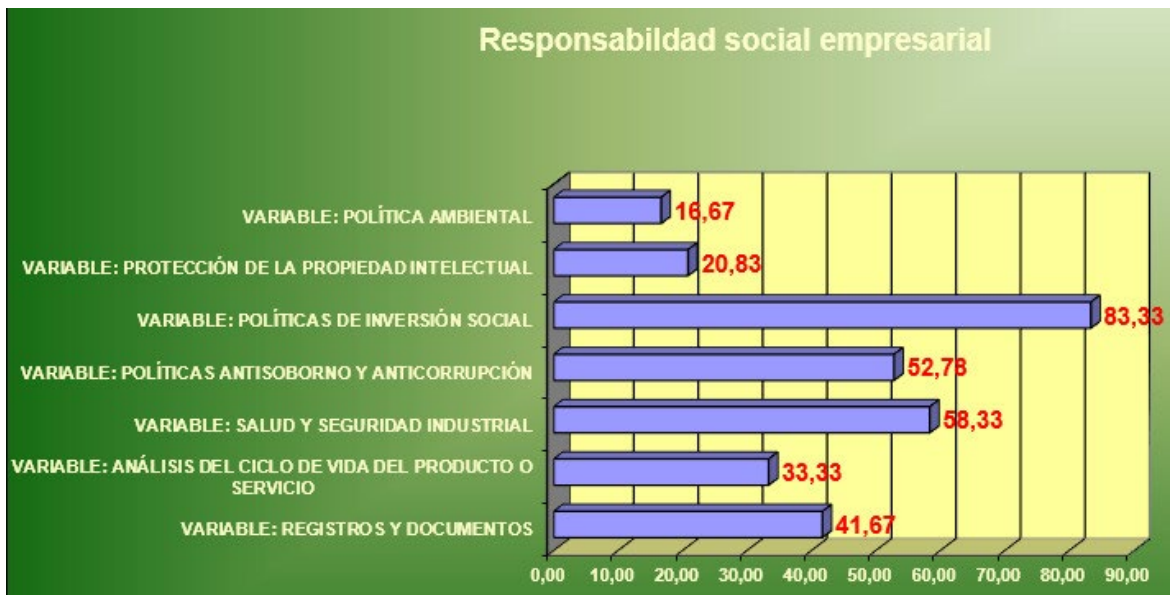
La organización presenta un nivel bajo de desarrollo en innovación y gestión del conocimiento, se evidencia que no supera el 36,11% en ninguna de las variables evaluadas, las más altas son “CULTURA INNOVADORA” con el 36,11% y “MEDICIÓN DE LA INNOVACIÓN” con el 33,33%, lo que lleva a concluir que en la organización existe disposición al cambio y una leve conciencia de innovar pero sin resultados medibles; por otra parte, las áreas más críticas se encuentran en “TECNOLOGÍAS DE SOPORTE” con el 13,89%, “PROCESO DE INNOVACIÓN” con el 22,22% y “GENTE PARA LA INNOVACIÓN” con el 25%, lo que revela una falta de estructura, capacidades y recursos para gestionar la innovación de forma metódica.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda establecer un sistema de gestión de la innovación que le permita a la compañía estructurar procesos desde la generación hasta la implementación de ideas, es clave diseñar una ruta de innovación clara, con responsables definidos y metas medibles, de igual manera, se debe invertir en tecnología de soporte, que facilite la colaboración, almacenamiento del conocimiento y seguimiento de los proyectos; es necesario identificar talentos internos y capacitarlos para liderar iniciativas innovadoras, así como conformar equipos multidisciplinarios que impulsen el cambio. Es necesarios implementar indicadores para medir el impacto de las innovaciones en los servicios que presta la organización, además, alinear la innovación con los objetivos estratégicos de la compañía, permitirá que esta se convierta en un motor real de crecimiento, sostenibilidad y diferenciación competitiva.

**2.1.11. Responsabilidad social empresarial**

Gráfico 11 análisis responsabilidad social empresarial



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

#### ANÁLISIS SITUACIONAL:

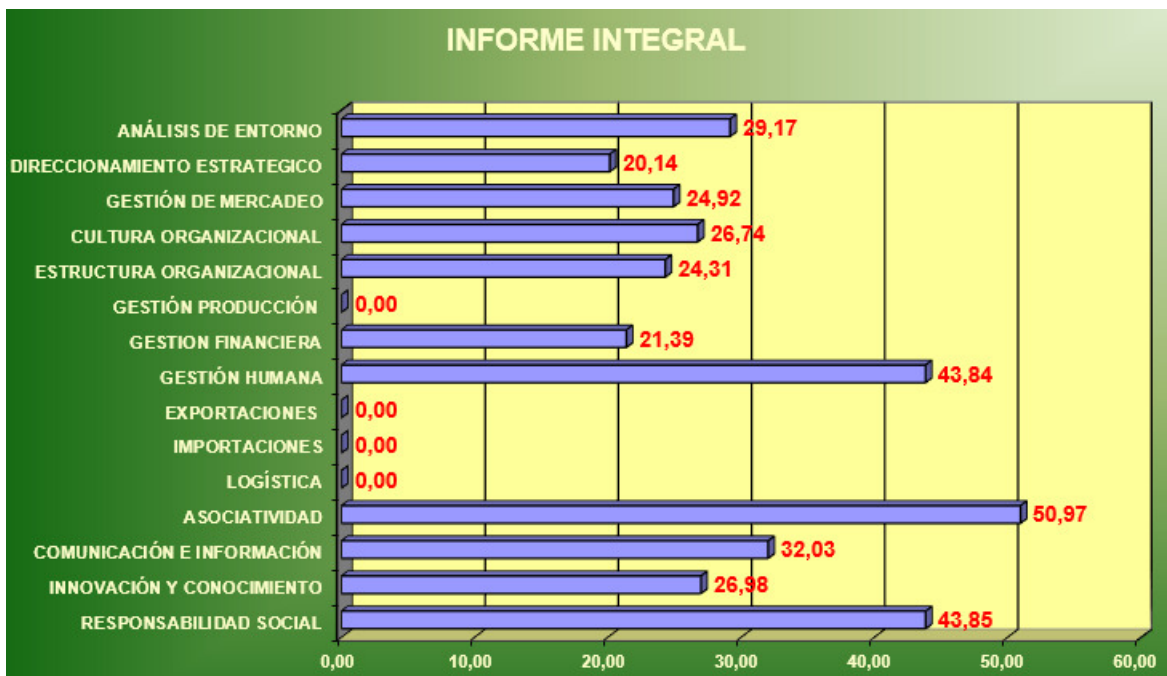
De acuerdo con el análisis realizado, se evidencia que la organización presenta un desempeño muy fuerte en la variable “POLÍTICAS DE INVERSIÓN SOCIAL” con el 83,33%, así como un desarrollo aceptable en “SALUD Y SEGURIDAD INDUSTRIAL” con el 58,33% y en “POLÍTICAS ANTISOBORNO Y ANTICORRUPCIÓN” con el 52,78%, sin embargo, se evidencian debilidades importantes en “POLÍTICA AMBIENTAL” ya que arroja 16,67%, la “PROTECCIÓN DE LA PROPIEDAD INTELECTUAL” con el 20,83%) y “ANÁLISIS DEL CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO O SERVICIO” de 33,33%, lo que en conclusión refleja una gestión con vacíos importantes en la sostenibilidad ambiental, la ética organizacional y la propiedad intelectual, requiriendo así un rediseño estratégico para lograr una responsabilidad social empresarial integral, transversal y coherente con las exigencias del entorno del mercado.

RECOMENDACIONES:

Se recomienda diseñar e implementar una política ambiental integral, que incluya el uso eficiente de recursos y mitigación del impacto ambiental, de igual manera, es necesario estructurar procesos para proteger la propiedad intelectual, especialmente si se van a manejar innovaciones o servicios diferenciadores; se debe fortalecer la gestión documental mediante sistemas digitales de trazabilidad y archivo, así como mejorar el análisis del ciclo de vida de los servicios para garantizar la sostenibilidad desde el diseño hasta la entrega. Es importante consolidar las políticas de integridad, profundizando los programas de transparencia, antisoborno y anticorrupción.

2.1.12 INFORME INTEGRAL

Gráfico 12 Informe integral Matriz MMGO



FUENTE: Resultado de la aplicación de la Matriz MMGO universidad EAN

ANÁLISIS SITUACIONAL:

La compañía se encuentra en un estado prematuro de modernización, con una puntuación general significativamente baja frente al estándar deseado que sería el 100%, es preocupante el bajo puntaje en “DIRECCIONAMIENTO ESTRATÉGICO” con el 20,14%, evidenciando así una débil claridad en la visión, misión, objetivos y toma de decisiones alineadas con el entorno; otras áreas como la “GESTIÓN FINANCIERA” con el 21,39%, la “ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL” con el 24,31% y la “INNOVACIÓN Y CONOCIMIENTO” con el 26,98%, muestran un desarrollo bastante limitado, sin embargo, se tienen potencialidades no están del todo mal y que se pueden fortalecer como la “ASOCIATIVIDAD” con el 50,97%, la “GESTIÓN HUMANA” con el 43,84% y la responsabilidad social con el 43,85%, lo que muestra al final una orientación positiva hacia la colaboración, el capital humano y el compromiso con el entorno.

#### RECOMENDACIONES:

Es evidente y necesario fortalecer el direccionamiento estratégico, definiendo con claridad misión, visión y objetivos alineados al entorno, se debe optimizar la gestión financiera mediante controles, presupuestos y análisis de costos que respalden decisiones informadas, la estructura organizacional requiere ajustes que permitan mayor claridad en los roles y que promuevan la eficiencia; es clave invertir en tecnologías de la información y la comunicación, fortalecer la gestión del conocimiento e innovación. Así mismo, se sugiere estructurar e implementar un plan de acción por fases con metas de corto, mediano y largo plazo, permitiendo así que la empresa evolucione hacia un modelo organizacional moderno, competitivo y sostenible.

## **Resultado de entrevistas y encuestas al personal**

### **2.2.1 Análisis de encuestas a personal en misión:**

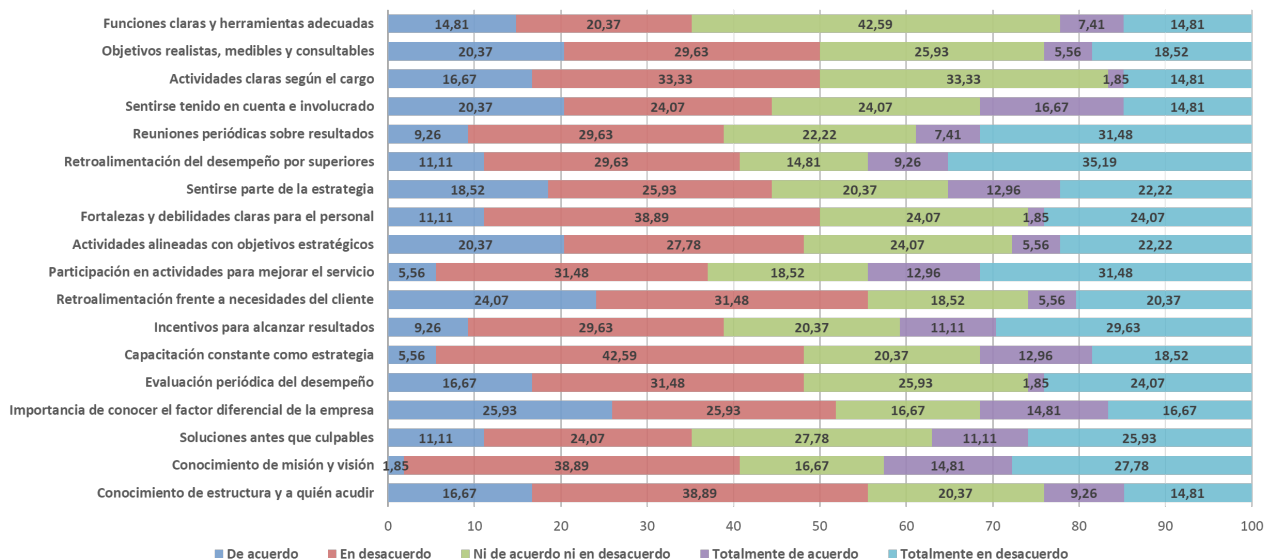
Los resultados de la encuesta que se realizó a 54 colaboradores que trabajan en misión para Temporal Working Group SAS, muestran una percepción mixta y dividida entre los colaboradores sobre su experiencia dentro de las empresas en las que prestan servicio a través de la empresa temporal, aunque existen algunos aspectos valorados positivamente, en general predomina una visión crítica o neutra frente a varios factores estratégicos y organizacionales. Menos del 30% considera que sus actividades están plenamente alineadas con los objetivos estratégicos del cliente, solo una minoría se siente parte importante de la estrategia organizacional, lo cual indica una débil apropiación de las metas de la organización.

También se evidencia falta de integración y participación por parte de los colaboradores, ya que las respuestas muestran que pocos empleados consideran que se les involucra en actividades de mejora o que se les tiene en cuenta en la toma de decisiones, así mismo, hay una percepción de desconexión con la estructura organizacional y una baja visibilidad de la misión y visión de las empresas clientes. Con respecto a la retroalimentación y supervisión, se evidencia que una parte considerable manifiesta que no recibe retroalimentación constante sobre su desempeño, ni tiene espacios regulares de reunión o evaluación; por otra parte, la percepción de que la empresa busca culpables antes que soluciones es significativa, lo cual afecta de manera significativa el clima de confianza.

En cuanto a capacitación e incentivos se evidencia que la mayoría de los colaboradores no percibe oportunidades claras ni de capacitación ni incentivos definidos para el logro de resultados, lo que refleja una gestión operativa centrada en la ejecución inmediata, más que en el desarrollo del talento a largo plazo.

Según los resultados de esta encuesta, se concluye que los colaboradores en misión sienten que su rol dentro de las organizaciones a las que han sido asignados es práctico, pero no significativo y que, aunque desempeñan tareas clave, no se sienten parte activa del desarrollo estratégico de la empresa cliente. Estas condiciones pueden verse reflejadas en una baja motivación, alta rotación o pérdida de compromiso, lo cual representa una alerta para Temporal Working Group SAS y sus clientes; en ese sentido, se evidencia la necesidad de fortalecer la integración cultural, el reconocimiento y la participación de los empleados en misión, lo cual es clave para mejorar los niveles de satisfacción y efectividad en sus puestos de trabajo.

*Gráfico 13 Resultados de encuestas aplicadas al personal en misión de TWG*



*Fuente: elaboración propia*

### **2.2.2. Análisis de entrevistas a personal de planta y dirección:**

Los resultados de la encuesta que se realizó al personal de planta y directivos de Temporal Working Group SAS reflejan un alto grado de conocimiento organizacional, junto con una participación más activa en los procesos estratégicos, sin embargo, también hay áreas que aún pueden ser fortalecidas para optimizar el compromiso y la efectividad del equipo interno de la organización. Así mismo, se evidencia que más del 70% de los colaboradores considera que son claros los requerimientos de los clientes y los objetivos estratégicos, presentando un alto reconocimiento del modelo de negocio, misión y visión organizacional, lo que indica que se tiene una estrategia bien comunicada, en ese sentido, la mayoría de los encuestados perciben que la organización tiene identificados a sus competidores clave y clientes potenciales, lo cual fortalece su alineación con el mercado.

