



Modelo educativo escuela de aliados de INDEGA.

Daniela Álvarez Parra

Luz Adriana Álvarez Escobar

Verónica María Carvajal David

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Programa Especialización en Gerencia del Talento Humano

Noviembre de 2023

Modelo educativo escuela de aliados de INDEGA.

Daniela Álvarez Parra

Luz Adriana Álvarez Escobar

Verónica María Carvajal David

Trabajo de Grado presentado como requisito para optar al título de Especialista en

Gerencia del Talento Humano

Asesor(a)

Catalina Cárcamo Hernández

Abogada

Magister en Administración y Planificación Educativa

Especialista en Alta Gerencia

Especialista en Arbitraje Internacional

Corporación Universitaria Minuto de Dios

Rectoría Antioquia y Chocó

Sede Bello (Antioquia)

Especialización en Gerencia del Talento Humano

Noviembre de 2023

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado primeramente a Dios pues es quien diariamente nos bendice para seguir adelante y posteriormente a nuestras familias, padres, esposos e hijos, pues han sido nuestra mayor fortaleza y nuestro apoyo incondicional en nuestro proceso educativo y crecimiento personal, pues desde su amor y acompañamiento han sido parte fundamental de este logro.

Agradecimientos

Agradecemos a todas las personas como amigos y colegas quienes nos han aportado desde su conocimiento para nuestro desarrollo profesional; también queremos agradecer a nuestros docentes y en especial a nuestra asesora de Trabajo de Grado Catalina Camargo Hernández quien desde su experiencia nos ha acompañado y asesorado en el proceso formativo.

Tabla de Contenido

1. Lista de tablas	7
2. Lista de figuras	8
3. Lista de anexos	9
Resumen	10
Abstract.....	11
Introducción.....	12
CAPÍTULO I.....	14
Planteamiento del Problema	14
Descripción del Problema.....	14
Formulación del Problema	15
Objetivos	18
Objetivo General	18
Justificación	19
CAPÍTULO II	21
Marco Referencial	21
Marco Conceptual.....	21
Marco Contextual.....	25
Marco Legal.....	29
Marco Teórico.....	34
CAPÍTULO III.....	39
Diseño Metodológico	39
Línea de investigación institucional.....	39
Eje temático	40
Enfoque de investigación y paradigma investigativo.....	40
Alcance.....	41
Población	42
Tamaño de muestra.....	43
Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos	43
Análisis y tratamiento de datos	45
Plan de acción del proyecto.....	46
CAPÍTULO IV	48
Discusiones	48
Objetivo 1: Diagnosticar las problemáticas administrativas y laborales que tienen los aliados de INDEGA.....	48
Objetivo 2: Identificar los elementos necesarios para un modelo educativo acorde a las necesidades de los aliados de INDEGA	50

Objetivo 3: Diseñar para INDEGA un modelo educativo llamado "Escuela de Aliados".	57
CAPÍTULO V.....	64
Conclusiones y/o recomendaciones.....	64
Referencias	65
Anexos	68
Anexo 1 Fichas Técnicas de problemáticas.....	68
Anexo 2 Encuesta.....	79

1. Lista de tablas

Tabla 1 Problemas de Indega	48
Tabla 2 Identificación de los Problemas	49
Tabla 3 Beneficiarios.....	52
Tabla 4-Responsables.....	53
Tabla 5- Entradas de Apoyo.....	53
Tabla 6- Modelo Educativo INDEGA	54
Tabla 7- Matriz Dofa.....	58
Tabla 8- Recursos.....	59
Tabla 9- Cronograma de Actividades.....	61

2. Lista de figuras

Ilustración 1- Datos de Coca Cola.....	14
Ilustración 2-Plano cartesiano	49
Ilustración 3-Nivel de escolaridad Aliado	50
Ilustración 4- Experiencia en el Área de Transporte	51
Ilustración 5-Interes en Desempeñarse como Aliado	51
Ilustración 6- Área en el que le gustaría Capacitarse.....	52

3. Lista de anexos

<i>Anexo 1 Ficha técnica 1</i>	68
Anexo 2- Ficha Técnica 2	69
Anexo 3- Ficha Técnica 3	70
Anexo 4- Ficha técnica 4.....	71
Anexo 5- Ficha técnica 5.....	72
Anexo 6- Ficha Técnica 6	73
Anexo 7- Ficha Técnica 7	74
Anexo 8- Ficha Técnica 8	76
Anexo 9- Ficha técnica 9.....	77
Anexo 10- Ficha técnica 10.....	78

Resumen

"Este proyecto tiene como objetivo diseñar un modelo educativo dirigido a los aliados de Industria Nacional de Gaseosas (INDEGA) con el propósito de impactar de manera positiva en el proceso de distribución a largo plazo. En la actualidad, la falta de conocimiento administrativo y laboral por parte de los aliados (terceros que suscriben contratos comerciales con INDEGA para el proceso de distribución) está generando informalidad en las condiciones laborales, una alta rotación de personal, retrasos en las entregas de productos y una baja productividad. Por lo tanto, este proyecto busca potenciar y brindar a los aliados los conocimientos, competencias y habilidades necesarios para llevar a cabo sus labores de manera efectiva, lo que a su vez contribuirá a mejorar la imagen de INDEGA, quien comparte responsabilidad con sus terceros.

Para la ejecución de este proyecto, se llevó a cabo un análisis del proceso de distribución utilizando la lógica de la matriz de Vester, se revisaron bases de datos e indicadores, y se realizaron encuestas a los aliados. Esto permitió identificar los problemas y necesidades existentes, lo que a su vez facilitó la definición de las áreas temáticas a abordar."

Palabras clave:

Aliados, BPO, INDEGA, Rotación, Tercerización.

Abstract

"This project aims to design an educational model for the allies of Industria Nacional de Gaseosas (INDEGA) with the goal of positively impacting the distribution process in the future. Currently, the lack of administrative and labor knowledge among the allies (third parties who enter into commercial contracts with INDEGA for the distribution process) leads to informality in labor conditions, high employee turnover, delays in product deliveries, and low productivity. Therefore, this project seeks to empower and equip the allies with the knowledge, competencies, and skills required for effective job performance, ultimately enhancing the image of INDEGA, which shares joint responsibility with its third-party partners.

To execute this project, an analysis of the distribution process was conducted using the Vester matrix logic, database and indicator reviews, and surveys were administered to the allies. This process enabled the identification of issues and needs, thereby facilitating the definition of the key thematic areas to be addressed."

Keywords: *Allies, BPO, INDEGA, Rotation, Outsourcing*

Introducción

La tercerización se da cuando una organización transfiere la función de uno de sus procesos a un tercero. Es una herramienta de gestión a través de la cual una organización puede optar por concentrarse únicamente en su actividad principal y no tomar parte en procesos que, si bien no dejan de ser importantes, no son inherentes a las actividades del giro principal del negocio (BendorSamuel, 2008).

INDEGA actualmente ha optado por implementar dentro de su actividad de distribución de mercancía esta modalidad de contratación pues a vinculado personas naturales y jurídicas (terceros) que cuentan con camiones, los cuales permiten la distribución de su mercancía.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que si bien este personal cuenta con los recursos necesarios para el desempeño de su labor en temas técnicos, tecnológicos y humanos, actualmente no cuentan con el conocimiento en materia laboral y administrativa en cuanto al manejo de su personal, pues se debe considerar que cada uno de estas personas naturales o jurídicas denominadas dentro de INDEGA como Aliados tienen a su cargo personal operativo tripulante el cual vinculan para el cargue y descargue de sus respectivos camiones, si bien estos son expertos en temas de distribución, seguridad vial, manejo y mantenimiento de sus camiones, tienen poca o nula experiencia como empresarios, por lo cual desconocen temas relacionados al adecuado manejo de personal.

Esta herramienta de gestión como lo es la tercerización brinda para INDEGA unos beneficios como: No tener que comprar vehículos propios para la distribución de su mercancía, realizar el por el mantenimiento de los mismos y evita la contratación directa de más personal reduciendo la posibilidad de tener personal sindicalizado, incapacitado y/o accidentado debido al alto riesgo en temas de seguridad vial.

Se debe tomar en consideración que esta modalidad también trae consigo riesgos que se deben identificar pues dentro del presente proyecto se profundizara acerca de la responsabilidad solidaria que tiene INDEGA con el personal vinculado bajo esta modalidad. Si bien sus Aliados son contratistas independientes es responsabilidad de INDEGA velar porque estos cumplan para con sus trabajadores las responsabilidades mínimas legales en contratación.

Por tal motivo el presente proyecto investigativo busca en primera instancia identificar qué problemáticas administrativas y laborales tienen los aliados de INDEGA y brindar por medio de un modelo de educación una posible solución a esta problemática aportar a su vez al crecimiento de la organización.

CAPÍTULO I

Planteamiento del Problema

En el presente capítulo se contextualizará sobre una de las modalidades en materia laboral que ha generado diversas problemáticas y controversias en Colombia, pues a raíz de su uso constante por grandes industrias y compañías se han visto afectado los derechos laborales de los trabajadores y en algunos casos se ha afectado la imagen y la productividad de quienes usan estas modalidades.

Descripción del Problema

La empresa Industria Nacional de Gaseosa (INDEGA) es una subsidiaria de Coca-Cola FEMSA, dedicada a la elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas. Según la página oficial en Colombia Coca-Cola Femsa cuenta actualmente con 4,640 colaboradores, 454,000 puntos de venta, 23 centros de distribución, 7 plantas embotelladoras y más de 48 millones de consumidores. (Presencia internacional - KOF, 2020).

■ Datos de Coca Cola FEMSA Colombia

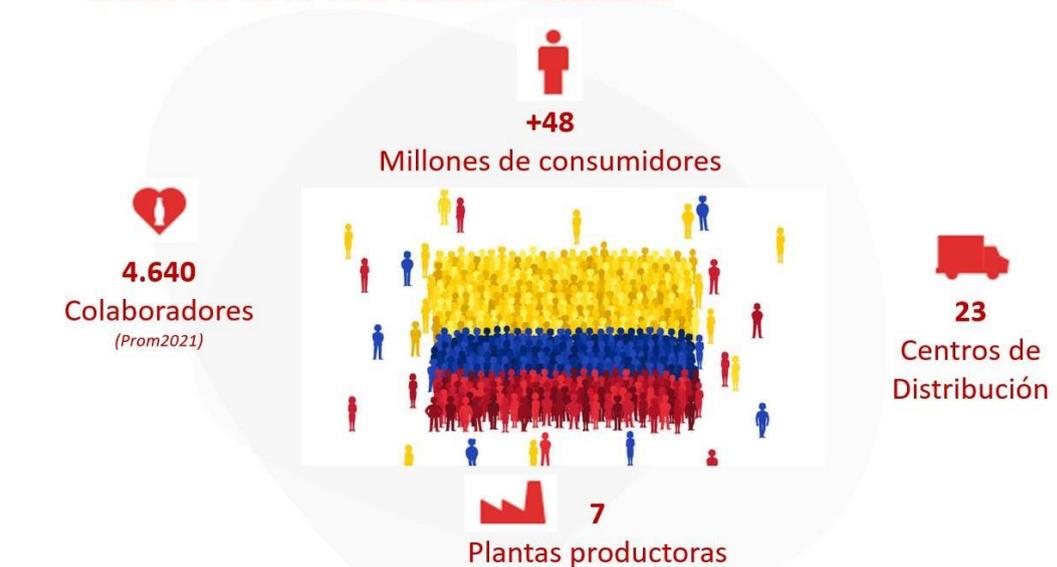


Ilustración 1- Datos de Coca Cola

Debido al gran éxito con el que cuenta esta compañía a nivel nacional e internacional y el alto volumen de producción y distribución de su mercancía INDEGA ha creado estrategias

para lograr distribuir sus productos buscando ser cada día más competitivos en el mercado, dentro de las estrategias que ha implementado se encuentran modelos complementarios de distribución indirecta. Esto quiere decir que el personal encargado de distribuir su mercancía se encuentra bajo la figura de tercerización.