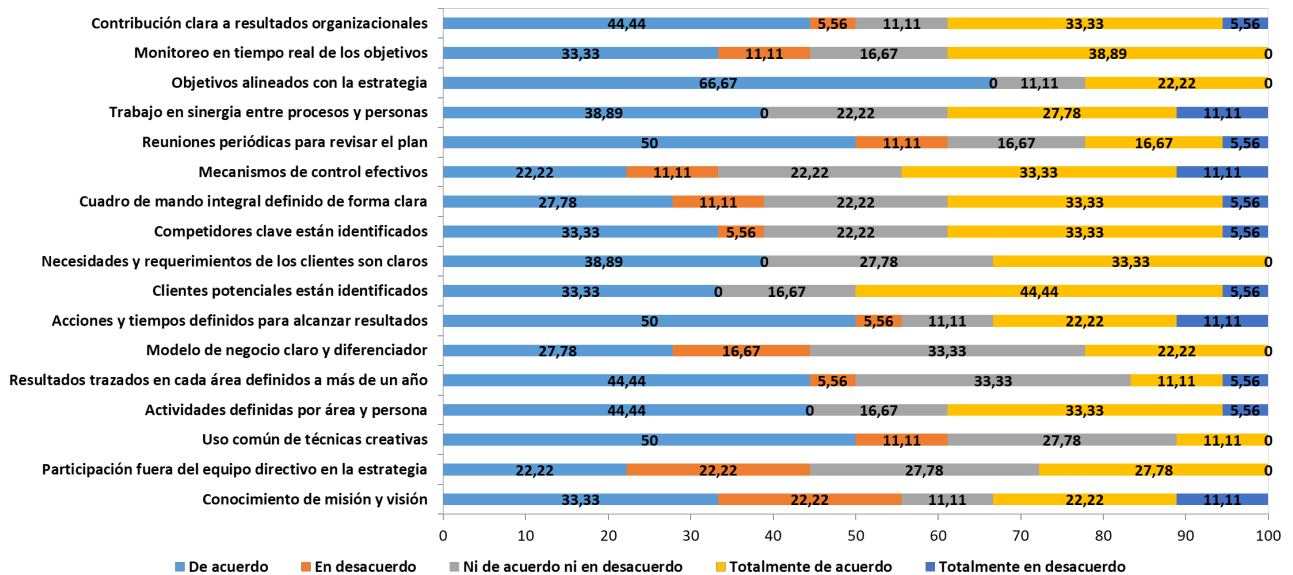
En cuanto a la planificación y claridad operativa, se evidencia que la empresa cuenta con una buena percepción de planificación a largo plazo, con indicadores positivos sobre la definición de metas, acciones y tiempos; también se evidencia que los empleados consideran claramente definidas sus actividades y entienden cómo contribuyen a los resultados de la organización, mostrando una buena conexión entre la estrategia y la operación.

Con respecto a la participación y creatividad se tiene una buena percepción del modelo de negocio, la participación del personal no directivo en la estrategia sigue siendo limitada, siendo esta una oportunidad de mejora para fomentar un enfoque colaborativo en todos los niveles. Sobre el control, monitoreo y evaluación, se ve reflejado que la mayoría de encuestados reconocen que existen mecanismos de control y seguimiento,

aunque algunos colaboradores manifiestan que el monitoreo de objetivos en tiempo real no siempre es consistente.

Según los resultados de esta encuesta, se concluye que los colaboradores de planta y dirección de Temporal Working Group SAS demuestran una visión estratégica y estructurada de la organización, conocen sus procesos, entienden su contribución y valoran la organización sin embargo, hay áreas que requieren fortalecimiento en cuanto a la inclusión del personal no directivo en el diseño estratégico, la dinamización de procesos de innovación y creatividad y el refuerzo del monitoreo constante de metas, lo que puede convertir estas acciones en potenciadores de desempeño del equipo de trabajo, mejora de la motivación y mejora de una cultura organizacional basada en el liderazgo compartido y la mejora continua.

*Gráfico 14 resultado de encuestas aplicadas al personal de planta de TWG.*



*Fuente: elaboración propia*

**2.4. Las 4 P**

A continuación, se presenta un análisis de las 4P del marketing (Producto, Precio, Plaza y Promoción), aplicado a la empresa Temporal Working Group S.A.S., esta herramienta busca identificar los elementos clave de su estrategia de marketing y su relación con el posicionamiento en el mercado.

*Ilustración 10 Análisis 4 P Temporal Working Group*



*Fuente: Elaboración propia*

**2.5. Matriz DOFA**

*Ilustración 11 Matriz DOFA Temporal Working Group*

<b>ANÁLISIS D.O.F.A.</b>		
	<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>

ANÁLISIS D.O.F.A.		
<b>TEMPORAL WORKING GROUP</b>	O1. La reforma de reducción de jornada laboral puede aumentar la demanda de servicios temporales, abriendo espacios para renegociación de tarifas y mayor posicionamiento.	A1. El sector enfrenta regulaciones constantes en cuanto a tarifas y normatividad específicas, lo que puede limitar la libertad para el actuar de las empresas temporales.
	O2. Los cambios en el marco legal impulsan a que empresas extranjeras busquen opciones de contratación en empresas locales de servicios temporales, disminuyendo riesgos y generando oportunidades de expansión.	A2. La reforma laboral en curso restringe la capacidad de acción en algunos sectores para contratación por terceros, limitando el modelo de negocio de la empresa.
<b>FORTALEZAS</b>	<b>ESTRATEGIAS FO</b>	<b>ESTRATEGIAS FA</b>
F1 La organización cuenta con herramientas tecnológicas robustas que facilitan los procesos de reclutamiento y selección de personal, mejorando los tiempos de respuesta y la calidad del servicio.	<p><b>Estrategia FO1 - Marketing Estratégico y Diferenciación:</b>  <b>Implementar un plan de marketing corporativo enfocado en destacar las fortalezas de la empresa, como el uso de tecnología en selección de personal y la experiencia del gerente, esta estrategia estará liderada por un asesor externo de comunicaciones apoyada por la Gerente General.</b>  <b>Se desarrollará contenido en redes, videos corporativos y propuestas comerciales personalizadas dirigidas a empresas que están expandiéndose o enfrentando retos de contratación por cambios normativos.</b></p>	<p><b>Estrategia FA1 - Sistema de Cumplimiento Normativo Integrado:</b>  <b>Se desarrollará un sistema interno de cumplimiento normativo, alineado con el marco legal del sector, este sistema será responsabilidad del área jurídica junto con un consultor externo de Tecnología y la Gerencia General; así mismo, se contempla la creación de protocolos para contratación, auditorías internas, actualización de políticas laborales y formación para líderes de área, utilizando herramientas digitales para trazabilidad.</b></p>
F2 La alta dirección está encabezada por un gerente con mentalidad abierta al cambio, lo que permite a la empresa adaptarse rápidamente a las nuevas tendencias del sector.		
F3 El liderazgo está a cargo de un gerente con formación profesional sólida y experiencia en gestión calificada, lo cual fortalece la toma de decisiones estratégicas.		
F4 Existe una cultura organizacional de mejora continua, donde se promueve la escucha activa y la implementación de sugerencias para optimizar procesos.	<p><b>Estrategia FO2 - Consolidación de Servicios para Clientes Internacionales:</b>  <b>Se diseñará una oferta de servicios "premium" para clientes extranjeros interesados en tercerización de personal, esta oferta aprovechará la experiencia obtenida en proyectos gubernamentales; así mismo, se requiere la creación de un equipo de proyecto conformado por un Gerente de Operaciones, un asesor legal interno y un consultor comercial. Esta estrategia implicará la adaptación de servicios actuales, la validación legal de modelos de tercerización internacional y la elaboración de material bilingüe,</b></p>	<p><b>Estrategia FA2 - Comité Interno de Monitoreo Regulatorio:</b>  <b>Se creará un comité interno de vigilancia normativa conformado por la Gerente General, Jurídico interno, un coordinador de talento humano y un líder de proyectos, este comité tendrá reuniones mensuales y elaborará informes de impacto, propuestas de ajuste y recomendaciones.</b>  <b>Su objetivo es mantener una capacidad de respuestas oportunas ante reformas, evitar sanciones y proponer ajustes en procesos cuando se identifique la necesidad. Para este escenario no se requiere gran inversión, pero sí disponibilidad de tiempo y apoyo técnico, así como entregables de</b></p>
F5 La empresa participa en proyectos gubernamentales y genera alianzas con otros actores de la cadena, lo que le permite adquirir experiencia especializada y diferenciada.		

ANÁLISIS D.O.F.A.		
	realizando una inversión inicial de \$20 millones COP.	tipo: informes mensuales, matriz de riesgo normativo, planes de acción específicos, etc.
DEBILIDADES	ESTRATEGIAS DO	ESTRATEGIAS DA
D1 La empresa no cuenta con una hoja de ruta estratégica claramente definida, lo que limita la proyección a largo plazo y la priorización de iniciativas.	<p><b>Estrategia DO1 - Formulación del Plan Estratégico Institucional:</b>  <b>En un tiempo de seis meses, se elaborará un plan estratégico institucional que este alineado con todas las áreas de la empresa, la formulación estará a cargo de la Gerente General, apoyada por consultor externo de planeación estratégica.</b></p> <p><b>El objetivo de este plan es establecer visión, objetivos de mediano plazo, metas operativas y un sistema de monitoreo basado en indicadores clave (KPIs). Se realizarán sesiones de trabajo internas y talleres con líderes de área.</b></p>	<p><b>Estrategia DA1 - Automatización de Procesos Manuales Prioritarios:</b>  <b>Durante los próximos 6 meses se priorizará la automatización de los procesos más críticos y de mayor importancia misional, actualmente gestionados de forma manual tales como: la gestión de novedades de personal, el control de contratos y el seguimiento de cumplimiento de horas; esto será liderado por un consultor externo de Tecnología y el coordinador de gestión humana. Se utilizarán herramientas como RPA (automatización robótica de procesos).</b></p>
D2 Existe ausencia de un área comercial especializada que permita identificar nuevas oportunidades de mercado y fortalecer las relaciones con clientes actuales.		
D3 Se evidencia una falta de estructuración en los canales de comunicación con el cliente, afectando la eficiencia y trazabilidad de los servicios prestados.		
D4 Muchos procesos internos siguen siendo manuales, lo cual aumenta el riesgo de errores y reduce la eficiencia operativa.		

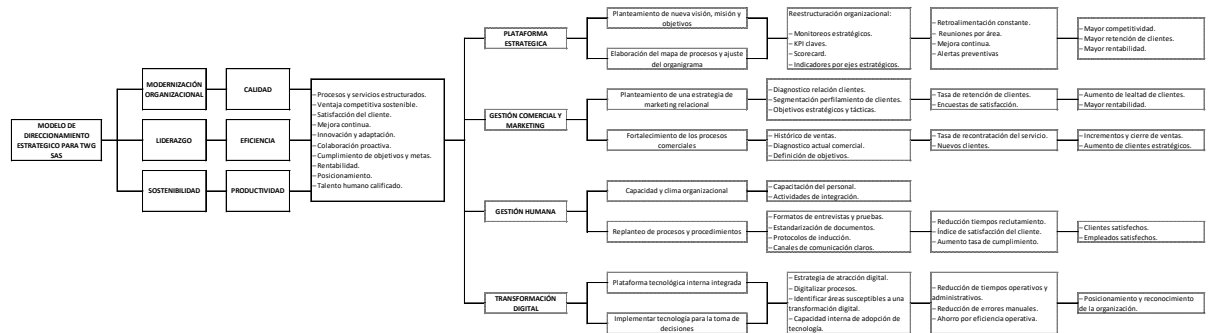
ANÁLISIS D.O.F.A.		
<p>D5 No existen procesos ni procedimientos formalizados y documentados en todas las áreas, lo que dificulta la estandarización y mejora continua.</p>	<p><b>Estrategia DO2 - Implementación de CRM para Canales Comerciales:</b> Durante los próximos 4 meses se implementará un sistema CRM que permita estructurar los canales de comunicación con clientes actuales y potenciales, esta tarea será liderada por el responsable del área comercial y un consultor externo de Tecnología; se evaluarán opciones como HubSpot, Zoho o soluciones desarrolladas a medida. Esta estrategia busca aumentar la trazabilidad de negociaciones, mejorar el tiempo de respuesta y sistematizar el relacionamiento, se requiere capacitación del equipo comercial y soporte técnico interno.</p>	<p><b>Estrategia DA2 - Política Corporativa de Documentación y Procesos:</b> Durante los próximos 3 meses se formulará y aprobará una política interna que estandarice la documentación de procesos en todas las áreas, el trabajo será liderado por el responsable de calidad con acompañamiento de un asesor externo en BPM (Business Process Management). Se elaborará un mapa de procesos, instructivos y formatos estándar y esta política se implementará progresivamente en seis meses, con sesiones de capacitación para todos los líderes de proceso.</p>

*Fuente: Elaboración propia*

### 3. Plan de Intervención

#### 3.1. Definición del modelo de direccionamiento estratégico.

Gráfico 15 Modelo de Direccionamiento estratégico del TEMPORAL WORKING GROUP



Fuente: Elaboración propia Anexo G

El diagrama del direccionamiento estratégico diseñado para Temporal Working Group SAS inicia con cuatro pilares fundamentales: el primer pilar es la modernización organizacional, con el que se busca el nivel deseado de calidad en procesos y servicios estructurados, el siguiente es el liderazgo, con el que se pretende mejorar lo que corresponde a temas de eficiencia entorno al cumplimiento de las metas y finalmente, el pilar de sostenibilidad en donde se busca alinearse con lo correspondiente a la productividad; en conjunto estos pilares conforman un grupo de resultados esperados globales que son el resultado de lo que la empresa obtendrá al ejecutar las iniciativas de cada pilar estratégico generan 10 beneficios que funcionan como resultados estratégicos como: mejora continua, rentabilidad, posicionamiento, etc.

Todo empieza en la redefinición de la plataforma estratégica, en donde la misión, la visión y los objetivos se reconstruyen para reflejar la realidad competitiva del sector de servicios temporales y las aspiraciones de crecimiento sostenible de la empresa, en ese mismo eje, la elaboración del mapa de procesos y el ajuste del organigrama constituyen

herramientas de alineación vertical y horizontal, garantizando que la estructura soporte la nueva dirección.

La gestión comercial y el marketing son el siguiente eje y adoptan un enfoque relacional, basado en la segmentación de clientes y la gestión de experiencia, de esta manera se busca incrementar la retención y la visibilidad de marca, en donde la implementación de un CRM y de tácticas de comunicación digital, permitirán convertir datos en acciones, potenciando la generación de leads y la tasa de conversión.

La gestión humana ocupa el siguiente eje, siendo el talento humano la materia prima de la propuesta de valor de Temporal Working Group SAS, aquí se diseñan los programas de reclutamiento, inducción y capacitación que aseguran competencias técnicas y actitudinales, por otra parte, se incorpora un sistema de clima organizacional y rutas de carrera para disminuir la rotación de personal y elevar la satisfacción interna, lo que se traduce en mejor servicio al cliente.

En el cuarto eje se encuentra la transformación digital, introduciendo la automatización de procesos críticos con RPA y un ERP, así como analítica para la toma de decisiones en tiempo real, reduciendo así los tiempos de ciclo y los errores manuales, esta digitalización también habilita modelos predictivos de demanda y tableros de control de gestión que fortalecen las capacidades comerciales y financieras.

Al estructurar procedimientos y métricas, Temporal Working Group SAS tendrá una mayor madurez de procesos preparándose así para las certificaciones de calidad o el cumplimiento sectorial, por otra parte, el sistema de monitoreo y retroalimentación cierra el ciclo estratégico al establecer KPI, scorecards y alertas preventivas que alimentan un comité de seguimiento y reuniones mensuales. La gestión del riesgo se aborda mediante un sistema de cumplimiento normativo y alertas regulatorias que protegen su reputación, evitando contingencias legales en un entorno laboral exigente, así mismo, desde la perspectiva del cambio, el modelo contempla estrategias de

comunicación interna y planes de formación que reducen la resistencia, la rotación y a su vez fortalecen la cultura de la mejora continua

De esta manera, Temporal Working Group SAS contará con un marco robusto para volverse más competitivo, capturar valor y contribuir al desarrollo del sector y sociedad en su conjunto.

La implementación del modelo de direccionamiento estratégico de TWG SAS se puede llevar a cabo con el siguiente paso a paso:

1. Diseño de un Plan de Acción detallado: A partir del diagnóstico interno y externo realizado en el diagnóstico y la revisión de la plataforma estratégica se deben convertir los objetivos estratégicos a iniciativas concretas (talleres, implementación de sistemas de información, comité normativo, capacitaciones) y de esta forma asignar responsables, cronograma preliminar y presupuesto a cada iniciativa.

2. Disposición de la gobernanza y seguimiento: Se puede constituir un comité de dirección estratégica (Gerencia General más líderes de área) y establecer periodicidad de reuniones también se debe definir plantilla de reportes KPI y tablero de mando (Balance Scorecard).

3. Lanzamiento y comunicación interna: Comunicar el Plan a todos los niveles: circular interna más reunión de lanzamiento y se debe realizar sesión de sensibilización para explicar objetivos, indicadores y beneficios esperados.

4. Monitoreo de indicadores y control de presupuesto: Revisión mensual de KPI operativos. Así mismo se debe realizar control trimestral del gasto vs. presupuesto planificado y el registro de hallazgos y medidas correctivas en actas de comité.

5. Evaluación intermedia y ajustes: Una vez transcurrido 6 meses se debe presentar informe de avance al consejo directivo y si es el caso se debe realinear objetivos y reasignar recursos según desviaciones.