Esta tercerización se realiza por medio de aliados, los cuales celebran un contrato comercial para la prestación del servicio, estos contratos permiten que se puedan vincular conductores quienes recién están creando empresa o en algunos casos son personas naturales, quien en su mayoría desconocen los requisitos legales en materia laboral que se debe cumplir para con sus trabajadores, pues ellos deben contratar tripulantes para el cubrimiento de las rutas, ocasionando así informalidad en las condiciones de trabajo de su personal, lo que genera demandas laborales por incumplimientos legales, reprocesos de contratación, alta rotación del personal operativo tripulante, alta probabilidad de accidentalidad laboral, sobrecostos en los tiempos de inducción y capacitación, sobrecostos en el proceso de selección y contratación, ausencia de programas de bienestar y crecimiento profesional, adicional de que el aliado no sea sostenible y rentable en el tiempo.

Según la base de datos de aliados suministrada por el área de Recursos Humanos de BPO, para el primer trimestre del año 2023 la empresa INDEGA cuenta con un total de 98 aliados activos, los cuales tienen a su cargo 529 tripulantes, de estos 467 cuentan con contratos verbales sin condiciones laborales definidas específicamente, como por ejemplo pagos de horas extras, prestaciones sociales, etc. generando para INDEGA un riesgo presupuestal, tributario y legal.

Formulación del Problema

La empresa Industria Nacional de Gaseosa (INDEGA) en búsqueda de formalizar y mejorar los procesos administrativos en materia laboral de sus aliados comerciales en el proceso de distribución, quiere mejorar la manera en que se definen los requisitos de

contratación y brindar las herramientas para que sus aliados cumplan con los requisitos mínimos legales y administrativos en torno al manejo de personal, por tal razón en el presente trabajo se busca diseñar un modelo educativo en INDEGA que permita la posibilidad de mejorar las condiciones laborales en sus aliados a futuro a través de la capacitación, buscando que estos se constituyan como empresas formales y puedan garantizar el cumplimiento mínimo legal en materia laboral.

La tercerización de los procesos de distribución en las grandes compañías, representan una manera más eficiente de ampliar el alcance, fortalecer el músculo financiero y generar aliados comerciales que trabajen juntos hacia un mismo objetivo, mejorando la competitividad y productividad de los productos ofrecidos.

De acuerdo con la revista SEMANA en su artículo “Colombia, líder en tercerización de servicios. Así se mueve el negocio del BPO”, publicado en octubre del 2022, indica que actualmente son muchas las empresas que se adaptan a este modelo de negocio, contribuyendo éste en un 3,5 por ciento al PIB colombiano; sin embargo, una de las dificultades a las que mayormente se enfrentan las empresas es encontrar aliados estratégicos que cumplan con las condiciones de los contratos comerciales pactados entre las partes, esto lleva a que las empresas busquen aliados estratégicos que no tengan mucha experiencia a nivel administrativo pero que sean eficientes a nivel operacional.

Por tal motivo muchos de los aliados de INDEGA incumplen parcialmente con los requisitos mínimos legales en materia laboral, generando al Contratante riesgo presupuestal, tributario y legal.

Dado esto el presente proyecto busca diseñar un modelo educativo llamado “Escuela de Aliados”, que permita brindar herramientas a para formalizar sus procesos laborales y administrativos, en caso de no implementarse este modelo ¿Qué problemáticas

administrativas y laborales tienen los aliados de INDEGA y como un modelo de escuela permite aportar al proceso de crecimiento de la organización?

Objetivos

Objetivo General

Proponer a INDEGA el modelo educativo "Escuela de Aliados" sostenible en el tiempo.

Objetivos específicos

1. Diagnosticar las problemáticas administrativas y laborales que tienen los aliados de INDEGA.
2. Identificar los elementos necesarios para un modelo educativo acorde a las necesidades de los aliados de INDEGA.
3. Diseñar para INDEGA un modelo educativo llamado "Escuela de Aliados".

Justificación

El presente proyecto propuesto para Industria Nacional de Gaseosas (INDEGA) es importante en la medida en que la formación representa un aporte significativo, ya que permite a los aliados potencializar y desarrollar conocimientos, en aras de mejorar las condiciones laborales y contractuales del personal tercerizado que tienen a su cargo.

Actualmente dentro del perfil definido por INDEGA, sus aliados no requieren una formación académica ni experiencia empresarial previa, el requisito principal es que los aliados tengan licencia C2 y experiencia conduciendo camión, cuando estos aliados cumplen el perfil, se les solicita crear una empresa para que cada uno realice la vinculación del personal requerido para operar las rutas asignadas. Al constituir legalmente estas empresas no se les brinda una formación previa de los requisitos mínimos que deben existir al momento de contratar personal, lo cual ha llevado a que estos aliados por desconocimiento incurran en faltas en materia laboral, generando así, informalidad en las condiciones laborales de los empleados, alta rotación del personal, demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas, baja productividad del personal operativo tripulante, entre otros.

Es por esto que se identifica la necesidad de diseñar un modelo educativo “Escuela de Aliados INDEGA” que permitirá que estos adquieran conocimientos, competencias y habilidades necesarias para desarrollar sus labores como nuevos empresarios posibilitando que sean más eficientes en el desempeño de sus labores.

Además, diseñar este modelo educativo “Escuela de Aliados” le dará a la empresa la posibilidad de generar una imagen positiva teniendo en cuenta que INDEGA como responsable solidario de los empleados indirectos debe velar por que sus aliados cumplan con los requisitos mínimos legales en materia laboral, dado que los errores que cometan estas pequeñas empresas por desconocimiento de norma tendrán un impacto directo en la imagen de la compañía.

Al presentar el modelo educativo “Escuela de Aliados INDEGA”, se le brindará a la empresa, herramientas para el mejoramiento de su proceso de tercerización.

CAPÍTULO II

Marco Referencial

Marco Conceptual

Dentro del presente proyecto se han utilizado diferentes Siglas y conceptos los cuales se hacen indispensable definir entre ellos se encuentran:

INDEGA: Siglas de industria Nacional de Gaseosas, la cual es una subsidiaria de Coca-Cola FEMSA, dedicada a la elaboración, producción, embotellado, distribución y venta de bebidas.

FEMSA: (fomento económico mexicano) es una empresa multinacional fundada en Monterrey, Nuevo León en el año 1890. teniendo participación en la industria de bebidas, el sector comercial y restaurantes. Opera en diez países de Latinoamérica y en Filipinas.

Aliados: Hace referencia al personal tercerizado que se contrata por medio de contratos comerciales para la distribución de la mercancía y recaudo del dinero de estas ventas concretadas. Son personas naturales o jurídicas. Estas personas son las encargadas de garantizar que todos los productos ofertados por la parte comercial de la compañía logren ser entregados al cliente final. Se conforman como pequeñas empresas y para poder operar cuentan con otras empresas que apoyan los diferentes procesos que se requieren, entre estos está: BPO que les presta servicios contables y servicios básicos de recursos humanos relacionados con el ingreso de personal. Como Manejo y Redipro; son empresas dedicadas al tema de formación y seguridad vial, les presta el servicio de pruebas de conducción.

Colmedicos y Cendiatra: Realizan exámenes médicos de ingreso y cursos de manipulación de alimentos. También cuenta con contratos de INDEGA para el alquiler del vehículo y con Transbeb quien le suministra máquina Hand Held para la gestión de los pedidos de manera sistemática y que le permite realizar una correcta liquidación de las ventas. Como pequeñas

empresas realizan afiliación a entidades como Asointegrales y a Fenalco donde cuentan con otro tipo de asesoría y servicios para ellos.

Tripulantes: Es todo el personal que se encuentra contratado de manera tercerizada y están bajo la subordinación de los Aliados, son los encargados del cargue, descargue y conducción de los camiones que se encargan de distribuir la mercancía.

Tercerización: En términos generales, la tercerización laboral consiste, básicamente, en que una empresa «transfiere a terceros la ejecución de ciertas actividades complementarias para el desarrollo de su actividad empresarial» (Contreras-Pacheco, O. E. 2021) De acuerdo a la Organización Mundial del Trabajo, el propósito preponderante de dicha figura consiste en el suministro de mano de obra por parte de una entidad-proveedora a una entidad-cliente la cual puede requerir que dichos trabajadores ejecuten sus funciones en sus instalaciones junto con sus propios empleados o que lo hagan en otra parte, si los procesos organizacionales así lo requieren (Organización Internacional del Trabajo, 2015).

En el caso de INDEGA, se terceriza el proceso de distribución de sus productos contratando personas naturales que se conforman como Mipymes. La tercerización puede adoptar distintas formas jurídicas, como la contratación de una empresa que preste el servicio o produzca los bienes necesarios para el funcionamiento operativo de la empresa mediante proveedores externos. En este caso aliados con contratos comerciales.

la tercerización puede tener ventajas como fortalecer las actividades más productivas, reducir cargas administrativas, tener procesos más ágiles, proyectarse a largo plazo y establecer metas, dedicar esfuerzos a abrir mercados y captar nuevos clientes, reinvertir recursos ahorrados en contratación, insumos o maquinaria, ampliar instalaciones físicas o infraestructura de tecnología, y adquirir activos necesarios para la operación.

Dentro del proceso de tercerización también se pueden evidenciar algunas desventajas tales como: seguridad dado a que puede estar vulnerada información de la compañía afectando temas como la exclusividad, estrategias de mercado, resultados, proyectos. La seguridad también está relacionada con temas de valores de las personas como hurtos, mal manejo de dineros y comportamientos éticos para la organización. Otro riesgo es el cómo garantizar el manejo adecuado de cada uno de los productos que se distribuyen lo cual repercute directamente en la satisfacción del cliente final.

Uno de los factores relevantes para la empresa son sus clientes y con la tercerización del proceso de distribución se requiere de un esfuerzo adicional para garantizar que el cliente final se le está prestando un excelente servicio por parte de este aliado. Es decir, se debe trabajar en no perder el control del buen servicio.

Otra de las desventajas que se pueden presentar es que se ve afectada la cultura organizacional teniendo en cuenta que cada uno de los aliados puede operar de una manera diferente sin embargo aumenta el esfuerzo de la empresa para que esas personas que son externas se permeabilicen con la cultura de la empresa a la cual le prestan el servicio.

Las ventajas y desventajas que se puedan presentar en la tercerización de los procesos no solo impacta a la empresa que adquiere el servicio sino también para las empresas y personas que hacen parte de la empresa prestadora de servicios, en el caso de los aliados de INDEGA una de las desventajas más marcadas es la informalidad laboral relacionada con su contratos laborales que de una u otra manera repercute en la empresa dado a que afecta su imagen frente al mercado laboral y genera una alta rotación.

BPO CONSULTING: Es una empresa que provee los equipos, personal e infraestructura general requerida para la prestación de los servicios profesionales de Outsourcing Administrativo y Contable. Esta empresa se adecua a la estructura o tamaño de la compañía a la que le presta el servicio.

Cuenta con un equipo de trabajo conformado por un grupo interdisciplinario de profesionales de las ciencias administrativas y económicas, quienes han participado asesorando y asistiendo el desarrollo de procesos de tercerización de importantes empresas nacionales y multinacionales en Colombia. BPO es la empresa que firma contrato con los aliados para prestar los servicios antes mencionados, esto se hace por medio de la empresa INDEGA dado a que es el proveedor que maneja a nivel nacional en cada una de las ciudades donde cuentan con la figura de aliados. BPO es la empresa que está de frente a la mayoría de los empleados de los aliados y a estos mismos desde todos los procesos administrativos.

Actualmente en la ciudad de Medellín el equipo de BPO está conformado por dos contadores públicos, tres auxiliares contables y dos auxiliares de recursos humanos y son quienes responden ante INDEGA y los aliados todos los procesos administrativos.

ACTIVOS: Es una empresa empleadora del sector temporal y es el segundo empleador a nivel nacional. Cuentan con más de 25.000 trabajadores en misión promedio mensual. Tiene la mayor cobertura de servicio en Colombia, contando con 24 oficinas en 22 ciudades principales las cuales garantizan el servicio a los 32 departamentos del territorio Nacional.

Desde el año 2002 cuentan con un Sistema de Gestión de Calidad bajo la NTC ISO 9001:2015 certificado por SGS de Colombia, en la actualidad con alcance Nacional.

La empresa Activos está posicionada dentro de las empresas más grandes de Colombia liderando el sector temporal durante los últimos 8 años.

Sus procesos están soportados con herramientas de colaboración haciendo uso de: Contamos G-SUITE, Bus de integración de servicios, Almacenamiento de la información en data center, Firma electrónica, entre otros.

Activos es la empresa que tiene contratada INDEGA para realizar el proceso de contratación de la banca para los aliados a nivel nacional. En la ciudad de Medellín se

cuentan en la actualidad con 17 conductores y 38 auxiliares contratados y con un supervisor a cargo de estas personas, esto ayuda a cubrir la ausencia de algunas personas y mitigar una jornada más extensa para las personas y evitar que se tengan rutas sin salir hacer la entrega del producto. Sin embargo, algunas de las dificultades que se tiene con la temporal es la poca eficacia en la contratación del total de las personas requeridas, dado a que el porcentaje de ausentismo es muy alto y las tripulaciones en la ciudad son muy grandes. Medellín es la segunda unidad de distribución más grande del país. Actualmente el requerimiento de la banca por parte de INDEGA hacia Activos es de 29 conductores y 50 auxiliares.

BANCA: Este es el término que maneja la empresa INDEGA haciendo referencia al personal que es contratado por medio de la empresa Activos para suplir las ausencias o novedades presentadas por el personal de los aliados, como, por ejemplo: vacaciones, permisos, licencias, calamidades, o ausencias injustificadas. Los aliados al utilizar una de las personas deben de pagarle a Activos el valor que corresponde por persona. Los cargos contratados son ayudantes o auxiliares de carga y los conductores. Sin embargo, esto en algunos escenarios se vuelve contraproducente dado a que algunos aliados utilizan y pagan de manera diaria la banca que es mucho más costosa para cubrir vacantes fijas que tienen dentro de sus tripulaciones. Adicional para INDEGA también repercute negativamente en los casos que el aliado acumula la deuda del pago y es INDEGA quien debe reconocer el saldo a la empresa Activos.

Marco Contextual

El proyecto será presentado y desarrollado en la empresa Coca Cola Femsa (Industria Nacional de Gaseosas) en la ciudad de Medellín, ubicada en el barrio Caribe.

Industria Nacional de Gaseosas (INDEGA) es una subsidiaria de Coca Cola Femsa, dedicada a la elaboración, producción, embotellado, distribución de bebidas.

Femsa (fomento económico mexicano) es una empresa multinacional fundada en Monterrey, Nuevo León en el año 1890. teniendo participación en la industria de bebidas, el sector comercial y restaurantes. Opera en diez países de Latinoamérica y en Filipinas. Femsa es el embotellador público de mayor volumen de ventas en el sistema Coca-Cola. La compañía genera valor económico, bienestar social y ambiental, con modelos de negocios innovadores. (FEMSA, 2023)

La empresa inicia a comercializar los productos de Coca Cola en México en 1979, en el año 1993 Femsa se integra a la bolsa de valores de México y EEUU produciendo, vendiendo y distribuyendo durante el primer año cerca de 500 mil cajas de bebida. En 1994 inicia en el mercado de Argentina, rompiendo fronteras y apostándole al primer mercado internacional. En el 2003 ya se contaba con presencia en 9 países de Latinoamérica alcanzando el liderazgo de ventas en estos nueve países dado a que adquieren a la compañía Panamco en Colombia, lo que hoy es INDEGA. 2007 adquieren Jugos de Valle, lanzan Coca Cola Zero en Brasil, México y Argentina. En este mismo año se tiene ampliación del portafolio de bebidas no carbonatadas, posterior a esto en el año 2012 se tuvo la integración con la empresa Santa Clara, incluyendo en su portafolio la categoría de bebidas lácteas. 2013 se consolida como el embotellador de mayor volumen en México, se integra con Grupo Yoli en México y Beverages Philippines, Inc, En Brasil se adquieren las franquicias Fluminense y Spaipa y se integra Filipinas. En los siguientes años se han adquirido empresas como: Verde Campo de Brasil de productos lácteos, Ades que es líder en la categoría de bebidas basadas en proteína vegetal, lo cual permitió fortalecer mucho más el portafolio de bebidas no carbonatadas. En el año 2021 se adquiere a ABASA y Los Volcanes en Guatemala y Uruguay. (FEMSA, 2023)

Femsa en la actualidad opera en diez regiones: México, Guatemala, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, Venezuela, Colombia, Brasil, Argentina, Uruguay. Coca Cola Femsa tiene una

cultura diversa, fresca y vital; crea y fomenta un ambiente de trabajo ágil donde todas las personas tiene la apertura y la capacidad de aprender, innovar y accionar de manera responsable, transparente y generando valor en el entorno y en el medio ambiente basada en el alto desempeño, orientada al cliente e impulsada por el talento, la cultura acompaña al ecosistema digital y multicategorías para preparar a la organización a adaptarse a cualquier necesidad. (FEMSA, 2023)

Esta empresa en los últimos años ha trabajado consistentemente por ser una empresa más inclusiva, equitativa y diversa, buscando que cada persona se sienta incluida, valorada por medio del reconocimiento de su talento. Considera que la inclusión permite entender las necesidades no solo de sus trabajadores sino de sus clientes y las comunidades donde opera.

La estrategia en los últimos años se ha centrado en tres pilares: Liderazgo incluyente, ambiente de trabajo abierto y flexible, desarrollar un PIPELINE de TALENTO, promoción, incorporación, desarrollo y retención del talento.

El propósito que tiene como compañía es refrescar al mundo, en cualquier momento, en cualquier lugar. Buscando activamente adquisiciones que generen valor con nuevas capacidades, productos y servicios que permitan mejorar la plataforma comercial y lograr una expansión geográfica. Con la plataforma se pretende ser la compañía más preferida y sostenible. Por lo cual se crean propuestas de valor que permitan establecer la empresa como punto de referencia ambicionando ser una empresa única y diferente.

Constantemente busca la excelencia operativa colocando la sostenibilidad en el actuar de sus empleados para mantener los estándares que los hacen éxitos.

Los valores de la empresa se enfocan en la estrategia de está buscando evolucionar en una cultura más ágil, digital, flexible y centrada en las personas. Valores (inclusivos y diversos, asertivos y transparentes, confianza y colaboración, crear experiencias positivas.)

La visión de la empresa es convertirse en el ecosistema comercial preferido y más sostenible del mundo, lo cual va totalmente de la mano de su misión que es satisfacer con excelencia a los consumidores de bebidas.

El producto con mayor demanda para la compañía es Coca Cola lo cual posiciona la empresa en una de las preferidas, adicional por ser una de las más grandes embotelladoras de la ciudad.

En la ciudad de Medellín contamos con otras empresas similares a INDEGA como lo es Embotelladora De Bebidas De Colombia S A S en ANTIOQUIA y del sector elaboración de bebidas no alcohólicas producción de aguas minerales y de otras aguas embotelladas.

Algunas de las empresas en el departamento que tiene el mismo corte de negocio son:

Una de las empresas más competitivas al nivel de Coca Cola es Postobón que distribuye el producto que históricamente ha tenido mayor rivalidad (PEPSI) ambos productos mantienen un liderazgo en el mercado. Postobón no solo es competitivo por este producto, sino que también maneja las mismas categorías de bebidas y adicional en el mercado manejan cerveza, salsas, aderezos, snacks y mermeladas, lo cual tiene ventaja en su portafolio.

En la actualidad INDEGA terceriza el proceso de distribución de sus productos, esto lo realiza por medio de aliados que son personas naturales o jurídicas y firman un contrato comercial para la entrega de mercancía y recaudo de dinero. De acuerdo con la dificultad para la consecución de conductores en la ciudad de Medellín y a la actividad que ellos realizan, la empresa maneja un perfil básico para estas personas. (No hay una exigencia en temas de formación académica, se solicita experiencia conduciendo vehículos pesados de dos años y contar con licencia C2). El perfil que maneja la compañía le brinda la oportunidad a estas personas que puedan crear empresa sin tener experiencia, socialmente hay una contribución a la generación de empleo, sin embargo, en temas administrativos hay un impacto negativo

para ellos, sus trabajadores y para la empresa, dado que es fundamental tener conocimientos básicos sobre administración de personal y recursos financieros, temas legales y funcionamiento de la compañía para que se puedan tener los resultados esperados. La falta de conocimiento impacta el proceso de la distribución en aspectos como: alta rotación de las tripulaciones, sobre costos en capacitación, inducción, implementos de seguridad, afiliación a seguridad social, jornadas laborales extensas afectando temas de calidad de vida, calidad en la atención del cliente, entregas oportunas de los productos entre otros.

El implementar un modelo de formación para los aliados va a permitir que estos tengan un conocimiento holístico sobre el negocio y temas básicos relacionados con el manejo de personal, aportando mejores condiciones laborales para las tripulaciones, mayor rentabilidad del negocio para el aliado, disminución de riesgo en temas contractuales, rentabilidad para INDEGA, disminución de los costos en los procesos de vinculación del personal y adicional trabajar sobre la imagen de la empresa donde será visible la posibilidad que brinda de crecimiento y formación para estas personas.

Marco Legal

A continuación, se presentan las bases normativas que sustentan la presente Investigación. Aquí se encontrarán las principales leyes, reglamentos, sentencias y decretos que definen las políticas sobre la tercerización laboral en Colombia.

Sin embargo, antes de mencionar las diferentes normas, decretos y sentencias es indispensable establecer una serie de definiciones consagradas en los artículos 34 y 35 del Código Sustantivo del Trabajo y en el Artículo 74 de la Ley 50 de 1990 respectivamente, que se deben tener en cuenta en el momento de aplicar las normas laborales vigentes, como lo son contratista independiente, simple intermediario y trabajador en misión

El Decreto define como beneficiario aquel que se beneficia directa o indirectamente de la producción de un bien o la prestación de un servicio por parte de un proveedor; Y por proveedor aquel que provee directa o indirectamente la producción de bienes o servicios al beneficiario, bajo su cuenta y riesgo. Así mismo se señala que tanto el proveedor como el beneficiario pueden tener cualquier modalidad de vinculación contractual, social o corporativa.

En el numeral 5° del artículo sobre definiciones se estableció el concepto de Actividad Misional Permanente así: “Se entienden como actividades misionales permanentes aquellas directamente relacionadas con la producción de los bienes o servicios característicos de la empresa, es decir las que son esenciales, inherentes, consustanciales, o sin cuya ejecución se afectaría la producción de los bienes o servicios del beneficiario.

El numeral 6° indica que por Tercerización Laboral se entienden: “los procesos que un beneficiario desarrolla para obtener bienes o servicios de un proveedor, siempre y cuando cumpla con las normas laborales vigente” y a renglón seguido establece que la tercerización laboral se torna ilegal cuando coinciden dos elementos: - “Vinculación de persona para actividades misionales permanentes a través de un proveedor”. - La forma en que se vincula el personal afecta derechos, constitucionales, legales y prestacionales consagrados en las normas laborales vigentes.

Ahora bien, actualmente la regularización de la tercerización laboral en Colombia empieza en el Código Sustantivo del Trabajo en el artículo 34, donde se establece la responsabilidad del beneficiario de la obra por los salarios y las prestaciones de los empleados del intermediario dicho artículo contempla específicamente lo siguiente:

1o) Son contratistas independientes y, por tanto, verdaderos {empleadores} y no representantes ni intermediarios, las personas naturales o jurídicas que contraten

la ejecución de una o varias obras o la prestación de servicios en beneficios de terceros, por un precio determinado, asumiendo todos los riesgos, para realizarlos con sus propios medios y con libertad y autonomía técnica y directiva. Pero el beneficiario del trabajo o dueño de la obra, a menos que se trate de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio, será solidariamente responsable con el contratista por el valor de los salarios y de las prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores, solidaridad que no obsta para que el beneficiario estipule con el contratista las garantías del caso o para que repita contra él lo pagado a esos trabajadores. (Código Sustantivo del Trabajo Artículo 34. Contratistas independientes, s. f.)