6. Cierre y lecciones aprendidas: Es importante que al mes 12 realizar auditoría interna de cumplimiento de metas y documentar mejores prácticas, brechas y propuestas de mejora para la siguiente fase estratégica.

7. Escalabilidad y continuidad: Es importante definir una estrategia que indique los objetivos y el paso a paso para cumplirlos en fases futuras por ejemplo puede ser la integración de un ERP, expansión internacional, nuevos servicios, etc.

**3.2. Plan de acción**

*Tabla 9 Plan de Acción propuesto para TEMPORAL WORKING GROUP SAS*

EMPRESA TEMPORAL WORKING GROUP SAS		DESPLIEGUE MARCO ESTRATÉGICO				
DURACIÓN	12 meses					
OBJETIVO	Definir y ejecutar de manera estructurada las iniciativas estratégicas de Temporal Working Group SAS para fortalecer su posicionamiento competitivo en el mercado, optimizar sus procesos operativos y consolidar su oferta de servicios.					
ALCANCE	Desde la identificación de las necesidades internas y del cliente hasta la satisfacción de los grupos de interés, orientado al resultado de la organización.					
Objetivo Estratégico	Estrategias	Indicador	Meta	Unidad Funcional Responsables	Frecuencia	Actividades a Ejecutar para el cumplimiento de las Estrategias
Formular e implementar el Plan Estratégico Institucional	Formulación participativa del Plan Estratégico: talleres internos y consultoría externa de planeación estratégica.	% avance en la elaboración del Plan	100 % del Plan Estratégico listo y socializado en 6 meses	Gerencia General, consultor externo	Bimensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocar 4 talleres de alineación estratégica con líderes de área</li> <li>Recopilar insumos de diagnóstico interno</li> <li>Redactar y validar versión preliminar</li> <li>Ajustes y presentación final</li> </ul>
Fortalecer el área Comercial y generación de oportunidades de negocio	a) Implementar sistema de información para gestión de clientes. b) Desplegar plan de marketing relacional estratégico digital y contenido corporativo.	Nº de leads comerciales captados	+30 % leads calificados en 6 meses	Gerencia Comercial; TI; asesor de comunicaciones externo	Mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Selección e implementación gradual de un sistema de información para gestión de clientes.</li> <li>Capacitación al equipo comercial</li> <li>Diseño y ejecución de campañas digitales (LinkedIn, Google Ads)</li> <li>Producción de videos corporativos y folletos digitales</li> </ul>
Automatizar procesos críticos operativos	Desarrollar RPA para gestión de novedades, control de contratos y seguimiento de horas.	% reducción de errores operativos	Reducir errores en un 40 % y mejorar eficiencia en un 30 % al cabo de 6 meses	Gerencia Talento humanos TI; consultor externo RPA	Diario (implementación); seguimiento mensual	<ul style="list-style-type: none"> <li>Mapear procesos prioritarios</li> <li>Definir requerimientos funcionales</li> <li>Desarrollar y probar robots de software</li> <li>Desplegar en ambiente productivo</li> <li>Monitorear KPIs de error y tiempos</li> </ul>
Institucionalizar la documentación y estandarización de procesos	Implementar el sistema integrado de gestión en la empresa	% de procesos con documentos y manuales vigentes	100 % de procesos críticos documentados en 6 meses	Gerente general, Asesor externo de sistemas integrados de Gestión.	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Diagnóstico de procesos sin documentar</li> <li>Diseño de política y formato estándar</li> <li>Elaboración de mapa de procesos</li> <li>Redacción de manuales e instructivos</li> <li>Sesiones de capacitación a líderes de proceso</li> </ul>
Consolidar oferta de servicios para clientes internacionales	Diseñar oferta "premium" y conformar equipo de proyecto	Nº de contratos internacionales cerrados	Obtener al menos 3 nuevos contratos internacionales en el próximo año	Gerencia Comercial; Directora Jurídica	Trimestral	<ul style="list-style-type: none"> <li>Análisis de mercado y requisitos legales</li> <li>Definición de paquete de servicios y tarifas</li> <li>Elaboración de contratos y material promocional bilingüe</li> <li>Presentaciones a potenciales clientes extranjeros</li> </ul>
Garantizar cumplimiento normativo y agilidad ante cambios legales	Constituir Comité de Monitoreo Regulatorio con reuniones mensuales y elaboración de informes de riesgo Implementar Sistema Interno de Cumplimiento Normativo	N.º de no conformidades o sanciones legales	0 sanciones o multas por incumplimiento durante el primer año	Director Jurídico; Gerencia General.	Mensual (comité);	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conformar comité y establecer cronograma de reuniones</li> <li>Identificar y evaluar riesgos normativos</li> <li>Diseñar protocolos de contratación y auditorías internas</li> <li>Desarrollar tablero de cumplimiento</li> <li>Capacitar líderes de área en nuevas políticas y procedimientos</li> </ul>

*Fuente: Elaboración Propia ver Anexo H*

El plan de acción propuesto para Temporal Working Group SAS tiene como objetivo principal consolidar su posicionamiento competitivo y operatividad en un plazo de 12 meses teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

**1. Dirección Estratégica**

- Objetivo: Formular y socializar un plan estratégico participativo.
- Meta: 100% del plan listo y validado en 1 año.

**2. Crecimiento Comercial**

- Objetivo: Captar y fidelizar clientes nacionales e internacionales.
- Metas: más del 30% potenciales clientes calificados en 6 meses y al menos 3 nuevos contratos globales en 12 meses.

### **3. Eficiencia Operativa y Procesos Internos**

- Objetivo: Automatizar procesos críticos con RPA y estandarizar y documentar 100% de procesos críticos.
- Metas: reducción del 40% errores operativos, más del 30% eficiencia (6 meses) y el 100% de procesos documentados.

### **4. Calidad y Cumplimiento Normativo**

- Objetivos: Implementar el sistema integrado de gestión de la empresa y constituir comité de monitoreo regulatorio.
- Meta: Empresa estructurada con procesos documentados y cero sanciones legales en el primer año.

### **5. Aprendizaje y Desarrollo Organizacional**

- Objetivos: Capacitar al 100% de líderes en planeación estratégica y formar al equipo comercial en uso de un sistema de información para la gestión de clientes y marketing digital.
- Metas: Realizar 4 talleres en 6 meses y 3 sesiones de formación.

### **6. Innovación y Sostenibilidad**

- Aprovechamiento de plataformas tecnológicas para la toma de decisiones y gestión del conocimiento y digitalización de procesos
- Diseño de política ambiental y de responsabilidad social empresarial.

Este plan de acción ofrece una hoja de ruta modificable en el tiempo para impulsar la competitividad, eficiencia y sostenibilidad de la organización para que finalmente la organización logre su posicionamiento en el mercado.

Tabla 10. Listado de procesos críticos identificados.

ITEM	PROCESO CRITICO	MANUAL A REALIZAR
1	Gestión de novedades de personal	Manual de gestión de novedades
2	Control y administración de contratos	Manual de gestión contractual
3	Seguimiento de horas trabajadas	Manual de control de horas y reporte
4	Reclutamiento y selección	Manual de reclutamiento y selección de personal
5	Gestión comercial y CRM	Manual de CRM y experiencia de cliente
6	Cumplimiento normativo y vigilancia legal	Manual de cumplimiento normativo
7	Documentación y mejora de procesos (SIG)	Manual del Sistema Integrado de Gestión (SIG) que consolide políticas, mapa de procesos y formato de control documental
8	Automatización RPA	Manual operativo de Bots RPA

Fuente: Elaboración propia partiendo de los resultados de la matriz MMGO.

### 3.3. Balance Scorecard

Tabla 11 Balance Scorecard propuesto para-TEMPORAL WORKING GROUP SAS

PERSPECTIVA	Responsable	OBJETIVO ESTRATÉGICO	META	COSTO ASIGNADO
FINANCIERA	Director financiero	Consolidar nuevas fuentes de ingreso vía servicios internacionales	Obtener al menos 3 contratos internacionales en 12 meses	\$ 30.000.000
		Incrementar ingresos nacionales mediante la captación de nuevos clientes	Aumentar en un 25 % los ingresos por servicios nacionales en 12 meses	
		Reducir costos operativos a través de la automatización de procesos (RPA)	Disminuir costos operativos en un 15 % en 6 meses	
CLIENTE	Director comercial	Aumentar la generación de leads calificados con el sistema de información para atención de clientes y marketing digital	Incrementar en un 30 % el número de leads calificados en 6 meses	\$ 10.000.000
		Mejorar la satisfacción y retención de clientes mediante procesos estandarizados	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente $\geq$ 90 % en encuestas de seguimiento en 12 meses	
PROCESOS INTERNOS	Gerente General y Asesor de Calidad	Reducir la tasa de errores operativos a través de una solución RPA	Bajar los errores operativos en un 40 % en 6 meses	\$ 15.000.000
		Documentar y estandarizar el 100 % de los procesos críticos mediante un sistema integrado de Gestión	Tener el 100 % de procesos críticos con manuales aprobados en 6 meses	
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	Director de TH	Desarrollar capacidades estratégicas con talleres participativos de planeación	Realizar 4 talleres y capacitar al 100 % de los líderes de área en 6 meses	\$ 20.000.000
		Formar al equipo comercial en el uso efectivo del Sistema de información para gestión de clientes y marketing digital	Capacitar al 100 % del equipo comercial en 1 ciclo de formación (3 sesiones) en 3 meses	
<b>COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO POR AÑO</b>				<b>\$ 75.000.000</b>

Fuente: Elaboración Propia. Anexo H

El Balance Scorecard planteado para Temporal Working Group SAS se articula en cuatro perspectivas claves (Financiera, Cliente, Procesos Internos y Aprendizaje y Crecimiento), la vinculación directa entre los objetivos estratégicos, sus metas cuantificables y los recursos financieros asignados todo bajo un enfoque de mejora continua. Cada fila permite detallar por perspectiva las iniciativas, el resultado esperado y el costo estimado para su ejecución. Se proyecta una inversión anual de COP 75 000 000 necesaria para alinear las operaciones con el direccionamiento estratégico institucional garantizando trazabilidad de los indicadores y facilitando el seguimiento de ROI

Con el fin de garantizar la mejora continua y seguimiento efectivo a las capacitaciones ofrecidas por Temporal Working Group SAS, se integrará la batería de indicadores definida al módulo formativo de la empresa:

1. Índice de satisfacción del cliente (ISC)
2. Tasa de errores operativos (TEO)
3. Tiempo promedio de reclutamiento (TPR)
4. Número de colaboradores en misión (NCM)

Estos indicadores serán incluidos al tablero de control corporativo y serán revisados en la periodicidad indicada en el siguiente cuadro por el comité definido por la organización, con metas y acciones correctivas alineadas a los objetivos de expansión y excelencia de la compañía.

Tabla 12. Bateria de indicadores.

ITEM	INDICADORES (KPI)	OBJETIVO	METRICA	META
1	Índice de satisfacción del cliente (ISC)	Aumentar la fidelización y retención de clientes	% de satisfacción promedio en encuesta post-servicio. Medición semestral	ISC ≥ 90 % en 12 meses
2	Tasa de errores operativos (TEO)	Garantizar la calidad del servicio y la confiabilidad de la nómina, los contratos y las novedades	(# errores / transacciones auditadas) × 100. Seguimiento mensual.	Reducir TEO 40 % en los primeros 6 meses
3	Tiempo promedio de reclutamiento (TPR)	Mejorar la efectividad de contratación y la rapidez de respuesta al cliente	Días calendario entre recepción del requerimiento y firma del contrato. Control semanal.	Disminuir TPR 30 % vs. línea base en 6 meses
4	Número de colaboradores en misión (NCM)	Incrementar la penetración de mercado y la generación de empleo	Total de trabajadores activos en misión al cierre de cada mes.	Pasar de 400 a 460 colaboradores (+15 %) mensual.

Fuente: Elaboración Propia.

## 4. Conclusiones y Recomendaciones

A continuación, se presentan las conclusiones de la intervención desarrollada en la empresa, así como las recomendaciones para la implementación del plan de intervención propuesto.

### 4.1. Conclusiones

- Durante la revisión de la literatura, se identificaron referentes reconocidos de direccionamiento estratégico para las organizaciones, entre estos se tiene: el análisis PESTEL, las cinco fuerzas y la matriz MMGO; insumos que permitieron establecer la selección de variables críticas y sobre las cuales fue construido el modelo de direccionamiento propuesto para la empresa Temporal Working Group SAS.

- A través del análisis interno y externo, se evidenciaron falencias considerables en direccionamiento estratégico, finanzas e innovación, así como fortalezas relativas en gestión humana y asociatividad, estos hallazgos confirman que la competitividad de Temporal Working Group SAS está comprometida por la ausencia de procesos estratégicos maduros y por la limitada automatización operativa.

- El modelo diseñado integra plataforma estratégica, gobierno corporativo, automatización de procesos y sistema de cumplimiento normativo, respondiendo así de manera directa a las necesidades que se detectaron, así mismo, se alinea con la capacidad de inversión y la cultura de mejora continua de la empresa, su estructura facilita la adaptación progresiva a medida que la organización consolida recursos y competencias.

- El modelo propuesto, integra la plataforma estratégica, el gobierno corporativo, la automatización de procesos y el sistema de cumplimiento normativo, respondiendo así de manera más directa a las necesidades que se detectaron en el análisis, así mismo, esto se alinea con la capacidad de inversión y con la cultura de mejora continua de la organización, su estructura facilita la adaptación progresiva a medida que esta consolida recursos y competencias.

- Se formuló un plan de implementación viable técnica, financiera y organizacional, las catorce iniciativas priorizadas se pueden desplegar en un tiempo de seis meses, esto, de acuerdo con las de actividades críticas y la asignación de responsables internos respaldados por consultores

especializados; el análisis costo - beneficio soportado en los presupuestos específicos demuestra que la inversión va a generar retornos medibles en eficiencia operativa, reducción de errores, posicionamiento de marca y reducción de riesgos regulatorios.

#### **4.2. Recomendaciones**

Las recomendaciones se encuentran orientadas a convertir a Temporal Working Group SAS en una organización estratégicamente madura y operacionalmente digital en un tiempo de 3 años, dada la ausencia de hoja de ruta, los procesos manuales y la notable debilidad comercial se articulan cuatro frentes importantes de cambio: plataforma estratégica, automatización de procesos, cumplimiento normativo y marketing relacional.

**- Consolidar la plataforma estratégica:** Durante los próximos seis meses se formalizarán misión, visión y objetivos, se rediseñará el mapa de procesos y se creará un comité de dirección estratégica con KPI que se medirán de manera trimestral, la principal ganancia es dotar a Temporal Working Group SAS de una bitácora que este alineada con los recursos y que facilite la rendición de cuentas.

**- Digitalizar y automatizar procesos críticos:** La organización priorizará la gestión de las novedades del personal, así como el control de contratos mediante la implementación de RPA y un ERP, este cambio generará evidencia muy valiosa para futuras investigaciones sobre automatización en empresas que se encuentran en el sector de servicios temporales.

**- Proteger a la organización y su operación con un sistema de cumplimiento normativo:** Se propone diseñar (en cinco meses), un sistema interno de vigilancia legal que incluya auditorías, protocolos y trazabilidad digital, así, el aprendizaje obtenido sobre

gestión de riesgos regulatorios puede extrapolarse a otros actores de la industria, abriendo líneas de investigación en derecho laboral comparado y gobernanza corporativa.

**- Posicionar a la organización a través de marketing relacional:** Impulsar contenido digital, videos corporativos y eventos para destacar el uso de tecnología en selección de personal, al integrar un CRM para canalizar leads y medir la experiencia del cliente, Temporal Working Group SAS convertirá datos en decisiones; el despliegue de un tablero de control de analítica de marketing constituirá un laboratorio vivo para estudios sobre inteligencia comercial en servicios B2B.

La relación entre los puntos mencionados anteriormente, proyectan beneficios cuantificables tales como: ahorro operativo, crecimiento de ventas, reducción de sanciones y mejora del clima laboral, en la teoría se combina el Balanced Scorecard con modelos de madurez como el MMGO y marcos de automatización, aportando un patrón general que se puede replicar en empresas pymes de servicios; así mismo, habilita futuras investigaciones en tres frentes: i) impacto de la automatización sobre productividad sectorial, ii) efectividad de los comités de cumplimiento en reducción de riesgos y iii) flexibilidad de la demanda frente a campañas de marketing digital en empresas de servicios temporales.