2o) El beneficiario del trabajo o dueño de la obra, también será solidariamente responsable, en las condiciones fijadas en el inciso anterior, de las obligaciones de los subcontratistas frente a sus trabajadores, aún en el caso de que los contratistas no estén autorizados para contratar los servicios de subcontratistas. (Código Sustantivo del Trabajo Artículo 34. Contratistas independientes, s. f.)

La responsabilidad solidaria del contratante o beneficiario de la obra o servicio, que no es empleador de los trabajadores del contratista, prevista en el artículo 3º del decreto 2351 de 1965 (artículo 34 CST) no le infiere a este último la calidad de empleador, sino que debe entenderse como una garantía especial derivada de la naturaleza protectora del derecho del trabajo, en caso de insolvencia o incumplimiento de obligaciones patronales por parte del contratista (Blanco Rivera, 2005)

No obstante, la Corte destacó que para que exista solidaridad no basta que exista una afinidad o relación indirecta entre el objeto del contrato de obra celebrado entre el beneficiario y el contratista frente a las labores normales del contratante, pues debe tratarse

de actividades que directamente hagan parte de su negocio o empresa. Pues en algunas sentencias se ha negado la responsabilidad solidaria al señalar que se trata de labores extrañas a las actividades normales de su empresa o negocio. Además, delimita la responsabilidad solidaria del beneficiario de la obra o servicio, cuando la actividad que se terceriza está vinculada con el objeto principal de la empresa beneficiaria (CSJ Sentencia 38255, 2012).

Si bien el corte principal del negocio de INDEGA se centra en la fabricación y embotellado de la bebida Gaseosa, la distribución de su mercancía es parte fundamental de las actividades de la empresa. Es por esto que dentro de la normatividad colombiana si no se lleva una adecuada tercerización los trabajadores de sus contratistas estos pueden alegar frente al ministerio de trabajo una responsabilidad solidaria por parte de INDEGA para con ellos.

Por otra parte, es importante destacar que actualmente en Colombia la solidaridad laboral entre el beneficiario de la obra y el contratista independiente se configura con: Contrato civil, comercial o administrativo celebrado entre el contratista independiente y el beneficio de la obra, en el que se especifique como objeto contractual la actividad de la empresa beneficiaria objeto de tercerización.

INDEGA celebra con sus Aliados contratos comerciales los cuales actualmente en Colombia se encuentran regulados principalmente en el Código de Comercio (Decreto 410 de 1971). Este tipo de contrato es una práctica común en el ámbito empresarial, donde una empresa (denominada contratante o cliente) subcontrata a otra empresa o proveedor (denominada contratista) para llevar a cabo ciertos procesos o actividades específicas que no son parte de su núcleo principal de operaciones. En el caso de INDEGA la distribución de sus productos. Esto permite a la empresa contratante concentrarse en sus actividades principales

(fabricación y embotellado de bebidas gaseosas) y obtener eficiencia y especialización en los procesos subcontratados.

Dentro del marco normativo se establece específicamente algunos requisitos con los cuales debe cumplir los tanto INDEGA como los Aliados a la hora de celebrar este tipo de contrato, la empresa proveedora en este caso Aliados deberá ejecutar el trabajo con sus propios medios de producción, capital, personal y asumiendo sus propios riesgos. Por ello, la jurisprudencia del trabajo ha dicho que el contratista debe tener "estructura propia y un aparato productivo especializado" (CSJ SL467-2019), es decir, tratarse de un verdadero empresario, con capacidad directiva, técnica y dueño de los medios de producción, y con empleados bajo su subordinación. (CSJ SL4479-2020)

Esto dentro de INDEGA no se ha venido aplicando dado sus aliados cuentan con poca o nula capacidad directiva y técnica y es INDEGA la encargada de proporcionar a estos contratistas todos los recursos necesarios para el adecuado manejo del personal que estos contratan.

Como se ha mencionado con anterioridad en la presente investigación los Aliados encargados del proceso de distribución son personas naturales o jurídicas que se constituyen como empresas y se encargan de la contratación de personal operativo tripulante quienes desempeñan las funciones del cargue y descargue de los camiones en los diferentes centros de distribución, sin embargo los aliados son personas que desconocen la normatividad en materia laboral y administrativa, que deben cumplir con sus trabajadores, lo cual los lleva a cometer diferentes faltas con sus trabajadores debido al desconocimiento de la norma, es allí donde INDEGA entra a ser solidariamente responsable pues si bien sus Aliados desconocen la norma, INDEGA como beneficiario del servicio deberá responder por los salarios, prestaciones e indemnizaciones a que tengan derecho los trabajadores de sus Aliados.

Algunas de las normas que incumplen por desconocimiento estos aliados son: Decreto 135 del 31 de enero de 2014. La cual determina que es indispensable un esquema de ahorro de cesantías, se establece el beneficio económico proporcional al ahorro en el Mecanismo de Protección al Cesante y se dictan otras disposiciones. Este decreto obliga a las empresas tipo outsourcing en Colombia a disponer un sistema real y expedito de ahorro de las cesantías para los trabajadores subcontratados. (Triana, 2015, p. 39).

Por otro lado, está el Decreto 1047 del 4 de junio de 2014. Por el cual se establecen normas para asegurar la afiliación al Sistema Integral de Seguridad Social de los conductores del servicio público de transporte terrestre automotor individual de pasajeros en vehículos taxi, se reglamentan algunos aspectos del servicio para su operatividad y se dictan otras disposiciones.

Cabe aclarar que INDEGA como requisito principal obliga a sus aliados a presentar como mínimo el pago de seguridad social de su personal, si bien dichos Aliados presentan dichos soportes en algunas ocasiones no se pagan dentro del tiempo límite.

Para finalizar es indispensable que INDEGA capacite a sus Aliados para que estos puedan desenvolverse de manera autónoma como verdaderos empresarios ya que de no hacerlo puede incurrir en faltas y posibles sanciones por intermediación laboral ilegal ya que no se cumple a cabalidad todos los requisitos de la tercerización y de un contrato comercial.

Marco Teórico

Para entender cómo funciona la tercerización en Colombia como una herramienta de gestión empresarial hay que conocer su historia en Colombia, qué sectores económicos son los que más usan esta herramienta, la realidad que hoy representa y qué normas la regulan; así mismo como las empresas pueden adoptar estrategias para la formalización de esta

herramienta de gestión, por esto se deberá tener en cuenta los conceptos teóricos, en los cuales se basan los criterios claves para el desarrollo de los objetivos propuestos.

Historia de la contratación tercerizada en Colombia

López Murgas J y Guzmán Mercado (2019), en su investigación “Análisis constitucional de la tercerización en Colombia”, se plantearon analizar constitucionalmente la tercerización en Colombia, en esta investigación señalan que la contratación tercerizada en Colombia hace parte esencial de la economía del país, pues esta modalidad se empezó a consolidar y formalizar en el año 1993 en el sector salud cuando se tercerizaban los servicios que prestaban, sin embargo con el fin de que en Colombia se regulará la tercerización y se garantizarán los derechos de los trabajadores, se han emitido a lo largo de la historia constitucional diferentes normas que logran de cierta medida regular esta modalidad, permitiendo así que se adopten políticas que promuevan el empleo decente y los derechos laborales, muchas de estas normas fueron emitidas mucho antes de que se entendiera esta modalidad como contratación tercerizada, pues de hecho en la creación del Código Sustantivo de trabajo en el año 1950 ya se hablaba de los derechos de los trabajadores subcontratados, también la Ley 50 de 1990 estableció las condiciones para ejercer la tercerización en Colombia.

El Gobierno Nacional de la mano de la Corte Constitucional y la Organización Internacional del Trabajo (OIT) han fijado reglas para garantizar que las empresas cumplan las normas laborales de los procesos tercerizados en el país, con el objetivo de beneficiar no solo a trabajadores sino también a empresarios, sin embargo López Murgas J y Guzmán Mercado (2019), concluyen en su investigación que a pesar de la existencia de estas normas regulatorias, muchas empresas grandes y pequeñas omiten la relación laboral con sus trabajadores en los procesos o actividades tercerizadas, esto se da debido al desconocimiento

de las normas en sí y a la falta inspecciones periódicas y seguimiento por parte de los entes reguladores.

Realidad de la tercerización en Colombia

Como lo menciona Bronstein, A. (1999) la tercerización o subcontratación, representa para las empresas una herramienta útil de gestión, sin embargo, para los trabajadores representa grandes riesgos de precarización laboral, pues como también lo indica Medrano-Beltrán, M. (2022) en su artículo “situación de la subcontratación en Colombia y sus manifestaciones” en la subcontratación se disminuye la posibilidad legal del reconocimiento de indemnizaciones, la estabilidad laboral, las remuneraciones por accidentes, pagos por enfermedad laboral entre otros.

Entendiendo estas problemática Torres Bustamante, Ferney Alberto (2020) en su investigación “La Tercerización Promueve La Desigualdad Laboral y Contractual en Colombia” se planteó como objetivo presentar la descripción de esta modalidad de contratación en entidades públicas y privadas; dentro de su investigación evidenció que esta modalidad es una tendencia que va en aumento en el país, vulnerando los derechos laborales de los trabajadores pues evidencia que no hay un comportamiento de cumplimiento legal por parte de los contratistas y un cumplimiento contractual por parte de las entidades y empresas que tercerizan.

Si bien en Colombia es legal la tercerización existe gran preocupación sobre el impacto que puede tener en los derechos laborales de los trabajadores, pues cuando los contratistas incurren en el incumplimiento de los requisitos laborales, se pueden presentar afectaciones a nivel contractual, como por ejemplo la posibilidad de demandas laborales, la imagen y credibilidad de la empresa que terceriza, así como otro tipo de afectaciones indirectas que se pueden manifestar.

Soluciones planteadas ante esta problemática

Actualmente el Decreto 638 de 2018, establece los parámetros para la inspección, vigilancia y control sobre la tercerización laboral en Colombia. Este decreto derogó el Decreto 583 de 2016 el cual generó diversas controversias en el sector sindical, pues consideraban que iba en contra de los derechos fundamentales del trabajador; sin embargo, esto no define que la tercerización laboral sea ilegal, al contrario se considera legal siempre y cuando se cumplan las normas laborales vigentes, por tal motivo una de las soluciones planteadas ante esta problemática es que los contratistas conozcan el cumplimiento que deben tener y las normas vigentes en Colombia; sin embargo parte de este desconocimiento parte de la inexperiencia de las pequeñas y micro empresas en la administración de su personal.

Para el año 2022 según Confecámaras en su publicación realizada en enero del 2023, en Colombia se crearon 310.731 nuevas empresas, de estas el 73.8% corresponde a personas naturales, dentro de este porcentaje se encuentran los aliados de INDEGA, por esta razón y como lo menciona Confecámaras, a estas nuevas micro y pequeñas empresas se les deben brindar las herramientas para que sean sostenibles en el tiempo y cumplan con los requisitos mínimos legales.

Formación en Gestión Administrativa en pequeñas y microempresas.

Para que una empresa sea sostenible en el tiempo y cumpla los requisitos mínimos legales, siendo esta saludable administrativamente, debe implementar herramientas que le permitan planificar, organizar, direccionar, sistematizar y controlar sus procesos administrativos.

Por esta razón Cantos, M. A. B., Figueroa, M. D. L. C., & Parrales, S. M. B. (2019), en su investigación “Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas” establece que estas herramientas también permiten identificar problemáticas y necesidades que puedan llegar a afectar la sostenibilidad de las pequeñas y micro empresas en el tiempo, también que se genere mayor credibilidad por parte de sus clientes y así mismo un mayor

crecimiento organizacional que a su vez aporta de manera positiva a la población. Sin embargo, muchas de estas empresas no logran los objetivos propuestos, pues son creadas con recursos personales o familiares, careciendo de una estructura clara a nivel organizacional, esto se ve reflejado a causa del desconocimiento y la inexperiencia de las personas naturales que realizan la creación de empresas, esta problemática lleva a que se incumplan requisitos legales a nivel tributario, financiero y principalmente laboral.