### Referencias

(DANE), D. A. (2025). *Empleo y desempleo*. Obtenido de Departamento Administrativo

Nacional: <https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/mercado-laboral/empleo-y-desempleo>

(DANE), D. A. (2025). *Producto Interno Bruto nacional trimestral – Información IV*

*trimestre 2024 (preliminar)*. Bogotá. Obtenido de

<https://www.dane.gov.co/index.php/estadisticas-por-tema/cuentas-nacionales/cuentas-nacionales-trimestrales/pib-informacion-tecnica>

(MINTIC), M. d. (2025). *Todo lo que se debe saber sobre el teletrabajo*. Obtenido de Sala

de prensa – Ministerio TIC: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/126148:Todo-lo-que-se-debe-saber-sobre-el-teletrabajo>

ABREGO ALMANZA, D., SANCHEZ TOVAR, y., & MEDINA QUINTERO , J. (2017).

Influencia de los sistemas de información en los resultados organizacionales.

Mexico, Mexico. doi:<https://doi.org/10.1016/j.cya.2016.07.005>.

ACOSET. (11 de 02 de 2023). *Asociación Colombiana de Empresas de Servicios*

*Temporales*. Obtenido de <http://www.acoset.org/index.php/nosotros/que-es-acoset>

ACOSET. (2023). *La Tercerización Mitos y Realidades*. Obtenido de La Tercerización

Mitos y Realidades: <https://www.acoset.org/publicaciones/>

ACOSET. (2024). *15 billones de pesos y 448.092 empleos aportaron las empresas de*

*servicios temporales*. Obtenido de <https://www.acoset.org/15-billones-de-pesos-y-448-092-empleos-aportaron-las-empresas-de-servicios-temporales/>

ACOSET. (2025). *ASOCIACION COLOMBIANA DE EMPRESAS DE SERVICIOS*

*TEMPORALES* . Obtenido de <https://www.acoset.org/>

ACOSET. (s.f.). *Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales*. Obtenido de <http://www.acoaset.org/index.php>

Aguilar, F. (1967). *Análisis del entorno empresarial, Scanning the business environment*. New York: Macmillan.

Arano, R. M., Espinosa, F., & Arroyo, G. (2011). El rol de la dirección estratégica en las empresas. *Revista Ciencia Administrativa*.

Banco de la Republica de Colombia. (2025). *Informe de Política Monetaria - Enero de 2025*. Obtenido de Banco de la republica: <https://www.banrep.gov.co/es/publicaciones-investigaciones/informe-politica-monetaria/enero-2025>

BBVA Research. (2023). *Colombia: ¿Cómo es la situación social de los colombianos?* Obtenido de BBVA Research: <https://www.bbva.com/wp-content/uploads/2023/04/situacion-social-col.pdf>

Borges, M., Hoppen, N., & Luce, F. (2009). Information Technology Impact on Market Orientation in E-Business. *Journal of Business Research*. doi:<http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.10.010>

Botero Ardila, J. L. (2010). *Modelo de direccionamiento estratégico para PYMES*. Bogotá D.C., Colombia.

Cabezas Azuero, J. (2023). Tratamiento de datos personales y compliance en Colombia. *Revista De La Facultad De Derecho Y Ciencias Políticas*. doi:<https://doi.org/10.18566/rfdcp.v53n138.a2>

Cárdenas, C. A. (2016). *Validación del modelo de modernización para la gestión de las organizaciones (MMGO) versión 10*. Obtenido de <http://dx.doi.org/10.12804/rev.univ.empresa.30.2016.03>

Castañeda, J. E. (2016). *La tercerización laboral en Colombia*. Obtenido de <http://hdl.handle.net/10654/14489>.

- Chandler, A. (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of the American Industrial Enterprise*. New York: Doubleday.
- Chapman, A. (2004). <http://www.degerencia.com/articulos.php>. Obtenido de Análisis DOFA y análisis PEST: <http://www.degerencia.com/articulos.php>.
- Chica, J. C., Salazar García, M., Delgado Cortés, S., & Largo Jaramillo, S. (2024). Capítulo 6. Matriz DOFA. . En *Estudios de Paz y Posconflicto*. Caldas: TIRANT LO BLANCH.
- Cobo Marín, J. M. (2017). *La tercerización como herramienta de gestión empresarial*. Medellín: Universidad EAFIT.
- Colombia, C. d. (15 de julio de 2025). Ley 2101 de 2021. Por medio de la cual se reduce la jornada laboral semanal de manera gradual, sin disminuir el salario de los trabajadores y se dictan otras disposiciones.
- Colombia, M. d. (2022). [www.mintrabajo.gov.co](http://www.mintrabajo.gov.co). Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/prensa/comunicados/2022/septiembre/mintrabajo-y-acoset-comprometidos-con-el-trabajo-digno-y-decente>
- Consultores., A. (. (2007). *La elaboración del plan estratégico*. . ECO3 Colecciones.
- Contraloría General de la República de Colombia. (2025). *Informe de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República*. Bogota. Obtenido de Informe de rendición de cuentas a la Contraloría General de la República, : <https://www.fondoadaptacion.gov.co/index.php/informes-rendicion-de-cuenta-fiscal>
- CREINSER, F. (2025). *Nuevas estrategias de inclusión laboral para 2025 en Colombia*. Obtenido de Fundación CREINSER: <https://fundacioncreinser.com/estrategias-inclusion-laboral-discapacidad-colombia-2025/>

- DANE, D. A. (2022). *www.sirhuila.gov.co*. Obtenido de <https://www.sirhuila.gov.co/wp-content/uploads/2022/Boletines/Dane/Servicios/Boletin-Encuesta-Mensual-de-Servicios-Diciembre-2022.pdf>
- David, F., & David, F. (2017). *Strategic management: A competitive advantage approach*. Pearson.
- Dess, G. y. (2003). *Dirección estratégica: Creando ventajas competitivas*. Madrid: McGraw-Hill Interamericana.
- El Congreso de Colombia. (2021). *LEY 2101 DE 2021*. Diario Oficial No. 53.125. Obtenido de [http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley\\_2101\\_2021.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley_2101_2021.html)
- eralta Miranda, P., Cervantes Atia, V., Salgado Herrera, R., & Espinoza Pérez, A. (2020). Dirección estratégica para la innovación. *Revista Venezolana de Gerencia (RVG)*.
- FEDESARROLLO, A. (2017). *www.repository.fedesarrollo.org.co*. Obtenido de [https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3374/IML\\_Marzo\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3374/IML_Marzo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Galeano Buenaventura, J., Gómez Rúa, N., Montenegro Martínez, G., & Cuervo Díaz, D. (s.f.). Reglamentación de piso de protección social: desigualdades desde los riesgos laborales y la salud laboral. *Revista CES Derecho*. doi:<https://doi.org/10.21615/cesder.6928>
- Gómez, H. S. (2008). *Gerencia Estratégica*. Bogotá.
- González Moreno, N., Suárez Torres, L. K., & Vega Montoya, M. P. (s.f.). Impacto tecnológico y de innovación en Colombia entre 2019 y 2023 comparado con Estados Unidos, Chile y Perú. Colombia. Obtenido de <https://hdl.handle.net/20.500.12495/12553>
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada*. Bogotá. Bogotá: McGraw-Hill.
- Grant, R. (2016). *Contemporary strategy analysis: Text and cases*. Wiley.

Guerras, J. N. (2015). *Dirección estratégica de la empresa, teoría y aplicaciones*.

Thomson Civitas.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación*. España.: McGraw-Hill E.

Internacional, T. (2024). *Índice de Percepción de la Corrupción 2023*. Obtenido de

Transparency International: <https://www.transparency.org/en/cpi/2023>

Jarillo, C. (1992). *Dirección estratégica*. (2a Ed.). Madrid: McGraw-Hill.

Kaplan, R., & Norton, D. (1997). *Cuadro de Mando Integral (Balance score card)*.

Ediciones Gestión 2000.

Kotler, P., & Keller, K. (2005). *Marketing Management*. Pearson.

Laínes, J. A. (1991). *La planificación y gestión estratégica en grupos multinacionales: Los*

*modelos de simulación*. Revista Española de Financiación y Contabilidad, XXI.

Lull Noguera, J. J., & Galdón Salvador, J. L. (2024). *Análisis PESTEL: analizando el*

*entorno para la toma de decisiones*. Obtenido de Universitat Politècnica de

València.: <http://hdl.handle.net/10251/204007>

Marulanda, C. E., Trujillo Lopez, M., & Mejia Giraldo, M. (2013). ANÁLISIS DE LA

GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO EN PYMES DE COLOMBIA Gerenc. Tecnol.

Inform. | Vol. 12 | N° 33 | May - Ago | pp 33 - 43. Manizales, Caldas, Colombia.

Ministerio de Salud y Protección Social. (2025). *Lineamientos de la Política Integral*

*Migratoria: integración social, económica y cultural de los migrantes*. Obtenido de

Ministerio de Salud y Protección Social:

<https://www.minsalud.gov.co/sitepages/politica-integral-migratoria.aspx>

Ministerio de Tecnologías de la Información y las . (2025). *Fortalecimiento de la*

*ciberseguridad en Colombia: desafíos para la infraestructura digital*. Obtenido de

Sala de prensa – Ministerio de Tecnologías de la Información y las

- Comunicaciones: <https://www.mintic.gov.co/portal/inicio/Sala-de-prensa/Noticias/399981:Fortalecimiento-de-la-ciberseguridad-en-Colombia>
- Ministerio del Trabajo de Colombia. (2024). *Ministerio del Trabajo de Colombia*. Obtenido de <https://www.mintrabajo.gov.co/formalizacion-y-proteccion-del-empleo->
- Mintzberg, H. (1998). *La estrategia y el Elefante*. Volumen 3, Gestión 4.
- Mintzberg, H. (1998). *La estrategia y el Elefante*. Volumen 3.
- Mintzberg, J. (1990). *El proceso estratégico*. México: Prentice Hall Hispanoamericana.
- Morales Estrada , E. (2024). *La situación política en Colombia hoy: perspectivas y retos*. Obtenido de Intervención y Coyuntura Revista de critica Política: <https://intervencionycoyuntura.org/la-situacion-politica-en-colombia-hoy-perspectivas-y-retos/>
- OECD. (2024). *OECD Reviews of Labour Market and Social Policies: Colombia 2024*. Paris, Francia. doi: <https://doi.org/10.1787/6ed40726-en>
- Orjuela Dávila, L. y. (2022). *La tercerización laboral en el sector de confección. Un análisis sobre el impacto en las condiciones de vida para las trabajadoras de satélites de confección en Bogotá*. Bogotá: Facultad de administración y economía Universidad Colegio Mayor de Cundinamarca.
- Ortiz Flórez, E., Mena Pájaro, C. J., & Mendoza Cardozo, E. R. (2021). *Direccionamiento estratégico para la empresa Estación Acuícola Alva S.A.S*. Bogotá D.C, Colombia.
- Peréz Uribe, R. (2014). La planeación estratégica en las pymes colombianas. *Ciencia y Poder Aéreo* , Vol. 9 (1). Pp. 55-65.
- Pinedo López, J., Baena Navarro, R., Duran Rojas, N., Diaz Cogollo, L., & Farak Flor, L. (2024). *Energy Transition in Colombia: An Implementation Proposal for SMEs. Sustainability*. doi: <https://doi.org/10.3390/su16177263>
- Porter, M. (1982). *Competitive Estrategy. Techniques for analyzing industries and competitors*. Free Press.

- Porter, M. (1982). *Competitive Strategy. Techniques for analyzing industries and competitors.*
- Poveda, M. L., Arteaga Velepucha, G. S., Villón Yagual, A. A., & FiencoParrales, J. V. (2024). MODELOS CLÁSICOS EN EL DESARROLLO DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA . *Revista Científica Arbitrada Multidisciplinaria de Ciencias Contables, Auditoría yTributación:CORPORATUM 360 -ISSN: 2737-6443. Vol. 7 núm. 13.*
- Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo. (2023). *Avances y retos de Colombia frente a los acuerdos ambientales multilaterales.* Bogota. Obtenido de Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo:  
[https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-08/undp\\_co\\_pub\\_avances\\_compromisos\\_colombia\\_acuerdos\\_ambientales\\_multilaterales\\_0.pdf](https://www.undp.org/sites/g/files/zskgke326/files/2023-08/undp_co_pub_avances_compromisos_colombia_acuerdos_ambientales_multilaterales_0.pdf)
- PWC. (2024). *REFORMA LABORAL 2.0.* Bogotá.
- Ramírez Rios, G. I. (2023). *Por medio del cual se adopta una reforma laboral para el trabajo digno y decente en Colombia.* Bogotá.
- REVISTA ACOSET. (12 de 2024). REVISTA ACOSET ED 38. (A. QUIJANO, Ed.)
- Riaño, S. H. (2023). Transformación digital en las empresas de Colombia: Caso de éxito Organización Terpel. *Revista Pharos.*
- Riascos Erazo , S. C., Aguilera Castro, A., & Achicanoy , H. A. (2 de febrero de 2016). Inversión en Tecnologías de la Información y las comunicaciones y su relación con el direccionamiento estratégico de las PYMES de Santiago de Cali Colombia. Cali, Colombia. doi:10.17013/risti.18.1–17
- SALAZAR, A. M., & BERMÚDEZ RESTREPO, H. (2010). La motivación de los trabajadores subcontratados. Una paradoja incesante\*. *AD-ministe.*
- Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos.*

Sánchez, F. (2003). *Planificación estratégica y gestión pública por objetivos*. Chile.:

Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica Social.

Schendel & Hofer, D. (1978). *Strategy Formulation. Analytical concepts.*. Minnesota,

USA: Pub. West. .

Serna, h. (2014). *gerencia estratégica: teoría, metodología, mapas estratégicos, índices*

*de gestión, alineamiento, ejecución estratégica*. bogotá: panamericana

editorial.

Solleiro , J. (2009). *Gestión del conocimiento en centros de investigación y desarrollo de*

*México, Brasil y Chile (en cursivas)*. (1.<sup>a</sup> edición ed.). México: FLACSO México.

Torres-Daza, Y. C. (2022). *Flexibilización del mercado laboral en Colombia a partir de la*

*Ley 50 de 1990: Contratación por horas*. Bogotá: Universidad Católica de

Colombia.

**ANEXO A. Matriz MMGO aplicada a Temporal Working Group SAS Formato em  
Excel.**

**ANEXO B. Modelo de encuesta aplicada a los empleados de planta**

Nombre	
Cargo	

cc.	
Area	

Edad	
Fecha	

Genero	
Tiempo de antigüedad	

A. ANÁLISIS ESTRATEGICO			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preguntas	1	Las necesidades y los requerimientos de los clientes de la organización son claros					
	2	Los competidores clave de la organización están plenamente identificados					
	3	La organización tiene identificados a los clientes potenciales					
B. PLANIFICACION ESTRATEGICA			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preguntas	1	La empresa tiene definidos los resultados trazados en cada una de las áreas de la organización para un periodo superior a un año.					
	2	La empresa tiene definida las acciones y los tiempos que se requieren para obtener dichos resultados.					
	3	Se encuentra definido el cuadro integral de mando integral de la organización de una forma clara y sencilla.					
	4	objetivos de la organización.					
C. DISEÑO ESTRATEGICO			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preguntas	1	La organización cuenta con un modelo de negocio en el que se explica claramente la estrategia para competir en el mercado y que la diferencia de las demás					
	2	Durante la creación y definición de la estrategia de la organización, participa personal que no hace parte del equipo directivo					
	3	Es común el uso de técnicas que facilitan la creatividad de los colaboradores de la organización					
D. IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preguntas	1	Conoce la misión y visión de la organización					
	2	Tiene clara su contribución para lograr los resultados organizacionales					
	3	Se trabaja en sinergia entre procesos y personas para lograr los objetivos					
E. CONTROL ESTRATEGICO			Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo Ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Preguntas	1	Se tienen mecanismos de control que permitan detectar errores e incumplimientos oportunamente					
	2	Se tienen reuniones periódicas para revisar el avance en el plan estratégico					
	3	Sus objetivos de desempeño están alineados con los objetivos estratégicos					
	4	Sus objetivos de desempeño los monitorea en tiempo real					

**ANEXO C. Modelo de Encuesta aplicada a los empleados en misión**

Nombre	
Cargo	

cc.	
Area	

Edad	
Fecha	

Genero	
Tiempo de antigüedad	

<b>A. ANÁLISIS ESTRATEGICO</b>			<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</u>	<u>De acuerdo</u>	<u>Totalmente de acuerdo</u>
Preguntas	1	Las actividades que usted ejecuta estan alineadas con los objetivos estrategicos de la organización para la que usted trabaja en misión					
	2	Las fortalezas y debilidades de la organización son claras para el personal temporal					
	3	Desde su rol dentro de la organización, es importante conocer cual es el factor diferencial de la empresa en la que presta sus servicios versus la competencia					
<b>B. PLANIFICACION ESTRATEGICA</b>			<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</u>	<u>De acuerdo</u>	<u>Totalmente de acuerdo</u>
Preguntas	1	Son claras y precisas las actividades que de acuerdo al cargo se debe desempeñar en cada una de las áreas.					
	2	La empresa evalúa periódicamente el desempeños de sus trabajadores para el logro de los objetivos en los tiempos establecidos.					
	3	La organización cuenta con incentivos para sus trabajadores para alcanzar los resultados establecidos.					
	4	La organización capacita constantemente a sus colaboradores como estrategia para alcanzar los resultados constantemente.					
<b>C. DISEÑO ESTRATEGICO</b>			<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</u>	<u>De acuerdo</u>	<u>Totalmente de acuerdo</u>
Preguntas	1	La organización realiza retroalimentación a sus empleados frente a las necesidades y sugerencias de los clientes de acuerdo al servicio prestado.					
	2	Los empleados temporales se sienten parte importante de la estrategia de la organización.					
	3	La organización hace participe a los empleados en las actividades para la mejora en la prestación del servicio a los clientes.					
<b>D. VARIABLE 4: IMPLANTACIÓN ESTRATÉGICA</b>			<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</u>	<u>De acuerdo</u>	<u>Totalmente de acuerdo</u>
Preguntas	1	Conoce la misión y visión de la organización					
	2	Tiene claramente definidas sus funciones y cuenta con las adecuadas herramientas de trabajo					
	3	Conoce como está estructurada la organización y a quien acudir en caso de alguna novedad					
	4	Siente que se tiene en cuenta en la organización y se involucra en la toma de decisiones					
<b>E. VARIABLE 5: CONTROL ESTRATEGICO</b>			<u>Totalmente en desacuerdo</u>	<u>En desacuerdo</u>	<u>Ni de acuerdo Ni en desacuerdo</u>	<u>De acuerdo</u>	<u>Totalmente de acuerdo</u>
Preguntas	1	Cuando comete un error, la organización busca soluciones antes de buscar culpables					
	2	Se tienen reuniones periódicas para ver los resultados de la organización					
	3	Recibe retroalimentación de su desempeño por sus superiores					
	4	Sus objetivos de desempeño son realistas, medibles y de fácil consulta					

**ANEXO D. Entrevista aplicada a los clientes**

## Encuesta para Clientes – Análisis de las Cinco Fuerzas de Porter

El propósito de este estudio es recopilar información estratégica de los clientes sobre el entorno competitivo de los servicios temporales, con base en el modelo de las Cinco

### Empresas de servicios temporales en Colombia

1. Nombre de la empresa

2. Nit de la empresa

3. Su nombre

4. Cargo

5. ¿Cuántas empresas proveedoras de servicios temporales conoce o ha contratado en el último año?

- Sólo 1
- 2 a 3
- Más de 4

6. ¿Qué tan fácil es para su empresa cambiar de proveedor de servicios temporales?

- Muy difícil
- Difícil
- Neutro
- Fácil
- Muy fácil

7. En su experiencia, ¿en qué aspectos compiten principalmente las empresas proveedoras de servicios temporales?

- Precio
- Calidad del talento
- Cumplimiento legal
- Rapidez del servicio
- Tecnología y plataformas
- Atención al cliente

8. ¿Cree que frecuentemente aparecen nuevas empresas ofreciendo servicios temporales en el mercado?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Muy frecuentemente

9. ¿Considera que las nuevas empresas tienen ventajas significativas para competir frente a las ya establecidas?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

10. ¿Ha considerado su empresa sustituir los servicios temporales por otras soluciones (por ejemplo, contratación directa, automatización, outsourcing a otras áreas)?

- SI
- NO

11. Si respondió "Sí", ¿cuáles alternativas ha evaluado?

12. ¿Qué tan efectivos considera que son los servicios temporales en comparación con otras formas de contratación?

- Mucho menos efectivos
- Menos efectivos
- Igual de efectivos
- Más efectivos
- Mucho más efectivos

13. ¿Qué tan satisfecho(a) está con el servicio recibido actualmente?

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Neutro
- Satisfecho
- Muy satisfecho

14. ¿Con qué frecuencia solicita ajustes o mejoras a su proveedor de servicios temporales?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

15. ¿Qué tan dependiente cree que es la empresa proveedora de sus propios proveedores (plataformas, software, agencias de talento, etc.)?

- Nada dependiente
- Poco dependiente
- Moderadamente dependiente
- Alto
- Muy alto

16. En su experiencia, ¿afectan los cambios en proveedores tecnológicos o de talento a la calidad del servicio que recibe?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

17. ¿Qué aspectos considera más críticos para mejorar el servicio de su proveedor actual de servicios temporales?

---

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



**ANEXO E. Entrevista aplicada a la competencia**

## Estudio de análisis de la competencia

El propósito de este estudio es comprender qué producto estás usando y cómo tomas decisiones con él. También recopilaremos información demográfica general. Obtener información desde la perspectiva de las empresas competidoras sobre el entorno competitivo en el sector de servicios temporales en Colombia, con base en el modelo de

### Empresas de servicios temporales en Colombia

1. Nombre de la empresa

2. Nit de la empresa

3. Su nombre

4. Cargo



5. ¿Cuántos competidores considera relevantes en su segmento de servicios temporales a nivel nacional?

- 1-3
- 4-6
- Más de 6

6. ¿Cómo calificaría el nivel de competencia en el sector?

- Muy bajo
- Bajo
- Moderado
- Alto
- Muy alto

7. ¿Cuáles son los principales factores diferenciadores entre su empresa y la competencia?

- Precio
- Calidad del talento
- Tecnología
- Tiempo de respuesta
- Atención personalizada
- Cobertura geográfica

8. ¿Con qué frecuencia detecta el ingreso de nuevas empresas en el mercado?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Muy Frecuentemente

9. Qué barreras considera más efectivas para impedir la entrada de nuevos competidores?

- Regulación
- Costos operativos
- Lealtad de los clientes
- Tecnología
- Capital humano especializado

10. Pregunta ¿Qué tan probable es que sus clientes migren a alternativas como contratación directa, automatización u outsourcing?

- Muy poco probable
- Poco probable
- Moderado
- Probable
- Muy probable

11. ¿Qué medidas ha tomado su empresa para contrarrestar el riesgo de sustitutos?

12. ¿Con qué frecuencia sus clientes solicitan ajustes en tarifas o condiciones contractuales?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

13. ¿Considera que los clientes tienen un alto poder de negociación?

- Totalmente en desacuerdo
- En desacuerdo
- Neutro
- De acuerdo
- Totalmente de acuerdo

14. ¿Qué estrategias utiliza para fidelizar a sus clientes frente a la competencia?

15. ¿Cuál es el nivel de dependencia de su empresa respecto a proveedores clave (plataformas, agencias de reclutamiento, servicios tecnológicos)?

- Muy bajo
- Bajo
- Moderado
- Alto
- Muy alto

16. ¿Ha tenido dificultades por variaciones en precios o disponibilidad de servicios ofrecidos por sus proveedores?

- Nunca
- Rara vez
- A veces
- Frecuentemente
- Siempre

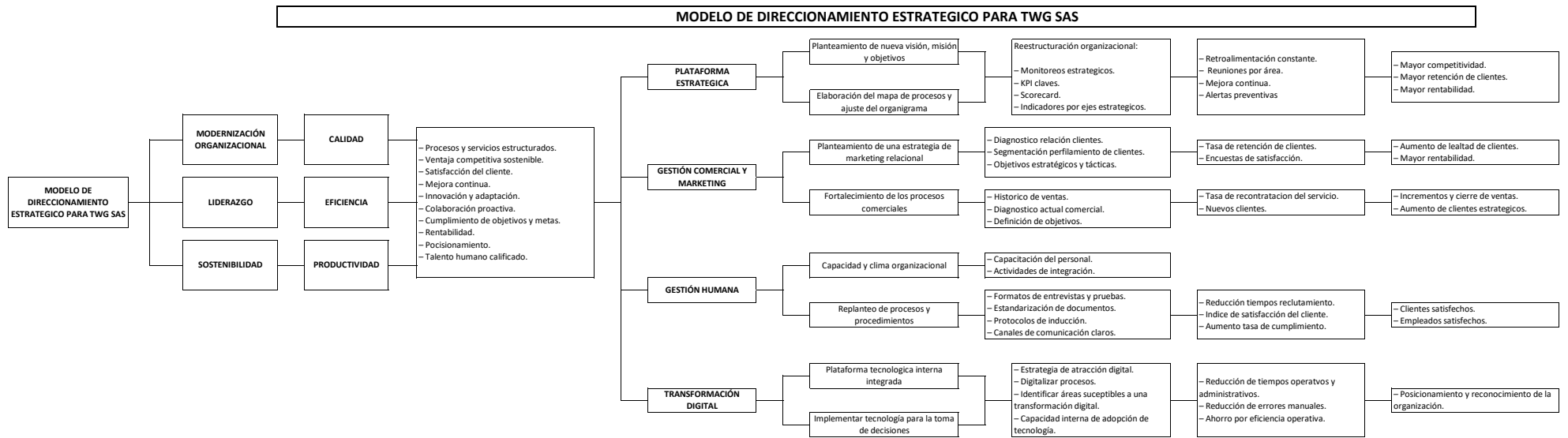
17. ¿Qué tendencias del mercado considera más relevantes para el futuro del sector de servicios temporales?

Este contenido no está creado ni respaldado por Microsoft. Los datos que envíe se enviarán al propietario del formulario.



**ANEXO F. Modelo de direccionamiento estratégico Propuesto**

**MODELO DE DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO PARA TWG SAS**



**ANEXO G. Plan de acción**

**BALANCE SCORE CARD TEMPORAL WORKING GROUP SAS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Responsable</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META</b>	<b>COSTO ASIGNADO</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>Director financiero</b>	Consolidar nuevas fuentes de ingreso vía servicios internacionales	Obtener al menos 3 contratos internacionales en 12 meses	\$ 30.000.000
		Incrementar ingresos nacionales mediante la captación de nuevos clientes	Aumentar en un 25 % los ingresos por servicios nacionales en 12 meses	
		Reducir costos operativos a través de la automatización de procesos (RPA)	Disminuir costos operativos en un 15 % en 6 meses	
<b>CLIENTE</b>	<b>Director comercial</b>	Aumentar la generación de leads calificados con el sistema de información para atención de clientes y marketing digital	Incrementar en un 30 % el número de leads calificados en 6 meses	\$ 10.000.000
		Mejorar la satisfacción y retención de clientes mediante procesos estandarizados	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente $\geq 90$ % en encuestas de seguimiento en 12 meses	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Gerente General y Asesor de Calidad</b>	Reducir la tasa de errores operativos a través de una solución RPA	Bajar los errores operativos en un 40 % en 6 meses	\$ 15.000.000
		Documentar y estandarizar el 100 % de los procesos críticos mediante un sistema integrado de Gestión	Tener el 100 % de procesos críticos con manuales aprobados en 6 meses	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Director de TH</b>	Desarrollar capacidades estratégicas con talleres participativos de planeación	Realizar 4 talleres y capacitar al 100 % de los líderes de área en 6 meses	\$ 20.000.000
		Formar al equipo comercial en el uso efectivo del Sistema de información para gestión de clientes y marketing digital	Capacitar al 100 % del equipo comercial en 1 ciclo de formación (3 sesiones) en 3 meses	
<b>COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO POR AÑO</b>				<b>\$ 75.000.000</b>

**ANEXO H. Balance Scorecard**

**BALANCE SCORE CARD TEMPORAL WORKING GROUP SAS**

<b>PERSPECTIVA</b>	<b>Responsable</b>	<b>OBJETIVO ESTRATÉGICO</b>	<b>META</b>	<b>COSTO ASIGNADO</b>
<b>FINANCIERA</b>	<b>Director financiero</b>	Consolidar nuevas fuentes de ingreso vía servicios internacionales	Obtener al menos 3 contratos internacionales en 12 meses	\$ 30.000.000
		Incrementar ingresos nacionales mediante la captación de nuevos clientes	Aumentar en un 25 % los ingresos por servicios nacionales en 12 meses	
		Reducir costos operativos a través de la automatización de procesos (RPA)	Disminuir costos operativos en un 15 % en 6 meses	
<b>CLIENTE</b>	<b>Director comercial</b>	Aumentar la generación de leads calificados con el sistema de información para atención de clientes y marketing digital	Incrementar en un 30 % el número de leads calificados en 6 meses	\$ 10.000.000
		Mejorar la satisfacción y retención de clientes mediante procesos estandarizados	Alcanzar un índice de satisfacción del cliente $\geq 90$ % en encuestas de seguimiento en 12 meses	
<b>PROCESOS INTERNOS</b>	<b>Gerente General y Asesor de Calidad</b>	Reducir la tasa de errores operativos a través de una solución RPA	Bajar los errores operativos en un 40 % en 6 meses	\$ 15.000.000
		Documentar y estandarizar el 100 % de los procesos críticos mediante un sistema integrado de Gestión	Tener el 100 % de procesos críticos con manuales aprobados en 6 meses	
<b>APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO</b>	<b>Director de TH</b>	Desarrollar capacidades estratégicas con talleres participativos de planeación	Realizar 4 talleres y capacitar al 100 % de los líderes de área en 6 meses	\$ 20.000.000
		Formar al equipo comercial en el uso efectivo del Sistema de información para gestión de clientes y marketing digital	Capacitar al 100 % del equipo comercial en 1 ciclo de formación (3 sesiones) en 3 meses	
<b>COSTO TOTAL IMPLEMENTACIÓN DEL PLAN DE MEJORAMIENTO POR AÑO</b>				<b>\$ 75.000.000</b>

**ANEXO I. Estados financieros de la empresa**

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**INFORME SOBRE EL ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**

Presentado por: Helman Ariel Vargas Montañez

Contador Público

Revisado por: Leidy Julieth Urrego

Revisora Fiscal Principal

A diciembre de 2023.