Entendiendo lo anterior Cantos, M. A. B., Figueroa, M. D. L. C., & Parrales, S. M. B. (2019), demuestran la efectividad de un programa formativo en planificación estratégica y gestión administrativa dirigido a pequeñas y micro empresas, quienes concuerdan en que la introducción y la formación en estos temas, les permite a las empresas organizar sus actividades cotidianas en relación con la gestión administrativa, así mismo el logro de los objetivos se ve reflejado cuando existe una retroalimentación constante la cual lleva a un desempeño efectivo.

Por lo tanto, se propone para INDEGA el diseño de un modelo educativo llamado “Escuela de Aliados” que permitirá que sus aliados, quienes son pequeñas empresas recién creadas por personas naturales, adquieran los conocimientos, competencias y habilidades necesarias para desarrollar sus labores como nuevos empresarios.

CAPÍTULO III

Diseño Metodológico

El presente capítulo tiene como objetivo proporcionar una descripción detallada de la metodología utilizada en la realización de esta investigación. La metodología desempeña un papel fundamental en el proceso de obtener respuestas a las preguntas de investigación planteadas y en la consecución de los objetivos propuestos. A lo largo de este capítulo, se detallarán los enfoques, los métodos y las técnicas empleadas, así como la justificación de estas elecciones.

Durante esta investigación se utilizan diferentes herramientas para obtener los resultados de corte cualitativo permitiendo un acercamiento al entorno y buscando la objetividad en los resultados

En el diseño metodológico se profundizará sobre cada uno de los pasos que se tuvo en cuenta para el desarrollo de la presente investigación. La línea de investigación se enfocó desde la perspectiva de innovación social y productiva la cual es un fenómeno que ha tomado mucha relevancia en los últimos tiempos, su principal influencia ha sido la política y el marco de las empresas. INDEGA al impactar indirectamente en un gran número de personas y sus entornos es relevante trabajar sobre esta línea. Las personas con las que se desarrolla dicha investigación son los aliados y sus tripulaciones.

Línea de investigación institucional

El presente modelo educativo se desarrolla desde la línea de investigación institucional de Innovaciones Sociales y Productivas, ya que apunta a la innovación social y organizacional dentro de INDEGA mediante un modelo educativo que permita impactar a los Aliados y sus tripulantes buscando minimizar la rotación y ausentismo del personal, la disminución en la

calidad del servicio por falta de personal y mejorar las condiciones laborales de los aliados y sus trabajadores al proporcionar capacitaciones sobre requisitos legales, administrativos y laborales, entre otros.

Eje temático

El modelo educativo escuela de Aliados INDEGA tiene como eje temático central la Gestión Estratégica para la Globalidad este eje aborda temáticas desde la administración, apuntando a las oportunidades que el entorno está ofreciendo para el crecimiento, no solo económico sino también conceptual de las empresas (Sandra Q. P. 2012).

Este eje temático se encamina con las necesidades sociales del entorno y esto es lo que se busca con el presente modelo educativo abordar desde diferentes temáticas las necesidades identificadas en los Aliados y sus respectivos tripulantes buscando impactar positivamente las condiciones laborales y contractuales del personal operativo tripulante ofreciendo herramientas a los Aliados que les permita adquirir conocimiento que les permita ser empresas sostenibles en el tiempo.

Enfoque de investigación y paradigma investigativo

El enfoque investigativo utilizado en el presente proyecto es de tipo cualitativo dado que como muestra Hernández, Fernández, & Baptista (2010 p. 364) en su libro Metodología de la Investigación, es la que permite comprender el comportamiento de las personas o grupo de personas frente a un tema específico. En este caso se pretende mediante este enfoque comprender la situación actual de los Aliados y sus tripulantes dentro del contexto de INDEGA.

El enfoque cualitativo, se basa en el estudio de la realidad del contexto intentando encontrar el sentido verdadero a lo que está sucediendo y a la transformación mediante su crecimiento y de qué manera los factores externos pueden afectar el entorno que está en continuo cambio, para hacer una investigación cualitativa asertiva, es necesario utilizar una

serie de herramientas que proporciona la recolección de la información, tales como: entrevistas, historias de vida, textos históricos, observaciones y demás actividades que permitan analizar y evaluar el entorno en su totalidad. (Rodríguez & García 1996).

Desde este punto de vista, se puede decir que este enfoque investigativo permitió un acercamiento al entorno, por medio de una serie de herramientas que permitió identificar de forma clara lo que está sucediendo actualmente con el personal tercerizado de INDEGA con la finalidad de conocer causas, consecuencias y afectación que se presentan en INDEGA al tercerizar su proceso de distribución

Alcance

Lo que se busca por medio de este proyecto, inicialmente es diagnosticar las necesidades específicas de los Aliados de INDEGA con el fin de diseñar y posteriormente presentar un modelo educativo “escuela de Aliados” a INDEGA que apunte a intervenir las problemáticas identificadas buscando que tanto INDEGA como sus Aliados cumplan con los parámetros de la ley 1020 del 2019 que regula la tercerización laboral en Colombia. Por medio de esta escuela de Aliados se formarán tanto a los Aliados como a sus tripulantes sobre requisitos mínimos en materia laboral y administrativa buscando ofrecerles a los Aliados herramientas necesarias para desarrollar su labor como empresarios.

Para el diseño de este modelo educativo, se inició con un estudio de tipo exploratorio, dado que fue necesario, obtener información que permitiera contar con un punto de partida es de aclarar los estudios exploratorios sirven para «preparar el terreno» ya que permiten examinar el tema a investigar y teniendo en cuenta que la tercerización en el proceso de distribución de INDEGA no ha sido estudiado con anterioridad. Fue necesario por medio del estudio exploratorio recopilar información que permitiera identificar diferentes efectos, causas y consecuencias de la tercerización en INDEGA

Con la información recolectada en el estudio exploratorio se pasa a generar un estudio de tipo Descriptiva que permitió describir, registrar, analizar e interpretar la información recolectada sobre los Aliados y sus tripulantes (irregularidades laborales, tipos de contratos, manejos administrativos, entre otros.)

Población

La población es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones; la muestra es entonces el subgrupo de la población de interés sobre los cuales se va a recolectar los datos. (Hernández, Fernández & Baptista, 2010, p. 173-174)

Para el diseño del presente modelo educativo se toma como referente poblacional todo el personal tercerizado de INDEGA que se desempeña en el área de distribución de la mercancía en la sede de Medellín.

Cabe mencionar que dentro de INDEGA el personal tercerizado se encuentra dividido de la siguiente manera:

Los Aliados son empresas creadas por personas naturales o jurídicas que cuentan con camiones que ponen a disposición de INDEGA para la distribución de sus productos y se encuentran vinculados bajo contratos comerciales por medio de una empresa temporal denominada BPO.

Y por otro lado se encuentra el personal operativo tripulante quienes son los encargados de facilitar el cargue y descargue de los camiones en los diferentes puntos de distribución y están vinculados con los diferentes Aliados bajo contratos de trabajo.

Por lo cual el presente proyecto tomará como referente poblacional tanto a los Aliados como a su personal operativo tripulante dado que ambos tienen un impacto para el diseño del presente modelo educativo.

Tamaño de muestra

Para determinar la población seleccionada se tiene en cuenta lo propuesto por Creswell (2009), quien expone que la muestra debe ser elegida acorde al planteamiento propuesto de la investigación y en función del contexto en el cual se encuentran las temáticas de las que se pretende extraer contenido, por lo anterior la presente investigación se realizó con una Población de 626 personas, un margen de error del 8% y un nivel de confianza del 95%, lo cual nos brindó un tamaño de muestra de 121 personas.

Inicialmente se realizó un estudio detallado de la base de datos proporcionada por la empresa BPO la cual contenida información sobre tipos de contratos, edad, sexo, extracto, correo electrónico entre otros, de 626 personas distribuidas entre personal operativo tripulante y Aliados que laboran en INDEGA sede Medellín bajo el modelo de tercerización.

A este personal con la finalidad de recolectar información que permitiera conocer a mayor profundidad las problemáticas actuales se les envió a los respectivos correos electrónicos una encuesta semiestructurada la cual respondieron 121 personas.

Fuentes, Técnicas e instrumentos de recolección de información y datos.

Dentro del proceso investigativo se hizo uso de las técnicas de recolección de información más comunes como lo son grupo focal, encuesta, rastreo bibliográfico en base de datos, entre otros.

Inicialmente se conformó un grupo focal de 3 investigadores; es importante resaltar que un grupo focal es un conjunto de personas que discute sobre aspectos de un tema delimitado. Los grupos focales “[...] son entrevistas colectivas para explorar una temática concreta, o los grupos de discusión que son más pequeños y menos estrictos en la moderación del intercambio verbal que en ellos sucede. Se trata de “[...] una conversación cuidadosamente planeada, diseñada para obtener información sobre un tema determinado, en un ambiente permisivo, no directivo” (Latorre, 2003, p. 75 citado en Abero, 2015, p. 151). En

este caso se conformó un grupo focal de 3 investigadores con la finalidad de explorar a profundidad la tercerización por medio de Aliados en INDEGA. Este grupo focal permitió entrevistar a profundidad a una de las investigadoras que actualmente labora en INDEGA que conoce al detalle cómo se maneja el personal tercerizado dentro de la empresa, y además hizo posible trazar un plan de acción sobre cómo iniciar un diagnóstico en INDEGA.

En segunda instancia se realizó un análisis documental de la base de datos que aporta la empresa BPO sobre las condiciones laborales, socioeconómicas y demográficas del personal tercerizado, así como de sus indicadores de rotación y ausentismo.

Una vez analizada esta información se realiza un rastreo bibliográfico con la finalidad triangular de la información, obtenida en las bases de datos proporcionadas por BPO y de la revisión consecutiva de la información obtenida en las fuentes bibliográficas, esta triangulación es transversal y permite la comparación de las fuentes es decir permite identificar cómo está la situación de INDEGA en comparación con la situación a nivel nacional sobre los variables identificadas y la información encontrada en diferentes bases de datos intentando identificar las repeticiones, vacíos, confirmaciones, ampliaciones, falencias, así como la calidad de la información sobre el objeto de investigación. (Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. 2015).

Por último, se realizó la aplicación de una encuesta a las 626 personas vinculadas bajo la modalidad de tercerización es de resaltar que de estas 626 respondieron la encuesta 121 personas. La encuesta se emplea para recopilar las percepciones, opiniones o representaciones de los sujetos. Para ello, este cuestionario está compuesto por preguntas — abiertas o cerradas— formuladas con mucho cuidado y precisión; es imprescindible que estas sean claras y relevantes para poder recoger la información necesaria (Guevara et al., 2020) la aplicación de dicha encuesta fue realizada por medio de un formulario de Google Forms la cual es una herramienta de Google que permite crear encuestas o cuestionarios directamente

en tu navegador web o móvil, sin tener que usar ningún software especial y en la cual se puede ver los resultados al instante, en el momento en que se responde la cuesta además brinda la posibilidad de generar gráficos automáticamente. y organizarlos en gráficos para consultarlos fácilmente.

Análisis y tratamiento de datos.

En la investigación cualitativa, el análisis de la información se da de forma paralela, es decir, mientras se va aplicando los instrumentos de recolección de datos se va realizando el análisis de estos. En primer lugar, se encuentra la reducción de datos, todos los datos proporcionados por BPO fueron filtrados en Excel por medio de tablas dinámicas con el fin de reducir la información y extraer y categorizar los elementos de interés para el presente proyecto. Con la información suministrada por BPO además de la debatida en el grupo focal se identifican una serie de problemáticas en INDEGA con su personal tercerizado como lo son:

- Alta probabilidad de accidentalidad laboral.
- Probabilidad de materialización del riesgo público.
- Informalidad en las condiciones laborales.
- Sobre costos en tiempo de capacitación y formación del nuevo personal operativo tripulante.
- Demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas.
- Baja productividad del personal operativo tripulante.
- Sobre costo de dinero en el proceso de selección y contratación.
- Aumento del cubrimiento de ausentismo. (BANCA)
- Demandas laborales por incumplimientos legales.
- Reproceso de contratación de la misma vacante en el mes.