CC Archivo

## INDICE

- Estado De Situación Financiera Comparativo 2023 y 2022
- Estado de Resultados Integral 2023 y 2022
- Otro Estado de Resultado 2023 y 2022
- Estado De Cambios en el Patrimonio Neto 2023 y 2022
- Estado de Flujo de Efectivo Método Indirecto 2023 y 2022
- Indicadores Financieros NIIF Comparativos años 2023 y 2022

### Revelaciones Explicativas a los estados Financieros Comparativos a 31 de diciembre de 2023

- Información General
- Periodo Contable
- Declaración de Responsabilidad
- Moneda Funcional y Moneda de Presentación
- Estimaciones y Juicios Contables
- Transición a Normas Internacionales de Información Financiera (NIIF)
- Efectos de la Transición para el Estado de Situación Financiera Informada
- Importancia Relativa y Materialidad

### Políticas Contables Significativas

- Efectivo y Equivalente al Efectivo
- Cuentas por Cobrar y Otras Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Impuestos Corrientes
- Propiedad, Planta y Equipo
- Intangibles Distintos a la Plusvalía
- Otros Activos No Financieros
- Obligaciones Financieras
- Cuentas Por Pagar y Otras Cuentas por Pagar
- Obligaciones Laborales (Beneficios a Empleados)
- Impuestos Corrientes
- Provisiones
- Otros Pasivos No Corrientes
- Capital Emitido
- Ganancias Acumuladas
- Resultado del Ejercicio
- Resultado del Ejercicio Por Adopción NIIF

- Reconocimiento de Ingresos de Actividades Ordinarias
- Comercio al por Mayor y al Por Menor

#### Notas de Carácter Específico


- Estimaciones y Juicios Contables
- Efectivo y Equivalente al Efectivo
- Cuentas Por Cobrar y Otras Cuentas por Cobrar
- Inventarios
- Activos por Impuestos Corrientes
- Propiedad Planta y Equipo
- Intangibles Distintos a la Plusvalía
- Otros Activos No Financieros
- Obligaciones Financieras
- Cuentas por Pagar y Otras Cuentas por Pagar
- Beneficios a Empleados (Obligaciones Laborales)
- Impuestos Corrientes
- Provisiones
- Otros Pasivos No Corrientes
- Patrimonio
- Ingresos de Actividades Ordinarias
- Costo de Ventas
- Gastos

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**ESTADO DE SITUACION FINANCIERA**  
**NIT. 900.966.170- 4**

**POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 2022**  
(Expresado en pesos colombianos)

<b>ACTIVOS</b>			
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>REV</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO	1	2.169.160	6.417.937
CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR C	2	815.634.327	1.101.221.492
INVENTARIO	3	86.287.345	105.774.845
IMPUESTOS CORRIENTES	4	95.980.788	79.775.040
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>		<b>1.000.071.620</b>	<b>1.293.189.314</b>
<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>REV</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO	5	63.397.532	72.170.252
ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS A LA PLUSVALIA		6.336.746	8.448.998
OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS	6	21.356.826	397.573.881
<b>TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE</b>		<b>91.091.104</b>	<b>478.193.131</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>1.091.162.724</b>	<b>1.771.382.445</b>
<b>PASIVOS</b>			
<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>REV</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR	7	295.768.714	415.372.441
OBLIGACIONES LABORALES	8	153.867.027	719.967.075
IMPUESTOS CORRIENTES	9	244.310.000	167.870.783
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>		<b>693.945.741</b>	<b>1.303.210.299</b>
<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>2023</b>	<b>2022</b>
OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS	10	25.758.358	174.921.827
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>		<b>25.758.358</b>	<b>174.921.827</b>
<b>TOTAL DEL PASIVO</b>		<b>719.704.099</b>	<b>1.478.132.126</b>
<b>PATRIMONIO</b>	<b>REV</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
CAPITAL EMITIDO	11	500.000.000	250.000.000
GANANCIAS ACUMULADAS		43.250.319	14.229.151
RESULTADO TOTAL DEL AÑO	14	- 171.791.694	29.021.168
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>		<b>371.458.625</b>	<b>293.250.319</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>		<b>1.091.162.724</b>	<b>1.771.382.445</b>

"Adjunto Certificación de Estados" "Adjunto Dictamen con Opinión"

  
**MARIANA DUARTE CABRERA**  
Representante Legal

  
**HELMAN ARTEL VARGAS**  
Contador Público  
TP 178437-T


  
**LEIDY JULIETH URREGO**  
Revisora Fiscal  
TP 224153-T

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**ESTADO DE RESULTADOS INTEGRAL**  
**NIT. 900.966.170- 4**


**POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 2022**  
(Expresado en pesos colombianos)

<b>INGRESOS</b>	<b>REV</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS	12	8.349.285.025	8.819.751.082
COSTO DE VENTAS Y OPERACIÓN	12	8.043.999.091	8.297.890.647
<b>UTILIDAD BRUTA</b>		<b>305.285.934</b>	<b>521.860.435</b>
<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>13</b>	<b>217.338.553</b>	<b>262.587.418</b>
GASTOS DE PERSONAL		48.359.709	108.634.557
HONORARIOS		54.778.000	49.765.052
IMPUESTOS		9.456.000	267.011
ARRENDAMIENTOS		30.000.000	15.449.999
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES		2.020.206	8.508.682
SEGUROS		12.474.109	-
SERVICIOS		15.781.820	6.977.985
GASTOS LEGALES		3.913.216	1.626.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES		15.785.226	16.552.032
ADECUACIONES E INSTALACIONES		8.107.889	31.900
GASTOS DE VIAJE		1.149.000	806.600
DEPRECIACIONES		9.122.720	9.122.720
AMORTIZACIONES		2.112.252	2.112.252
DIVERSOS		4.278.406	42.732.628
<b>UTILIDAD OPERACIONAL</b>		<b>87.947.381</b>	<b>259.273.017</b>
<b>OTROS INGRESOS NO OPERACIONALES</b>		<b>953.627</b>	<b>67.144.125</b>
FINANCIEROS		13.110	51.822
RECUPERACIONES		937.878	50.000
INDEMNIZACIONES		-	67.038.873
DIVERSOS		2.639	3.430
<b>OTROS GASTOS NO OPERACIONALES</b>		<b>260.692.702</b>	<b>281.769.191</b>
FINANCIEROS		18.678.841	226.338.121
GASTOS EXTRAORDINARIOS		66.983.187	19.940.712
DIVERSOS		175.030.674	35.490.358
<b>UTILIDAD O PERDIDA NO OPERACIONAL</b>		<b>-259.739.075</b>	<b>-214.625.066</b>
<b>PERDIDA ANTES DE IMPUESTOS</b>		<b>-171.791.694</b>	<b>44.647.951</b>
<b>PROVISION IMPUESTO DE RENTA</b>		<b>0</b>	<b>15.626.783</b>
<b>RESULTADO TOTAL DEL AÑO</b>	<b>14</b>	<b>-171.791.694</b>	<b>29.021.168</b>

"Adjunto Certificación de Estados" "Adjunto Dictamen con Opinión"

  
**MARIANA DUARTE CABRERA**  
Representante Legal


  
**HELMAN ARZEL VARGAS**  
Contador Público  
TP 178437-T

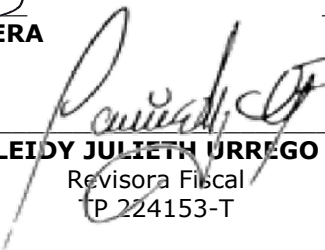
  
**LEIDY JULIETH URREGO**  
Revisora Fiscal  
TP 224153-T

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**ESTADO DE CAMBIOS EN EL PATRIMONIO**  
**NIT. 900.966.170- 4**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 2022**  
(Expresado en pesos colombianos)

PATRIMONIO CUENTA	Saldos			Saldos 31 de Dic de 2020
	31 de Dic de 2019	Aumento	Disminución	
CAPITAL EMITIDO	250.000.000	250.000.000	0	500.000.000
GANANCIAS ACUMULADAS	14.229.151	29.021.168	0	43.250.319
RESULTADO TOTAL DEL AÑO	29.021.168	-171.791.694	29.021.168	-171.791.694
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>293.250.319</b>	<b>107.229.474</b>	<b>29.021.168</b>	<b>371.458.625</b>

"Adjunto Certificación de Estados" "Adjunto Dictamen con Opinión"

  
**MARIANA DUARTE CABRERA**  
 Representante Legal


  
**LEIDY JULIETH URREGO**  
 Revisora Fiscal  
 TP 224153-T

  
**HELMAN ARIEL VARGAS**  
 Contador Público  
 TP 178437-T

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**ESTADO DE FLUJO DE EFECTIVO**  
**NIT. 900.966.170- 4**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 Y 2022**  
(Expresado en pesos colombianos)

	2.023	2.022
<b>Partidas que no afectan el efectivo:</b>		
Utilidad o Perdida del Periodo	- 171.791.694	29.021.168
Depreciacion	9.122.720	9.122.720
<b>Total Partidas que no afectan el efectivo</b>	<b>-162.668.974</b>	<b>38.143.888</b>
<b>Actividades de Operacion</b>		
<b>Cambios en partidas Operacionales:</b>		
Aumento en Deudores	285.587.165	212.364.411
Aumento en inventarios	-86.287.345	105.774.845
Disminucion Proveedores	566.100.048	-380.305.382
Disminucion de Impuestos Corrientes	-16.205.748	-71.737.498
Aumento Impuestos, Gravámenes y Tasas	-76.439.217	-111.548.783
Aumentos en obligaciones laborales	-566.100.048	380.305.382
<b>Flujo de efectivo en Actividades de Operaciones</b>	<b>106.654.855</b>	<b>134.852.975</b>
<b>Actividades de Inversion</b>		
Aumento Flota y Equipo de Transporte	0	0
<b>Flujo de efectivo en Actividades de Inversion</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Actividades de Financiacion</b>		
Aumento Otros Pasivos	-51.765.342	193.434.747
<b>Flujo de efectivo en Actividades Financiacion de Inversion</b>	<b>-51.765.342</b>	<b>193.434.747</b>
Aumento o Disminucion del Efectivo	-4.248.777	-20.437.884
Efectivo al Inicio del Año	6.417.937	26.855.821
<b>Efectivo al Final del Año</b>	<b>2.169.160</b>	<b>6.417.937</b>

"Adjunto Certificación de Estados" "Adjunto Dictamen con Opinión"

  
**MARIANA DUARTE CABRERA**  
Representante Legal

  
**LEIDY JULIETH URREGO**  
Revisora Fiscal  
TP 224153-T

  
**HELMAN ARIEL VARGAS**  
Contador Público  
TP 178437-T

**TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.**  
**INDICADORES FINANCIEROS**  
**NIT. 900.966.170- 4**  
**POR LOS AÑOS TERMINADOS A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 2022**

**INDICES DE LIQUIDEZ O SOLVENCIA**

Indicador	Formula	2023	2022
Capital de Trabajo	Activo Corriente Menos Pasivo Corriente	306.125.879	-10.020.985
Razon Corriente - Liquidez	Activo Corriente sobre Pasivo Corriente	1,44	0,99
Solidez	Activo Total sobre Pasivo Total	0,02	0,01

**INDICES DE ENDEUDAMIENTO**

Indicador	Formula	2023	2022
Endeudamiento Total	Pasivo Total sobre Activo Total	65,96%	83,45%
Endeudamiento corto Plazo	Pasivo Corriente por cien sobre Activo Corriente	0,69	1,01
Razon de Proteccion al Pasivo Total	Capital Contable sobre Pasivo Total	0,69	0,17
Carga Financiera	Gastos Financieros por cien sobre Ingresos Operacionales	0,22	2,57
Apalancamiento Total	Pasivo total por terceros sobre Patrimonio	1,94	5,04
Razon de Independencia Financiera	Patrimonio Sobre Activo Total	0,34	0,17
Cobertura de Intereses	Utilidad Operacional sobre Gastos Bancarios	4,71	1,15
Riesgo	Activos Fijos sobre Patrimonio Neto	0,13	0,29

**INDICES DE RENTABILIDAD**

Indicador	Formula	2023	2022
Margen Bruto de Utilidad	Utilidad Bruta sobre Ingresos Operacionales	0,04	0,06
Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad Neta Sobre Patrimonio	0,2	0,88
Rentabilidad del Activo	Utilidad Neta Sobre Activo Total	0,1	0,15
Margen Neto de rentabilidad	Utilidad Neta sobre Ingresos Operacionales	-0,02	0,00
Valor Intrinseco de las Acciones	Patrimonio sobre Numero de acciones	<b>1.238.195</b>	<b>977.501</b>



**MARIANA DUARTE CABRERA**  
Representante Legal  
TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.

## 1. Información General

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. con Nit. 900.966.170- 4 y domicilio principal en la CL 8 D 79 C 61, en Bogotá, la cual fue constituida por escritura Pública No. 5490 del 31 de agosto de 2015, inscrita el el 28 de abril de 2016, con el No. 02098522 del Libro IX, se constituyó la sociedad comercial denominada TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.

## 2. Periodo Contable:

Los presentes estados financieros Comparativos de denominada TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., cubren los siguientes periodos:

- Estado de situación financiera comparativos al 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2022.
- Estados de Resultados Integrales Comparativos por los periodos 2023 y 31 de diciembre de 2022.
- Estados de cambios en el patrimonio neto por los periodos de 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2022.
- Estados de Flujo de efectivo comparativos método indirecto por los periodos 31 de diciembre de 2023 y 31 de diciembre de 2022.

### ▪ Estado de situación financiera

denominada TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. ha determinado como formato de presentación de su estado de situación financiera comparativo la clasificación en Corriente y No corriente; esto con el fin de poder mostrar al usuario de la información las partidas más significativas a corto plazo y las que son a largo plazo.

### • Estado de resultados integral

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. ha determinado presentar su estado de resultados comparativo clasificado por función.

- **Otro Resultado Integral** TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. ha determinado presentar su ORI, en relación a las partidas que afectan el patrimonio, específicamente la que tiene que ver con el impuesto diferido.

### ▪ Estado de flujo de efectivo

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. Presenta el estado de flujo de efectivo por el método indirecto.

### **3. DECLARACIÓN DE RESPONSABILIDAD**

La Administración de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. es responsable de la información contenida en estos estados financieros comparativos. La preparación de los mismos con base a las Normas Internacionales de Información Financiera requiere el uso de juicios y estimaciones, así como la utilización del juicio de la gerencia para la aplicación de las políticas contables. Estas estimaciones se han realizado utilizando la mejor información disponible en la fecha de emisión de los presentes estados financieros comparativos. Sin embargo, es posible que acontecimientos futuros obliguen a modificarlas en períodos posteriores, si esto llegara a ocurrir se haría conforme a lo establecido en NIC 8 "Políticas contables, cambios en las estimaciones contables y errores", de formare expresión retroactiva, reconociendo los efectos del cambio de estimación en los correspondientes estados financieros comparativos.

### **4. MONEDA FUNCIONAL Y DE PRESENTACIÓN**

La moneda funcional para la entidad es pesos colombianos, análoga a la moneda de presentación de los estados financieros; ello se concluye tras análisis contenido en informe especial que considera: NIIF para PYMES expresa que las empresas deben preparar sus estados financieros en su moneda funcional. NIIF para PYMES define a la moneda funcional como aquella moneda del entorno económico principal en la que opera la empresa. Además, las NIIF para PYMES precisa que el entorno económico en la que opera la empresa es normalmente, aquel en el que ésta genera y usa el efectivo. La moneda de presentación puede ser escogida por la Administración de la empresa. Moneda extranjera: Cualquier moneda distinta de pesos colombianos será moneda extranjera.

### **5. ESTIMACIONES Y JUICIOS CONTABLES**

La preparación de los estados financieros de acuerdo con NIIF requiere el uso de ciertos estimados contables críticos. También requiere que la gerencia ejerza su juicio en el proceso de aplicación de las políticas contables

### **6. EFECTO DE LA TRANSICIÓN PARA EL ESTADO DE LA SITUACIÓN FINANCIERA INFORMADA**

La compañía viene trabajando en este proyecto desde hace más de dos años dado que estamos dentro de la clasificación del grupo 2. Ha sido una labor que ha exigido el máximo esfuerzo de un equipo de trabajo con dedicación exclusiva a este tema.

- **Valoración de Propiedad, planta y Equipo**

Se llevó a cabo la medición de la propiedad, planta y equipo, bajo el nuevo modelo presentado en la sección 17 del libro NIIF para Pymes versión 2009; y dado que la depreciación que tenía bajo la norma local (Colgaap), se presentaba de otra forma, se generó una diferencia la cual se trasladó contra el patrimonio, en la adopción, y de aquí en adelante se llevara contra el estado resultados la partida que corresponda de forma proporcional al año presentado, su método de valuación es línea recta; estimación determinada dentro de la política de la compañía de acuerdo con la sección 17 del libro NIIF para pymes.

- **Reconocimiento de impuestos diferidos**

Se llevó a cabo la implementación del impuesto a las ganancias de acuerdo con la sección 21 del libro NIIF para pymes versión 2009; en la cual se hablaba sobre las posibles variaciones que se pudieran llegar a tener en la implementación de las nuevas mediciones para la propiedad, planta y equipó, las cuales después de hacer la medición respectiva y aplicando los principios registrados en la sección 21, se determinó que se generaría un impuesto diferido por las diferencias temporarias deducibles; además del impuesto a la riqueza el cual se lleva en estas cuentas y se va descontando una vez se va cancelando año tras año; dentro de la aplicación de esta sección.

## **7. Importancia relativa y materialidad**

La presentación de los hechos económicos se hace de acuerdo con su importancia relativa o materialidad. Para efectos de revelación, una transacción, hecho u operación es material cuando, debido a su cuantía o naturaleza, su conocimiento o desconocimiento, considerando las circunstancias que lo rodean, incide en las decisiones que puedan tomar o en las evaluaciones que puedan realizar los usuarios de la información contable.

En la preparación y presentación de los estados financieros, la materialidad de la cuantía se determinó con relación, entre otros, al activo total, al pasivo total, y al patrimonio o a los resultados del ejercicio, según corresponda. En términos generales, se considera como material toda

partida que supere el 5% con respecto a un determinado total de los anteriormente citados.

## **NEGOCIO EN MARCHA**

Los estados financieros se preparan bajo la hipótesis de negocio en marcha. Esta hipótesis está apoyada por el estudio y conocimiento de la Gerencia en el momento en que se prepara dicha información para propósitos generales. La evaluación de la Administración se realiza sobre la información disponible del negocio para el próximo periodo a partir de la fecha sobre la que se informa. Cualquier condición que refleje la existencia de incertidumbres significativas en el proceso de evaluación se revela en notas anexas a los estados financieros. La gerencia estima que la entidad no tiene incertidumbres significativas. Eventos subsecuentes significativos o indicadores de deterioro fundamentales que pudieran afectar la hipótesis de empresa en marcha a la fecha de presentación de los presentes estados financieros.