A cada una de estas problemáticas se le realizó una ficha técnica mediante las cuales se da una triangulación que permitió identificar el contraste entre los datos obtenidos en la base de datos suministrada por BPO y los antecedentes teóricos y normativos de cada una de estas problemáticas.

En cuanto a la encuesta realizada dado la plataforma que se utilizó para la realización de esta permite el análisis inmediato pues genera automáticamente gráficas de acuerdo con las respuestas dadas por los 121 aliados que participaron. Lo cual facilita el análisis de la información suministrada en la misma.

La información que se recopiló en el transcurso de la investigación fue almacenada en una carpeta de Drive, la cual se compartió desde los correos institucionales de las 3 estudiantes de la especialización de Gerencia del Talento Humano que hacen parte de esta investigación, además, la información fue almacenada en una memoria USB donde se realizó una copia de seguridad una vez a la semana.

A lo que respecta al uso de los textos, esta investigación fue guiada por las normas APA séptima edición, y respetó las normas que esta dicta, en cuanto al uso adecuado de las referencia y citación de cada uno de los documentos utilizados, ya que se tuvo conciencia de que no realizar una adecuada referencia o citación puede considerarse fraude o plagio.

Plan de acción del proyecto

La primera fase de este proyecto se basa en el diagnóstico el cual se realizará desde agosto de 2023 hasta noviembre de 2023 en el cual se hará uso de diferentes herramientas de recolección de información que permita identificar las diferentes problemáticas y temáticas que se deben abordar en el modelo educativo propuesto.

Segunda Fase se realizará de manera paralela al diagnóstico, dentro de esta fase se identificará los elementos necesarios para implementar modelo educativo acorde a las necesidades de los aliados de INDEGA. Se debe tener en cuenta que es paralelo al

diagnóstico ya primero se debe determinar las necesidades de los Aliados. Si bien esta fase se realiza de manera paralela se extiende hasta el mes de enero de 2024 dado que se debe realizar un estudio de mercado que permita identificar posibles proveedores, beneficiarios, responsables, recursos entre otros. Necesarios para el diseño del modelo educativo escuela de aliados.

Tercer Fase Diseñar para INDEGA el modelo educativo "Escuela de Aliados" sostenible en el tiempo, con la información recolectada en el diagnóstico, con el estudio de mercado donde se definen proveedores, beneficiarios y recursos se presentará la propuesta del modelo educativo a INDEGA para ser implementado de febrero de 2024 hasta julio de 2024. Es importante resaltar que si bien el presente modelo no refleja ganancias económicas directas a INDEGA si las genera de manera indirecta ya que al formar a los aliados INDEGA está velando por no incumplir en su responsabilidad solidaria y no acarrear posibles demandas que afecte su imagen.

CAPÍTULO IV

Discusiones

El presente Capítulo constituye el núcleo de este trabajo, aquí se explorará, analiza y contextualiza los hallazgos del marco de la literatura existente y se contrastaron en base a los objetivos de la investigación.

Objetivo 1: Diagnosticar las problemáticas administrativas y laborales que tienen los aliados de INDEGA.

En el diagnóstico realizado por medio de la aplicación de la matriz de VESTER se identificaron 10 problemáticas administrativas y laborales que tienen los aliados de INDEGA, para ello se recolectó información a través de un grupo focal que facilitó la identificación de 10 problemas; que permitió la determinación de una serie de causas y consecuencias generadas a partir de la tercerización del proceso de distribución en INDEGA,

Tabla 1 Problemas de Indega

Código	Problema
P1	Alta probabilidad de accidentalidad laboral.
P2	Probabilidad de materialización del riesgo público.
P3	Informalidad en las condiciones laborales.
P4	Sobre costos en tiempo de Capacitación y Formación del nuevo personal operativo tripulante
P5	Demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas.
P6	Baja productividad del personal operativo tripulante
P7	Sobre costo de dinero en el proceso de selección y contratación.
P8	Aumento del cubrimiento de ausentismo. (banca)
P9	Demandas laborales por incumplimientos legales.
P10	Reproceso de contratación de la misma vacante en el mes.

Al realizar las fichas técnicas de cada problema se identificaron los garantes académicos y los datos estadísticos dentro de la organización, así mismo se buscó priorizar

dichos problemas a partir de la matriz de Vester la cual permitió identificar, analizar e interpretar las consecuencias de la tercerización.

Se procedió a clasificar los problemas en pasivos, críticos, indiferentes y activos.

Tabla 2 Identificación de los Problemas

Código	Problema	P. central	P. Activos causas	P. Pasivos Efectos
P1	Alta probabilidad de accidentalidad laboral.			x
P2	Probabilidad de materialización del riesgo público		x	
P3	Informalidad en las condiciones laborales.		x	
P4	Sobre costos en tiempo de Capacitación y Formación del nuevo personal operativo tripulante			x
P5	Demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas.			x
P6	Baja productividad del personal operativo tripulante			x
P7	Sobre costo de dinero en el proceso de selección y contratación.			x
P8	Aumento del cubrimiento de ausentismo. (banca)			x
P9	Demandas laborales por incumplimientos legales.	n/a	n/a	n/a
P10	Reproceso de contratación de la misma vacante en el mes.	x		

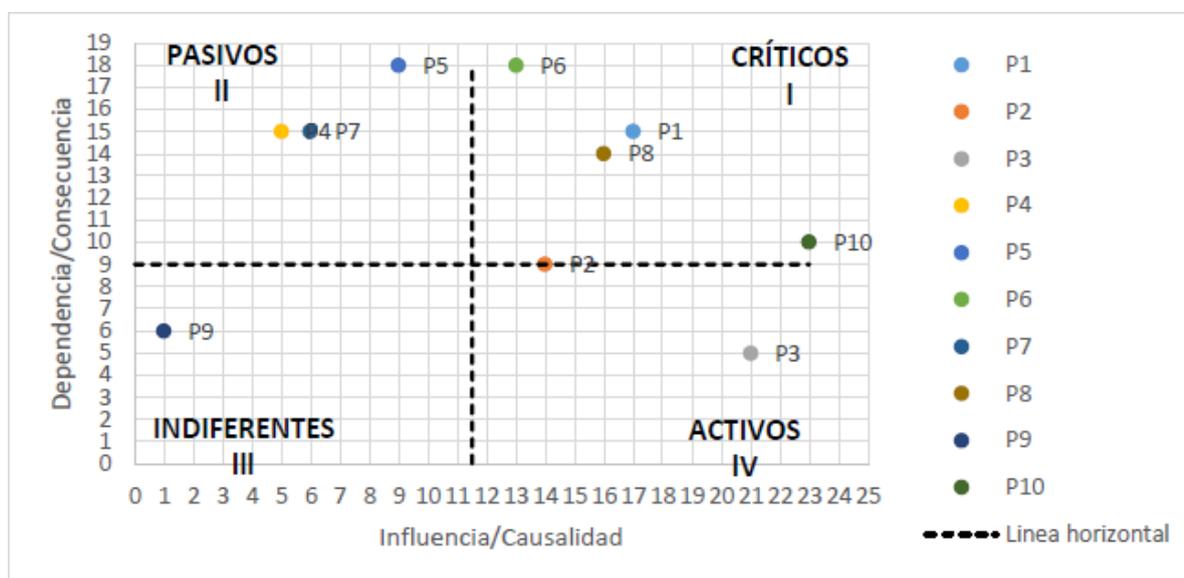


Ilustración 2-Plano cartesiano

En el análisis se identificó que las principales problemáticas administrativas y laborales que tienen los aliados de INDEGA son la informalidad en las condiciones laborales y la probabilidad de materialización del riesgo público, estas problemáticas son el garante del

problema central el proceso de contratación de la misma vacante en el mes, generando este problema unos efectos como la alta probabilidad de accidentalidad laboral, sobre costos en tiempo de capacitación y formación del nuevo personal operativo tripulante, demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas, baja productividad del personal operativo tripulante, sobre costo de dinero en el proceso de selección y contratación y aumento del cubrimiento de ausentismo por medio de la (BANCA).

Objetivo 2: Identificar los elementos necesarios para un modelo educativo acorde a las necesidades de los aliados de INDEGA.

Para la identificación de los elementos necesarios para la elaboración de un modelo educativo acorde a las necesidades de los aliados de INDEGA, inicialmente se realizó la aplicación de una encuesta a 121 aliados y tripulantes, donde se preguntó la antigüedad como aliado y tripulante, el nivel de escolaridad, la experiencia en empresas de transporte, el interés de desempeñarse como aliado, la disposición de recibir capacitación para la administración de rutas y en qué áreas le gustaría ser capacitado.

Se identificó que de la población encuestada solo el 1% tiene nivel de escolaridad profesional y el 78% únicamente cuenta con el bachiller.

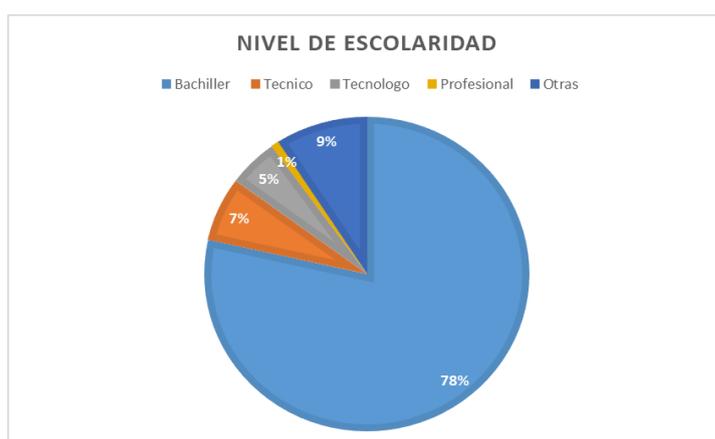


Ilustración 3-Nivel de escolaridad Aliado

Solo el 38% cuenta con experiencia previa en empresas de transporte.

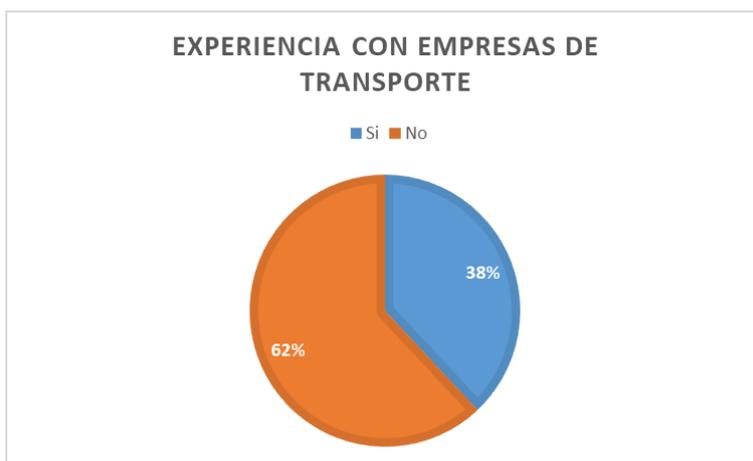


Ilustración 4- Experiencia en el Área de Transporte

El 77% de los encuestados mostraron interés en desempeñarse como aliados de INDEGA.



Ilustración 5-Interes en Desempeñarse como Aliado

El 39% de los encuestados mostró mayor interés en capacitarse en el área de administración de personal, el 24% en seguridad social y el restante en otros temas como liquidación, finanzas, información tributaria, administración de recursos y otros.

AREA QUE LE GUSTARIA CAPACITARSE

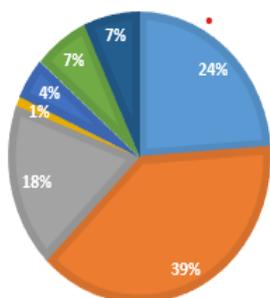
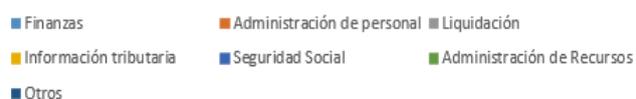


Ilustración 6- Área en el que le gustaría Capacitarse

Todos estos aspectos identificados, permitieron realizar un estudio de mercado donde se definieron beneficiarios, responsables y entradas de apoyo.