## **PRESENTACIÓN ESTADOS FINANCIEROS**

Los estados financieros de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., han sido preparados de conformidad con el marco técnico contable vigente en Colombia definido en el Decreto Único Reglamentario 2420 de 2015 que incorpora las Normas Internacionales de Información Financiera para PYMES, modificado por los decretos 2496 de 2015, 2131 de 2016 y 2170 de 2017, compilados en el decreto 2483 del 28 de diciembre de 2022

## **POLITICAS CONTABLES SIGNIFICATIVAS**

### **• EFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFECTIVO**

El efectivo y equivalente al efectivo reconocido en los estados financieros comprenden la caja y los bancos; y no presentan ningún tipo de restricción para su uso, en el desarrollo normal del negocio.

Los equivalentes al efectivo comprenden todas aquellas partidas que se pueden convertir fácilmente en efectivo, caso de inversiones u otro instrumento de rentabilidad que no supere el año, sin embargo, cabe anotar que durante este año TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., no tuvo este tipo de operaciones.

- **Estado de flujo de Efectivo** Presenta el detalle del efectivo recibido y pagado a lo largo del período, su manejo y variación durante el año, se detalla a través de tres flujos:
  - **Actividades de operación.** Se parte de la utilidad de operación, restando aquellas partidas que, aunque la afectan, no generan incrementos o disminuciones en el efectivo. A la utilidad operacional se le suman otras partidas no operacionales, que también modificaron la utilidad y generaron o utilizaron efectivo.
  - **Actividades de inversión.** Muestra cómo se generó o se utilizó el efectivo en actividades diferentes a las de operación, a través de adquisiciones o ventas de activos en general y otras inversiones.
  - **Actividades de financiación.** Presenta la utilización o generación de efectivo a través de los préstamos de terceros o socios.
- **CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR**

Las cuentas por cobrar son instrumentos financieros, que corresponden a contratos de los cuales se desprende la obligación de prestar un servicio o entregar un bien; y se recibirá como contraprestación, efectivo, equivalentes de efectivo u otro instrumento financiero. TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. registra en el estado de situación financiera las cuentas por cobrar corrientes las cuales deberán ser canceladas en un período no mayor a un año.

### **Medición inicial y medición posterior**

Medición inicial y posterior: Para la medición inicial y posterior, la compañía mide estos activos al valor de la transacción que es por lo general su valor razonable de acuerdo a NIC 39 y de acuerdo con las NIIF para PYMES sección 11 y 12. También se someterán a pruebas de deterioro de valor.

A continuación, se presenta las estimaciones para determinar los deterioros de valor que se presentaron para ambos años en TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. Se debe tener en cuenta que las estimaciones que emplea TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. para elaborar la medición; Todos los activos financieros cuyo plazo pactado supere los 360 días es decir más allá de los términos normales del crédito, se miden posteriormente a su reconocimiento, utilizando el método de la tasa de interés efectiva (Tasas fijadas de colocación por modalidad de crédito), para efectuar la medición al costo amortizado. Las cuentas por cobrar no se valorarán al costo amortizado si el plazo es inferior a 360 días.

- **INVENTARIOS**

Los inventarios se valúan al menor entre el costo y el valor neto de realización. El costo de adquisición de los inventarios comprenderá el precio de compra, los aranceles de importación y otros impuestos (que no sean recuperables posteriormente de las autoridades fiscales), los transportes, el almacenamiento y otros costos directamente atribuibles a la adquisición de los insumos y repuestos. Los descuentos comerciales, las rebajas y otras partidas similares se deducirán para determinar el costo de adquisición. Para la presentación de este balance la empresa realizó la evaluación del valor neto realizable con los inventarios más representativos. Se realizó la medición de los inventarios a 31 de diciembre de 2023; y se determinó que no se presentó ningún deterioro de valor, ya sea por obsolescencia, por mal estado de la mercancía, o por venta a precios de valor decrecientes.

Se evalúa todos los inventarios físicos que posee la compañía y se mide de acuerdo a los procedimientos establecidos dentro de la política contable, la cual establece que se aplicara el método de costo estándar que consiste en que se medirá la capacidad normal de producción y de almacenamiento de los inventarios; más los suministros que le sean necesarios para su producción; la mano de obra que sea indispensable para el procesamiento y almacenamiento de la mercancía.

Esta evaluación de los inventarios se realizará mínimo una vez al año.

- **IMPUESTOS CORRIENTES**

Corresponde a los importes compensables con el saldo a pagar de la renta, generados por retención en la fuente practicada por terceros, sobrantes en liquidación privada de impuestos, así como de contribuciones autoretenición especial de renta.

### **Medición inicial y medición posterior**

Se medirán por el valor que se espera recuperar de la entidad administradora de impuestos utilizando la normatividad y tasas aprobadas por la autoridad fiscal de los saldos a favor, correspondientes a los certificados de retenciones emitidos por los clientes aún pendientes de utilizar.

- **PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO**

Son activos tangibles que posee la compañía para su uso, suministro de bienes y servicios, para arrendarlos a terceros o para fines administrativos, se espera duren más de un ejercicio contable. Se reconocen como activos si es probable que generen beneficios económicos futuros y su costo se puede valorar con fiabilidad.

**Medición inicial:**

Al costo de adquisición que comprende precio de adquisición, aranceles de importación e impuestos indirectos no recuperables que recaigan sobre la compra, después de deducir descuentos, instalación y montaje, y desmantelamiento estimado.

**Medición posterior:**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. utilizará el modelo del costo, que implica depreciación y pruebas de deterioro de valor para maquinaria, equipo de transporte y activos menores, y el método de revaluación para terrenos, edificios y oficinas.

**Depreciación**

La depreciación de los activos fijos se calcula usando el método de línea recta y considera los valores residuales sobre sus vidas útiles estimadas. El valor residual y la vida útil de los activos se revisan, y ajustan si es necesario, en cada cierre de balance, de tal forma de tener una vida útil restante acorde con el valor de los activos. Cuando el valor de un activo es superior a su importe recuperable estimado, su valor se reduce de forma inmediata hasta su importe recuperable, mediante la aplicación de pruebas de deterioro.

Las pérdidas y ganancias por la venta de activo fijo, se calculan comparando los ingresos obtenidos con el valor en libros y se incluyen en el Estado de Resultados Integrales.

A continuación, se presenta la tabla que se empleó para determinar las nuevas vidas útiles y el valor residual de los elementos de propiedad, planta y equipo

TIPO DE ACTIVO	PUC	NIIF
Construcciones y Edificaciones	20	30
Maquinaria y Equipo	10	15
Equipo de Oficina	10	15
Equipo de Computacion y Comunicación	5	6
Flota y Equipo de Transporte	5	10
Muebles y Enseres	10	15

- **ACTIVOS INTANGIBLES DISTINTOS DE LA PLUSVALÍA**

Es un activo identificable, de carácter no monetario y sin apariencia física. Se reconocen como activos intangibles si el activo es identificable de forma separada, es probable que generen beneficios económicos futuros a la entidad, el costo del activo puede ser medido de forma fiable y existen control sobre el activo y sobre los beneficios económicos futuros.

#### **Medición inicial**

Precio de adquisición y se deben incluir los aranceles de importación y los impuestos no recuperables que recaigan sobre la adquisición después de deducir los descuentos comerciales y las rebajas y cualquier otro costo directamente atribuible a la preparación del activo para su uso.

#### **Medición posterior**

La compañía utilizará el modelo del costo que comprende costo inicial menos amortización acumulada menos deterioro si lo hubiere.

A continuación, se describen los principales tipos de intangibles distintos a la plusvalía:

#### **Software**

Los costos asociados con el mantenimiento de software se reconocen como gasto cuando se incurren. La amortización se calcula usando el método de línea recta para asignar el costo a resultados en el término de su vida útil estimada (10 años).

La vida útil estimada y el método de amortización de los intangibles se revisan al final de cada período.

- **OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., reconoce en este rubro las partidas que no cumplen las condiciones para ser instrumentos financieros; pero que de acuerdo con la norma cumplen con la definición de Activo, y por tanto se presentan en estado de situación financiera, son recursos que fueron pagados de forma anticipada, y de los cuales la compañía no espera recibir beneficios económicos futuros, y su costo será medido con fiabilidad.

- **OBLIGACIONES FINANCIERAS**

### **Reconocimiento y medición inicial**

Los pasivos financieros alcanzados por la sección 22 de normas internacionales de información financieras para PYMES versión 2009 se clasifican como pasivos financieros al valor razonable con cambios en resultados, préstamos y cuentas por pagar, o como derivados según corresponda. TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. determina la clasificación de los pasivos financieros al momento de su reconocimiento inicial.

Todos los pasivos financieros se reconocen inicialmente por su valor razonable más los costos de transacción directamente atribuibles, para los préstamos y cuentas por pagar. Los pasivos financieros de la empresa corresponden a préstamos bancarios otorgados por entidades financieras certificadas.

### **Medición posterior**

La medición posterior de los pasivos financieros depende de su clasificación, de la siguiente manera:

### **Obligaciones financieras**

Después del reconocimiento inicial, las obligaciones financieras que devengan intereses se miden al costo amortizado utilizando el método de la tasa de interés efectiva. Las ganancias y pérdidas se reconocen en el estado de resultados.

El costo amortizado se calcula tomando en cuenta cualquier descuento o prima en la adquisición y las comisiones o los costos que sean una parte integrante de la tasa de interés efectiva. La amortización de la tasa de interés efectiva se reconoce como costo financiero en el estado de resultados.

### **Baja en cuentas**

Un pasivo financiero se da de baja cuando la obligación especificada en el correspondiente contrato haya sido pagada o cancelada, o haya expirado. Cuando un pasivo financiero existente es reemplazado por otro proveniente de la misma entidad financiera bajo condiciones sustancialmente diferentes, o si las condiciones de un pasivo existente se modifican de manera sustancial, tal modificación se trata como una baja del pasivo original y el reconocimiento de un nuevo pasivo, y la diferencia en los importes respectivos en libros se reconocen en el estado de resultados.

- **CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR**

Las cuentas por pagar corresponden a obligaciones que la compañía ha generado con terceros, en el desarrollo de su actividad; ya sea por la adquisición de bienes o la prestación de servicios; y en la cual la compañía espera usar sus beneficios económicos para cubrir estas obligaciones.

Obligación contractual. Se debe a los derechos que terceros adquirieron con la empresa; como consecuencia del desarrollo de su objeto social, y en la cual la compañía espera cancelar en un periodo determinado, y para esto tendrá que emplear efectivo o el equivalente al efectivo para cumplir con la obligación.

#### **Medición Inicial**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. debe medir las obligaciones que contrajo en el desarrollo de su objeto, a valor nominal, sin embargo, si existe alguna deuda o varias deudas dentro de este rubro con un convenio de financiación, se tendrán que medir a valor presente los pagos futuros con una tasa de interés con base a una transacción similar.

#### **Medición Posterior**

Las cuentas que corresponden a corto plazo se tendrán que medir por el valor de la transacción, a valor nominal, las cuentas por pagar que sea a largo plazo se causarán a valor amortizado, causando los intereses y los costos financieros que se hayan podido generar en la transacción, se debe emplear el método de la tasa de interés efectiva.

- **OBLIGACIONES LABORALES (BENEFICIOS A EMPLEADOS)**

Los beneficios a empleados son todas las contraprestaciones que tiene la compañía y que son a favor de los empleados por la prestación de sus servicios, para poder cumplir con el desarrollo normal de sus negocios.

Los beneficios a empleados se pueden clasificar en tres tipos de beneficios.

A continuación, se explica cada uno de los tipos de beneficios:

- ❖ **Corto Plazo:** corresponde a los beneficios a los cuales podrá acceder el trabajador por la prestación de sus servicios en un plazo máximo de doce meses, al finalizar el periodo.
- ❖ **Largo Plazo:** corresponde a beneficios que el empleado ha adquirido, y su pago no vence dentro de los doce meses siguientes al cierre del periodo en el cual los empleados han prestado sus servicios. (Bonificaciones)
- ❖ **Beneficios por Terminación:** comprende a los beneficios que el empleado ha adquirido como consecuencia de:
  1. Por decisión de la compañía de prescindir de los servicios del empleado antes de la finalización del contrato de trabajo.
  2. Por decisión expresa del empleado de aceptar voluntariamente dar conclusión a su relación laboral con la compañía.

## **MEDICION INICIAL Y MEDICION POSTERIOR**

Como el costo liquidado de forma individualmente a cada empleado, dentro de la nómina, y este se pueda medir de forma fiable; estos pagos se medirán mensualmente. Estos pagos pueden ser sueldos, salario integral, jornales, horas extras, recargos, comisiones, viáticos, incapacidades y subsidio de transporte.

### **• PASIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES:**

El impuesto sobre la renta y cree corriente es el impuesto a pagar en el año sobre las utilidades gravables, calculado con base en la tasa y normatividad de impuesto vigente a la fecha de cierre del balance.

El impuesto a las ventas generado por la operación, el cual se espera canelar en el transcurso del periodo.

La retención en la fuente que se practica y que servirá para ser descontada en la presentación de la declaración de renta.

Retención de ICA, que se hace en el municipio donde la compañía tiene operaciones.

## **Medición inicial y posterior**

Su medición se realiza por el valor que se espera pagar a las autoridades fiscales por impuesto de renta en el período correspondiente, así como impuesto a las ventas, y las retenciones que se practicaron en el periodo a las respectivas autoridades fiscales correspondientes.

## • PROVISIONES

Las provisiones se reconocen cuando TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. tiene una obligación presente (legal o implícita) como resultado de un suceso pasado, es probable que la entidad tenga que desprenderse de recursos que incorporan beneficios económicos para cancelar la obligación, y cuando pueda hacerse una estimación fiable del importe de la misma. El gasto correspondiente a cualquier provisión se presenta en el estado de resultados, neto de todo reembolso.

Es importante aclarar que para el caso de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. , corresponde al impuesto diferido generado por las diferencias temporarias que se dan en la medición de la depreciación acumulada; y para el año 2023, se presenta posible saldo a cancelar.

A continuación, se presenta la tabla con la que elaboro la medición:

COMPONENTE	BASES	TIPO DE DIFERENCIA	IMPUESTO DIFERIDO
ACTIVO	Valor en Libros > Valor Fiscal	Imponible	Pasivo
	Valor en Libros < Valor Fiscal	Deducible	Activo
PASIVO	Valor en Libros > Valor Fiscal	Deducible	Activo
	Valor en Libros < Valor Fiscal	Imponible	Pasivo

## • OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS

Corresponde a los pasivos que se generaron en el transcurso de la operación como anticipos recibidos de clientes; y de acuerdo a la norma se debe reclasificar en este rubro porque TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. no espera recibir beneficios económicos futuros de esta operación si no solo les queda legalizar estos dineros con la presentación de la factura de venta

## • CAPITAL EMITIDO

En este concepto se encuentra el valor del capital de la compañía a su valor nominal. La medición se realiza al valor de la transacción.

- **GANANCIAS ACUMULADAS**

Refleja las utilidades generadas en el negocio y por lo general vienen dadas desde el estado de resultados, e incluye los resultados de ejercicios anteriores.

- **RESULTADO DEL EJERCICIO**

Corresponde al resultado del ejercicio del año; puede presentar Utilidad o pérdida; y se separa del resultado de ganancias acumuladas, con el objetivo de presentar de forma separa esta cifra que es significativa e importante para el análisis de gestión al interior de la compañía.

- **OTRO RESULTADO INTEGRAL**

Corresponde a la variación que se genera por el resultado de partidas que afectan la cuenta de patrimonio, y por tanto se presenta de forma separada, para el caso de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., corresponde al resultado del impuesto diferido.

- **RESULTADO DEL EJERCICIO POR ADOPCIÓN NIIF**

Corresponde a los ajustes por adopción que se llevaron directamente al patrimonio sin pasar por el estado de resultados integral.

- **RECONOCIMIENTO DE INGRESOS**

Los ingresos ordinarios incluyen el valor razonable de las contraprestaciones recibidas o a recibir por la venta de bienes y servicios en el curso ordinario de las actividades. Los ingresos ordinarios se presentan netos del impuesto sobre el valor agregado, devoluciones, rebajas y descuentos.

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. reconoce los ingresos cuando el importe de los mismos se puede valorar con fiabilidad, es probable que los beneficios económicos futuros vayan a fluir a la entidad y se cumplen las condiciones específicas para cada una de las actividades.