Tabla 3 Beneficiarios

BENEFICIARIOS	
1. ALIADOS DE INDEGA	Ellos son los principales beneficiarios dado a que con la implementación del proyecto recibirán las herramientas necesarias para poder aplicar a sus procesos administrativos y legales.
2. TRABAJADORES ALIADOS.	La formación del aliado permitirá que sus trabajadores cuenten con mejores condiciones laborales bajo los parámetros legales.
3. INDEGA	Con la implementación de este modelo educativo INDEGA reducirá el riesgo presupuestal y legal al cual pueden estar expuestos por incumplimiento de los aliados en temas administrativos y legales.

Tabla 4-Responsables

RESPONSABLES.
1. Estudiantes de posgrado de Gerencia de Talento Humano, quiénes presentarán el proyecto a la empresa INDEGA.
2. INDEGA: La empresa se encargará de la ejecución del modelo educativo.

Tabla 5- Entradas de Apoyo

ENTRADAS DE APOYO		
Entidad	Actividad	Descripción de la actividad
FENALCO	Capacitaciones	*Que es Fenalco. *Servicios que presta.
	Asesorías	*Responsabilidad tributaria.
	Apoyo financiero	*Créditos. *Auxilios financieros.
BPO	Asesorías	*Asesorías contables (nómina, pagos de seguridad social, prestaciones legales, pólizas, pago de impuestos, entre otros). *Contratación laboral. *Asesorías comerciales en productos del cliente.
	Procesos operativos	*Vinculación del personal.
ARL SURA	Capacitaciones	*Prevención de Riesgo. *Normatividad en seguridad laboral.

	Asesorías	*Implementación del Sistema de Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo.
CCF - COMFAMA	Bienestar laboral	*Actividades de bienestar laboral.
	Capacitación	*Cursos y capacitaciones.
SUPERVISORES TRANSBEB	Capacitación	Ingreso y egresos de la actividad comercial.
RECURSOS HUMANOS INDEGA	Facilitadores.	Garantizar la ejecución de las actividades y los recursos que se requieren.

Tabla 6- Modelo Educativo INDEGA

Modelo Educativo Escuela de Aliados INDEGA.		
DESCRIPCIÓN DE INDUSTRIA	LA	En Colombia actualmente existen diversas entidades gubernamentales y privadas que aportan el desarrollo de las Mipymes, mediante cursos, diplomados y planes de formación, que aportan de manera positiva en la competitividad que pueden llegar a tener las pequeñas empresas; así mismo mejorar sus procesos productivos, tecnológicos, administrativos y humanos, algunas de estas entidades son Ministerio del Trabajo, MinTIC, Ministerio de Industria y Comercio, SENA (Fondo emprender) , Cámara y Comercio, Pacto Global Red Colombia, entre otros. Si bien estas entidades aportan de manera significativa en el desarrollo de las Mi Pymes, cada pequeño empresario debe gestionar por su cuenta el acceso a estos procesos de formación, en este caso para los aliados de INDEGA es una información poco accesible dado la inexperiencia previa en administración de empresas y su básico nivel académico, por tal motivo nuestro

	modelo educativo aporta un valor agregado a las Mipymes que crean los aliados de INDEGA.
OFERTA	<p>Nuestro Modelo Educativo Escuela de Aliados INDEGA, cuenta con una ventaja competitiva, dado que aporta un valor agregado para los aliados de INDEGA puesto que:</p> <ol style="list-style-type: none">1. El plan de formación está creado de acuerdo con las necesidades y actividad económica específica que desempeñan los aliados.2. Los Aliados no accederán a estos cursos formativos de manera externa, pues se les brindará acompañamiento para su proceso de formación y de creación de Mi pyme dentro de INDEGA.3. Los aliados no deberán desplazarse fuera de las instalaciones de INDEGA para su formación.4. Este modelo educativo no tendrá ningún costo para los aliados.5. Como beneficiario terciario, este modelo educativo para INDEGA no solo representará un aporte a la responsabilidad solidaria y social, sino que también, beneficiará la responsabilidad contractual que se tiene con cada uno de sus Aliados.

ANÁLISIS DE DEMANDA

En el mes de mayo del 2023 INDEGA, realizó una encuesta con sus tripulantes, donde se preguntó quiénes estaban interesados en formarse como Aliados y crear Mipymes, de 121 personas encuestadas el 79% de los encuestados indicaron que estaban dispuestos a participar de un proceso formativo que les permitiera adquirir conocimientos para crear y administrar empresa.

Para INDEGA la implementación de este modelo educativo, le beneficiará significativamente dado que sus aliados disminuirán la rotación de sus tripulantes, esto impactaría positivamente el proceso de distribución y la calidad del servicio, pues sus clientes recibirán sus pedidos en los tiempos establecidos, así mismo INDEGA tendrá una reducción significativa en sus costos, pues no tendrán que asumir valores de rutas no completadas por sus aliados. Para llevar a cabo este modelo educativo, se contará con los proveedores ya vinculados a INDEDA, estos son:

FENALCO.

BPO.

ARLSURA.

CCF

COMFAMA.

Supervisores de TRANSBE.

Recursos Humanos de INDEGA.

Fondo emprender SENA.

De acuerdo al éxito del proyecto, se buscará implementar este modelo educativo en empresas que tercerizan el proceso de distribución, usando estrategias similares a las de INDEGA.

PRECIOS

Encontramos que en el mercado los cursos de formación para Mipymes, son ofertados por temas específicos, con una intensidad de horario de 20 a 40 horas cada uno, el valor de cada curso oscila entre \$200.000 y \$600.000 pesos, dependiendo de la entidad que los oferte; sin embargo existen entidades que brindan formaciones en temas específicos sin generar ningún costo adicional, pues hace parte de un beneficio secundario, producto del pago de un beneficio principal, por ejemplo ARL y Cajas de compensación.

Para el desarrollo del Modelo Educativo, se usarán como proveedores estas entidades que ya brindan temas de formación como un beneficio secundario al ya brindado, por lo cual no tendrá ningún costo para los aliados participar de este modelo de formación ofertado por INDEGA. Si bien para los Aliados no tendrá ningún costo este modelo educativo, INDEGA si deberá definir un presupuesto para la ejecución de este proyecto, pues se requiere de recursos como papelería, refrigerios, espacio físico, entre otros.

Todo este análisis de mercado nos permitió elaborar un modelo educativo para INDEGA.

Objetivo 3: Diseñar para INDEGA un modelo educativo llamado "Escuela de Aliados".

Entendiendo las problemáticas administrativas y laborales e identificando los elementos necesarios para un modelo educativo acorde a las necesidades de la empresa, se propone el siguiente Modelo Educativo llamado “Escuela de Aliados”, el cual contempla un análisis de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. También se define una vida útil del proyecto desde su planificación y análisis en 2023 y posible implementación en el 2024 la cual estaría a cargo de INDEGA, también se definen los recursos necesarios para la

implementación del modelo educativo, el impacto del proyecto y el cronograma de actividades.

Vida útil del proyecto

Primera Fase: Planeación del presente proyecto: Esta primera fase es lo realizado mediante diferentes estrategias de recolección de información, búsqueda de proveedores, análisis de mercado, análisis de datos, entre otras. Se desarrollo durante el 2023 de la siguiente manera:

Actividad	Fecha
Solicitud de base de datos a INDEGA y BPO	Febrero 2023
Aplicación de encuesta a los Aliados y tripulantes.	Mayo 2023
Elaboración Matriz VESTER	Mayo 2023
Análisis de datos demográficos recolectados en encuesta y base de datos.	Mayo 2023
Estudio de mercado.	Agosto 2023
Elaboración de cronograma de actividades “Modelo Educativo Escuela de Aliados”	Septiembre 2023

Se realizó una matriz DOFA la cual permitió identificar las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas de la implementación del modelo educativo.

Matriz DOFA

Tabla 7- Matriz Dofa

MATRIZ DOFA	
DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
1. La limitación de herramientas tecnológicas de los aliados, esto limita el proceso a realizarse únicamente de manera presencial.	1. Los proveedores que ya cuentan con vínculos comerciales y pueden realizar formación en temas específicos como un valor agregado.

3. El desconocimiento del sector económico, pues la información de proyectos similares es muy limitada.	2. El interés de los tripulantes en hacer contratos comerciales con INDEGA volviéndose aliados y creando Mipymes.
4. La no ejecución dentro de los tiempos establecidos.	3. La relación contractual y legal que existe entre los aliados e INDEGA.
	4. Los requerimientos administrativos y legales que deben cumplir las empresas en Colombia.
FORTALEZAS	AMENAZAS
2. El interés de INDEGA en la presentación del proyecto.	1. Desinterés por parte de los aliados para recibir la formación.
3. Los recursos brindados por parte de INDEGA para la ejecución del proyecto.	2. Límite de tiempo y espacios por parte de INDEGA.
3. La información accesible.	3. La no implementación del piloto.
4. El apoyo de terceros en el proceso de implementación del proyecto.	4. Los cambios en la economía que lleve a la desvinculación de aliados.

Se elaboró un presupuesto para la ejecución de las actividades planeadas.

Recursos necesarios

Tabla 8- Recursos

RECURSOS			
TIPO DE RECURSOS	SE NECESITA	INVERSIÓN	TOTAL

Recurso Humano	1. Personal de Recursos Humanos de INDEGA 2. Proveedores Externos	1. \$3.000.000 x6Mes Mensual 2. \$3.000.000 Semestral	\$ 21.000.000
Recurso Tecnológico	1. Portátil 2. video vid 3. cable hm 4. micrófono inalámbrico 5. Tóner para impresora	1. N/A se utilizará el de RRHH 2. \$600.000 Única Vez 3. \$15.000 Única vez 4. \$100.000 Única vez 5. \$500.000 Semestral	\$ 1.215.000
Recursos Físicos	1. Salones de INDEGA 2. Papelería 3. Refrigerios/ \$3.000X personas X 121 aliados X19 capacitaciones	1. N/A 2. \$400.000 Trimestral 3. \$6.840.000 Semestral	\$ 7.440.000,00
Recursos Financieros	INDEGA deberá invertir en el salario de la persona se RRHH quien será la encargada de coordinar los diferentes proveedores, espacios refrigerios y demás. Además, deberá costear los costos	\$ 29.665.000	\$ 29.655.000

	tecnológicos, físicos y humanos.	
--	--	--

Segunda Fase: Presentación a INDEGA: En esta fase se le presenta a INDEGA el presente proyecto el cual consta de un análisis detallado de las problemáticas existentes, un presupuesto requerido, unos aliados estratégicos y se plantea un cronograma de actividades bajo un modelo educativo para su respectiva aprobación e implementación.

Tabla 9- Cronograma de Actividades

Tercera Fase: El presente proyecto se sugiere implementar durante 6 meses, de enero a junio de 2024, esta tercera fase estará a cargo y a voluntad de INDEGA.

Impacto de implementación del proyecto

Si bien, implementar el modelo educativo no refleja ganancia monetaria directa, si la generará de manera indirecta ya que mediante la implementación de este modelo educativo se disminuirá sobrecostos que se relacionan con la rotación del personal, adicional el conocimiento se convertirá en un activo de la compañía, se estima que si tenemos una reducción del 30% de la rotación para el año siguiente esto se verá reflejado disminuyendo los costos de todo el proceso de ingreso de personal nuevo, valor que se aproxima a \$120.094.200

CAPÍTULO V

Conclusiones y/o recomendaciones

En este capítulo se abordarán las conclusiones de todo el proceso investigativo, y las recomendaciones que se le ha INDEGA.