- **COMERCIO AL POR MAYOR Y AL POR MENOR**

Dentro de las actividades de ingresos que tiene la compañía se encuentran las siguientes:

- Comercialización de todo tipo de mercancías y equipos para uso industrial y doméstico.

Los costos en los que se incurran para la adquisición de estos inventarios, se reconocen cuando se incurren en ellos; Son parte del costo del contrato aquellos costos directos, costos indirectos atribuibles a la actividad de la operación

Cuando se adquiera inventarios, con la intención de poderlos vender, y estos se puedan medir con fiabilidad y es probable que generen beneficios económicos; los ingresos generados por las ventas y prestación de servicios se reconocen durante el ejercicio del periodo; estos ingresos incluyen beneficios económicos acordados de forma inicial, pero pueden generar variaciones en el momento de la venta de los inventarios o en la prestación de los servicios.

Se reconocen en el estado consolidado de resultados integrales todos los costos relacionados directamente con la venta de los bienes o la prestación de servicios reconocido como ingresos.

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. presenta como un activo adeudado por los clientes cuando los ingresos no pagados y las retenciones son mayores a los anticipos, de todos los contratos que se puedan generar durante el periodo. La facturación parcial no pagada todavía por los clientes y las retenciones se incluye en "Deudores comerciales y otras cuentas a cobrar". TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. presenta como un pasivo adeudado a los clientes cuando el anticipo es mayor a la retención y a los ingresos no pagados, de todos los contratos en curso. En estos casos el saldo de Anticipo se presenta en "Otros pasivos no financieros".

## NOTAS DE CARÁCTER ESPECÍFICO

- **Estimaciones y juicios contables o criterios de la administración**

Las estimaciones utilizadas por TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. en los presentes estados financieros comparativos se refieren básicamente a:

- **Deterioro de activos**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. evalúa anualmente, o antes si existiese algún indicio de deterioro, el valor recuperable de todos los

activos corrientes y no corrientes sujetos a deterioro, para evaluar si existen pérdidas por deterioro en el valor de estos activos.

- **Vida útil y valor residual**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. ha estimado la vida útil para los activos depreciables en función del ejercicio en el cual se espera utilizar cada activo, considerando la necesidad de asignar una vida útil diferente a una parte significativa de un elemento de Propiedades, plantas y equipos si fuera necesario.

El valor residual de los activos es estimado calculando el monto que TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. podría obtener actualmente por la venta de un elemento, deducidos los costos estimados de venta, si el activo ya hubiera completado su vida útil.

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. revisa anualmente la vida útil y el valor residual en función de las nuevas expectativas y de cambios eventuales en los supuestos aplicados.

- **Reconocimiento De Ingresos**

TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. En la medida que se prestan los servicios y/o se transfieren riesgos y beneficios asociados a los bienes vendidos.

Cuando sea probable la generación de beneficios económicos asociados a la actividad. Cuando sea posible determinar fiablemente el valor de los mismo.

## REVELACIONES COMPARATIVAS SOBRE LOS ESTADOS DE SITUACION FINANCIERA A 31 DE DICIEMBRE DE 2023 y 31 DE DICIEMBRE DE 2022

### REVELACIÓN 1

#### **EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO**

Detalle de la composición del efectivo y equivalente al efectivo es el siguiente:

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	2023	2022
Caja General	1.200.000	237.680
Bancos Nacionales	969.160	6.180.257
<b>EFFECTIVO Y EQUIVALENTE AL EFFECTIVO</b>	<b>2.169.160</b>	<b>6.417.937</b>

El detalle por cada concepto de efectivo y equivalentes al efectivo es el siguiente:

- **Caja:** El saldo de caja está compuesto por los dineros que ingresan por la venta en efectivo a la compañía y dentro de la caja se encuentra la caja de las diferentes dependencias la cual está destinada para gastos y su valor libro es igual a su valor razonable; y que es el valor nominal de esta.
- **Bancos:** El saldo de bancos está compuesto por dineros mantenidos en cuentas corrientes bancarias y corresponde a las ventas en general que hace la empresa como resultado de su operación y su valor en libros es igual a su valor nominal; de acuerdo a las conciliaciones bancarias elaboradas por el departamento contable.

### REVELACIÓN 2

#### **CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR COBRAR**

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE	2023	2022
Cientes Nacionales	140.738.446	767.469.829
Cuentas por cobrar a socios y accionistas	360.377.811	198.564.160
Deudores Varrios	314.518.070	128.949.981
<b>CUENTAS POR COBRAR Y OTRAS CUENTAS POR C</b>	<b>815.634.327</b>	<b>1.101.221.492</b>

- **Clientes Nacionales:** El saldo en clientes corresponde a la comercialización de mercancías y equipos para uso industrial y doméstico como los más representativos así: Transportes Tev SAS \$42.183.442, Aldana Fonseca Serio Andres \$11.887.078, Compañía de Almacenamiento y Logística S.A \$77.117.690 y Transportes Balkipo \$9.550.234
- **Cuentas por cobrar a Accionistas:** Representa el valor por cobrar al accionista por valor de \$360.377.811 con un aumento del 45% con respecto al año anterior.
- **Cuentas por cobrar a deudores varios:** El saldo de deudores varios corresponde a prestamos realizados a Made Solution SAS \$314.518.070.

No existen restricciones a la disposición de este tipo de cuentas por cobrar. No existe ningún cliente que, individualmente, mantenga saldos significativos en relación con las ventas o cuentas a cobrar totales de la Compañía.

### **REVELACIÓN 3**

#### **ACTIVOS POR IMPUESTOS CORRIENTES**

<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>INVENTARIO</b>	<b>86.287.345</b>	<b>105.774.845</b>
Retencion en la fuente	6.231.788	8.666.040
Autoretencion especial de renta	84.283.000	71.109.000
Sobrante en liquidacion privada de Impuestos	5.466.000	-
<b>IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>95.980.788</b>	<b>79.775.040</b>

Los impuestos corrientes son los valores se esperan recuperar por la renta Imponible del ejercicio, usando las tasas impositivas a la fecha de presentación de los estados financieros.

- **Retención en la fuente:** Sera descontada en la declaración de renta y complementarios presentada en el siguiente año fiscal y está amparada con los certificados de retención en la fuente que los clientes nos emiten por valor de \$6.231.788.
- **Auto retención especial de renta:** Se representa en la autoretención presentada con base en los ingresos y pagada

mensualmente con un saldo al 31 de diciembre de 2023 de \$84.283000.

## **REVELACIÓN 4**

### **PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO**

La composición de la propiedad, planta y equipo, se hace para TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. a partir de la adopción NIIF para pymes sección 17; en donde se determinó las nuevas vidas útiles de los activos fijos y se determinó una nueva depreciación; teniendo en cuenta que se podían dar de baja las depreciaciones que se presentaban bajo el modelo COLGAAP; no se llevó como costo atribuido porque se tienen los soportes correspondientes a la adquisición de la misma, por ende, hay una nueva depreciación.

A continuación, se presenta la relación de activos fijos con los que cuenta la compañía para poder llevar a cabo el cumplimiento de su objeto social:

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Equipo de oficina	36.525.208	36.525.208
Equipo de computacion y comunicacion	45.117.764	44.767.764
Depreciacion acumulada	- 18.245.440	- 9.122.720
<b>PROPIEDADES, PLANTA Y EQUIPO</b>	<b>63.397.532</b>	<b>72.170.252</b>

## **REVELACIÓN 5**

### **OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS**

Para TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. Corresponde de acuerdo a la sección 11 del libro NIIF para Pymes, a las partidas en las cuales la compañía ha entregado efectivo o equivalentes al efectivo a sus proveedores, y solo espera legalizar estas partidas, y por tanto se separa de las demás cuentas por cobrar, como se tenía contemplado en la contabilidad local.

<b>ACTIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Anticipos y avances	21.356.826	397.573.881
<b>OTROS ACTIVOS NO FINANCIEROS</b>	<b>21.356.826</b>	<b>397.573.881</b>

- **Anticipos y avances:** Anticipos realizados a proveedores varios principalmente a Made Solutions SAS por \$21.356.826 entre otros.

## **REVELACIÓN 6**

### **CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR**

Conforme a la sección 22 de las normas internacionales de información financiera para pymes, se presenta las cuentas por pagar y las otras cuentas por pagar, por ser el estado de situación financiera de apertura se reclasifican en donde se presente de mejor forma las obligaciones que contrajo la compañía en el desarrollo de su negocio; por esta razón se reclasificaron las cuentas por pagar, se reclasificaron los saldos de la cuenta 23 costos y gastos por pagar.

La sección 22 de las normas internacionales de información financiera para pymes, se reportan las obligaciones financieras que posee TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. a 31 de diciembre de 2023 y 2022; por ser el estado de situación financiera, al valor reportado en libros ya que estas obligaciones se evalúan constantemente en el momento que van generando el pago de las mismas; por lo tanto, se miden a valor razonable que para este caso es el mismo valor reportado en libros.

A continuación, se presenta la conformación de las obligaciones financieras de TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S.:

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Proveedores	2.985.134	75.906.660
Obligaciones Financieras a Corto Plazo	270.229.781	200.000.000
Costos y gastos por pagar	22.553.799	139.465.781
<b>CUENTAS POR PAGAR Y OTRAS CUENTAS POR PAGAR (</b>	<b>295.768.714</b>	<b>415.372.441</b>

## **REVELACIÓN 7**

### **OBLIGACIONES LABORALES**

El detalle de las retenciones y aportes a nomina, y de los acreedores varios es la siguiente:

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Retenciones y aportes de nomina	11.031.000	82.034.400
Acreedores varios - Pensiones	16.893.100	145.407.200
Beneficios para empleados	125.942.927	492.525.475
<b>OBLIGACIONES LABORALES</b>	<b>153.867.027</b>	<b>719.967.075</b>

Para TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S. , comprende todos los pagos que se generan a favor de los empleados que tiene la compañía, y de

acuerdo a la Normas internacionales de Información Financieras sección 28 beneficios a empleados, se reclasifican las cuentas que se tenían antes como provisiones, y se convierten pasivos reales; tales como cesantías, intereses a cesantías, primas de servicios, vacaciones; puesto que estos pagos por lo general no superan los siguientes doce meses para su cancelación.

Estas obligaciones laborales corresponden al saldo que a 31 de diciembre tenemos pendientes por pagar de aportes al sistema de seguridad social, en cuanto a los beneficios para empleados corresponden a Cesantías, intereses sobre cesantía y vacaciones saldo que la compañía adeuda a los empleados a 31 de diciembre de 2023.

## **REVELACIÓN 8**

### **IMPUESTOS CORRIENTES**

<b>PASIVO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Retencion en la fuente por pagar	55.546.000	68.311.000
Retencion de Ica por pagar	730.000	-
Iva por pagar	186.638.000	82.887.000
Ica por pagar	1.396.000	1.046.000
Provision de Impuesto de renta y complementarios	-	15.626.783
<b>IMPUESTOS CORRIENTES</b>	<b>244.310.000</b>	<b>167.870.783</b>

Corresponde a los saldos de los impuestos con corte a 31 de diciembre de 2023 y 2022; los cuales se cancelarán en las fechas indicadas ante las autoridades tributarias correspondientes en el primer semestre del año siguiente.

## **REVELACIÓN 9**

### **OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS**

Para TEMPORAL WORKING GROUP S.A.S., comprende lo concerniente al impuesto diferido generado por las diferencias temporarias que se presentan en la medición de la depreciación acumulada; y por tanto la compañía genera este rubro con el fin de posibles cobros por parte de la autoridad tributaria colombiana.

A continuación, se presenta que conforma estas partidas:

<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
Anticipos y Avances Recibidos	25.758.358	174.921.827
<b>OTROS PASIVOS NO FINANCIEROS</b>	<b>25.758.358</b>	<b>174.921.827</b>
<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	<b>25.758.358</b>	<b>174.921.827</b>

- **Anticipos y avances recibidos:** Corresponde a dineros recibidos por parte de terceros para el cumplimiento del objeto social de la compañía, y de acuerdo a la política de pasivos, a la sección 22, del libro NIIF para pymes, las partidas presentadas en este rubro, no se medirán a valor razonable, si no a su valor histórico, ya que solo se espera legalizar la entrada de estos dineros con la presentación de la respectiva factura de venta.

## **REVELACIÓN 10**

### **PATRIMONIO**

Detalle del patrimonio

<b>PATRIMONIO</b>	<b>2023</b>	<b>2022</b>
<b>CAPITAL EMITIDO</b>	<b>500.000.000</b>	<b>250.000.000</b>
<b>GANANCIAS ACUMULADAS</b>	<b>43.250.319</b>	<b>14.229.151</b>
<b>RESULTADO TOTAL DEL AÑO</b>	<b>- 171.791.694</b>	<b>29.021.168</b>
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>371.458.625</b>	<b>293.250.319</b>

Se presenta el patrimonio en general, el capital suscrito y pagado no ha sufrido cambio.

### **OPERACIONES DEL ESTADO DE RESULTADOS**

#### **REVELACIÓN 11**

El resultado del ejercicio en el año se presenta de forma separada a las ganancias acumuladas que traía la compañía a lo largo de operación; esto con el fin de poder visualizar de forma clara el resultado de la operación año tras año.

### **INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS**

Corresponde a los ingresos operacionales realizados durante el periodo, como resultado del desarrollo de las actividades económicas, en

cumplimiento del objeto social durante lo corrido del año 2023, para un total de \$8.349.285.025.

## **COSTO DE VENTAS Y OPERACIÓN**

Los costos operacionales están directamente relacionados por las compras de herramientas y artículos de ferretería, por un valor total de \$8.043.999.091.

INGRESOS DE ACTIVIDADES ORDINARIAS \$ 8.349.285.025 **100%**

COSTOS DE VENTA Y OPERACIÓN \$8.043.999.091 **96%**

**UTILIDAD BRUTA \$305.285.934 4%**

## **REVELACIÓN 12**

### **GASTOS OPERACIONALES DE ADMINISTRATIVOS**

En este rubro se muestra todos los gastos en los cuales incurrió la compañía dentro de su proceso administrativo, y que tienen relación directa con la operación, se incluyen los gastos de personal que son todos los beneficios a corto plazo que tiene los empleados de la compañía, impuestos corresponde al monto cancelado por la empresa en el desarrollo de su actividad a la autoridad fiscal correspondiente, los arrendamientos que corresponden a los pagos efectuados por las instalaciones donde opera la compañía; seguros corresponde a las pólizas que tienen la empresa para poder cumplir con los contratos que desarrolla para obtener los beneficios económicos futuros; y los demás gastos que tiene la compañía como lo son los servicios, gastos legales, mantenimiento y reparaciones, adecuación e instalaciones, depreciaciones, gastos diversos, y la cuenta que se creó para contabilizar y presentar dentro del gastos los deterioros de valor.

Corresponde a los gastos operacionales y por el desarrollo normal del objeto social de la compañía tanto en la gestión administrativa como operativa, con un acumulado para gastos operacionales \$217.338.553 teniendo así una disminución operacional del 21%.

<b>GASTOS OPERACIONALES</b>	<b>217.338.553</b>	<b>262.587.418</b>
GASTOS DE PERSONAL	48.359.709	108.634.557
HONORARIOS	54.778.000	49.765.052
IMPUESTOS	9.456.000	267.011
ARRENDAMIENTOS	30.000.000	15.449.999
CONTRIBUCIONES Y AFILIACIONES	2.020.206	8.508.682
SEGUROS	12.474.109	-
SERVICIOS	15.781.820	6.977.985
GASTOS LEGALES	3.913.216	1.626.000
MANTENIMIENTO Y REPARACIONES	15.785.226	16.552.032
ADECUACIONES E INSTALACIONES	8.107.889	31.900
GASTOS DE VIAJE	1.149.000	806.600
DEPRECIACIONES	9.122.720	9.122.720
AMORTIZACIONES	2.112.252	2.112.252
DIVERSOS	4.278.406	42.732.628

### **REVELACIÓN 13**

#### **RESULTADO TOTAL DEL AÑO**

A 31 de diciembre, la compañía registra una pérdida del ejercicio de \$-171.791.694 como resultado del desarrollo de sus operaciones, de acuerdo a lo reflejado en su Estado de Resultados Integral del periodo.

"Adjunto Certificación de Estados" "Adjunto Dictamen con Opinión"



**MARIANA DUARTE CABRERA**  
Representante Legal



**LEIDY JULIETH URREGO**  
Revisora Fiscal  
TP 224153-T



**HELMAN ARIEL VARGAS**  
Contador Público  
TP 178437-T

**ANEXO J. Instrumentos de evaluación de errores operativos propuesto.**