De los avances realizados se puede concluir que:

- Una de las mayores problemáticas a las que se enfrenta INDEGA, son los sobrecostos en el proceso de distribución, pues al tercerizar dicho proceso, no se cumplen las metas planteadas respecto a cubrimientos de vacantes, ausentismo laboral, rotación del personal, capacitaciones, en las rutas de distribución, entre otros.
- Si la empresa INDEGA no implementa medidas como por ejemplo el “Modelo educativo Escuela de Aliados”, puede incurrir en faltas graves a nivel normativo y legal, siendo estos responsablemente solidarios de sus terceros.
- La implementación del Modelo Educativo "Escuela de Aliados" no solo beneficiará a INDEGA y sus terceros, sino que también de una forma indirecta, esto generará un impacto positivo a la empleabilidad formal en Colombia.
- Con el presente proyecto se comprueba que por lo general las Mi Pymes, incurren en incumplimientos normativos y legales, por el mismo desconocimiento de la norma y la inexperiencia en la administración de empresas.
- La tercerización es una herramienta de gestión comúnmente usada en el país; y a pesar de que existen normas que la regulan, aún hace falta control y políticas públicas sobre esta gestión, lo cual permita la promoción del empleo decente y se garanticen los derechos laborales de los trabajadores.

Referencias

- Abero, L. (2015). Técnicas de recogida de datos. En L. Abero, L. Berardi, A. Capocasale, M. S. García, y S. R. Rojas. Investigación educativa. Abriendo puertas al conocimiento (pp. 147-158). Contexto.
- Activos. (n.d.). *Administración integral de servicios temporales I Activos*.
<https://www.activos.com.co/>
- Briones, G. (2000). Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México, DF: Trillas.
- BPO Consulting. (n.d.). <https://www.bpoconsulting.net/nosotros/>
- Bronstein, A. (1999). La subcontratación laboral. Ponencia presentada por el autor en el Seminario Internacional sobre el Derecho del trabajo ante el nuevo milenio, Santo Domingo, República Dominicana
- Blanco Rivera, O. (2005). Criterios para evitar el abuso de la tercerización. Gaceta Laboral 11(2): http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1315-85972005000200005.
- Código Sustantivo del Trabajo Artículo 34. Contratistas independientes. (s. f.).
https://leyes.co/codigo_sustantivo_del_trabajo/34.htm
- Contreras-Pacheco, O. E. (2021). Reputación, satisfacción y vínculo afectivo en el marco de la tercerización laboral en Colombia. Revista CEA, 7(15), e1935-e1935.
- FEMSA. (2023, 11 abril). Coca-Cola FEMSA - FEMSA.
<https://www.femsa.com/es/unidades-de-negocio/coca-cola-femsa/>
- Gómez Vargas, M., Galeano Higueta, C., & Jaramillo Muñoz, D. (2015). El estado del arte: una metodología de investigación. Revista Colombiana de Ciencias Sociales, 423-442.

Guevara, G., Verdesoto, A., y Castro, N. (2020). Metodologías de investigación educativa (descriptivas, experimentales, participativas, y de investigación-acción).

Recimundo, 4 (3), 163-173. 10.26820/recimundo/4. (3). julio.2020.163-173

López Murgas, J y Guzmán Mercado, L. (2019). Análisis constitucional de la tercerización en Colombia. Universidad de la Costa.

Lopera Gómez, Y. A. (2020). Tercerización laboral en Colombia y su incidencia en los derechos laborales de los trabajadores colombianos

Medrano-Beltrán, M. (2022). Situación de la subcontratación en Colombia y sus manifestaciones. *Saber, Ciencia y Libertad en Germinación*, 15, 18-21.

(República de Colombia, C. S. s.f.). *TERCERIZACIÓN E INTERMEDIACIÓN LABORAL EN COLOMBIA PREGUNTAS Y RESPUESTAS*. COLOMBIA.

Organización Internacional del Trabajo. (2015). Tercerización Mediante Agencias de Trabajo Temporario (Confedera).

Semana. (2022, 31 octubre). Colombia, líder en tercerización de servicios. Así se mueve el negocio del BPO. *Semana.com Últimas Noticias de Colombia y el Mundo*.

Cantos, M. A. B., Figueroa, M. D. L. C., & Pinales, S. M. B. (2019). Planificación estratégica y gestión administrativa en microempresas. *CIENCIAMATRIA*, 5(9), 623-635.

Sandra Milena, Q. P. (2012). Gestión Estratégica para la Globalidad Línea de Investigación Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas Un minuto Bello (Doctoral dissertation, Administración de Empresas).

Rodríguez Gómez, G., Gil Flores, J., & García Jiménez, E. (1996). Metodología de la Investigación Cualitativa. España, Granada: Aljibe.

Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. D. (2010).

Metodología de la Investigación (Vol. 5). (J. M. Chacón, Ed.) México: Mc Graw Hill.

Rivas, Y. S. (n.d.). Más de 310 mil en empresas se crearon en Colombia en 2022.

Confecámaras. <https://confecamaras.org.co/noticias/865-mas-de-310-mil-en-empresas-se-crearon-en-colombia-en-2022>

Semana. (2022, October 31). Colombia, líder en tercerización de servicios. Así se mueve el negocio del BPO. Semana.com Últimas Noticias De Colombia Y El Mundo.

<https://www.semana.com/hablan-las-marcas/articulo/colombia-lider-en-tercerizacion-de-servicios-asi-se-mueve-el-negocio-del-bpo/202211/>

Anexos

Anexo 1 Fichas Técnicas de problemáticas

Anexo 1 Ficha tecnica 1

Detalle	Ficha Técnica
Código	P1
Problema	Alta probabilidad de accidentalidad laboral.
Descripción	<p>Un accidente laboral se define como toda lesión en el cuerpo humano que cualquier empleado padezca en consecuencia del trabajo que ejerce en una organización, ya que un accidente laboral es el derivado de una exposición a una actividad laboral por un tiempo determinado, lo que produce el accidente y por ende el trabajador necesita asistencia médica (Carrillo, 2014).</p> <p>Actos inseguros hace referencia aquella condición humana que aumenta la situación de riesgo para que se presente un accidente laboral en una empresa, esta condición está altamente relacionada con el incumplimiento de normas o métodos de seguridad establecidos por una organización, algunos ejemplos en industria nacional de Coca-Cola (Trujillo, 2016)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. La manipulación de equipos sin capacitación o autorización 2. Trabajar un equipo a una velocidad inadecuada 3. Trabajar con equipos en malas condiciones 4. No hacer uso de los elementos de protección personal <p>Coca- Cola FEMSA Medellín vio la necesidad de intervenir la accidentalidad dentro de la compañía después del año 2013, el cual dejó resultados muy negativos en el tema de accidentalidad laboral, por lo que en el año 2014 se inicia el proyecto llamado seguritos 2.0 que pretende intervenir directamente la accidentalidad. Para el cierre del mismo año se lograron resultados muy positivos, en consecuencia, se decide darle continuidad al proyecto en el 2015, el cual tiene como objetivo reducir aún más la accidentalidad dentro de la planta en especial en el área de producción y procesos auxiliares bajo la meta cero accidentes.</p> <p>En el año 2022 en la empresa Industrias Nacional de Gaseosas se presentó un total de 43 accidentes de trabajo, es decir que por cada 100 colaboradores que laboraron en el año se presentó un 7% de accidentes laborales.</p>

Tendencia Esta problemática tiende a ser alcista, puesto que en el año 2015 ocurrieron 16 AT, y en el año 2022, 43 AT.

Fuente Bustamante, E. (2016). reducción del riesgo ocupacional en la planta de coca cola FEMSA Medellín (Ingeniera industrial). Universidad EIA.
 Informes e indicadores del Área de Seguridad y Salud en el Trabajo. INDEGA.

Detalle	Ficha Técnica
Código	P2
Problema	Probabilidad de materialización del riesgo público.
Descripción	El Riesgo Público tiene como factor de riesgo asociado para la empresa Industria Nacional de Gaseosas, el saqueo, robos o atraco, fleteo, secuestro, extorsión, atentados y accidentes de tránsito. Según la Agencia Nacional de Seguridad Vial, durante el 2022 se presentó un total de 8.032 víctimas fallecidas y lesionadas. «Coca-Cola ha logrado reducir 29% sus accidentes viales, tales como: volcaduras, lesiones, atropellamientos y fatalidades; lo anterior le ha significado a la empresa ahorros por 6 millones de pesos al año» Diego Alfonso García Godo, Ejecutivo de seguridad vial de la empresa. Desde 2017 la empresa implementó un modelo de gestión a nivel interno en el que se capacita y se evalúa distintas áreas de la compañía, conductores, directores de operación, directivos, entre otros, para conocer cuáles son los incidentes o acciones que están provocando dichos siniestros en la distribución urbana que realiza en el país. S/f. (2023)
Tendencia	Esta problemática tiende a ser bajista pues Coca - Cola ha logrado reducir 29% sus accidentes viales.
Fuente	(S/f). Gov.co. Recuperado el 18 de marzo de 2023, de https://ansv.gov.co/es/observatorio/estad%C3%ADsticas/fallecidos-y-lesionados-2021-2022 Área de Seguridad y Salud en el Trabajo. Industria Nacional de Gaseosas.

Anexo 2- Ficha Técnica 2

Detalle	Ficha Técnica
Código	P3
Problema	Informalidad en las condiciones laborales.
Descripción	Colombia es un país en vía de desarrollo, por lo que las cifras que se presentarán a continuación ratifican la poca aplicación de buenas prácticas laborales, lo cual influye en que muchos trabajadores estén en situación de vulnerabilidad. Además, según el Departamento Administrativo Nacional de Estadística “DANE” (2020), la tasa de desempleo es mayor al 10% y la tasa de informalidad es de más del 50%. Ahora bien, en la empresa Industrias nacional de gaseosas se cuenta con un total de 626 colaboradores Operativos Tripulantes, de los cuales solo 141 cuentan con un contrato escrito, es decir el resto tiene un contrato verbal, si bien este tiene validez legal, puede prestarse para informalidades en la claridad de las condiciones contractuales del mismo.
Tendencia	Esta problemática tiende a ser bajista, pues la empresa ha venido formalizando los parámetros de contratación, buscando que todos los colaboradores operativos tripulantes queden formalizados bajo un contrato de trabajo escrito.
Fuente	Oficina Central de Recursos Humanos. Industria Nacional de Gaseosas. Base de datos, estatus firmas de contratos BPO. Repositorio Institucional EdocUR - Universidad del Rosario - Colombia The Institutional Repository of the Universidad del Rosario - EdocUR, is a free service created by the CRAI UR to deposit, consult, preserve and maximize the visibility of academic, scientific and institutional production. Search Open access items Downloads News.

Anexo 3- Ficha Técnica 3

Detalle	Ficha Técnica
Código	P4
Problema	Sobre costos en tiempo de Capacitación y Formación del nuevo personal operativo tripulante
Descripción	<p>La capacitación incluye el salario del nuevo empleado durante el proceso de inducción y capacitación para el nuevo cargo, el sueldo del capacitador y los materiales, el costo del jefe o supervisor directo quien destinará tiempo en enseñar al nuevo empleado las tareas laborales y, en general, todos los costos asociados con la capacitación realizada a los nuevos empleados Galindo Carvajal, D. D. (2017).</p> <p>Dentro de Industria Nacional de Gaseosa se estipula que los procesos de capacitación y formación se deben realizar los martes y jueves, sin embargo, debido a la alta rotación del personal y la necesidad de suplir esa vacante lo más pronto posible se programan capacitaciones adicionales lo cual acarrea sobre costos ya que estas no están estipuladas dentro de la compañía. Durante el 2022 se realizaron 24 capacitaciones adicionales a las ya estipuladas y programadas para el nuevo personal operativo tripulante.</p>
Tendencia	Esta problemática tiende a ser alcista, dado que la alta rotación implica que se deban capacitar constantemente nuevo personal, la operación de la empresa no da espera de realizarlo solo dos veces a la semana cuando hay puestos de trabajo con mínimo personal.
Fuente	<p>Galindo Carvajal, D. D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada. (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).</p> <p>Planillas de asistencia de capacitación. Área de Recursos Humanos. Industria Nacional de Gaseosas y base de datos BPO.</p>

Anexo 4- Ficha técnica 4

Detalle	Ficha Técnica
Código	P5
Problema	Demoras en las entregas de productos por no cubrimiento de las rutas.
Descripción	La escasez de personal en las empresas también puede acrecentar la rotación. La carga laboral aumenta, cuando hay menos personal para realizar las funciones, esto indica que, trabajan mucho más por un sueldo que no va acorde con todas las funciones que desempeñan, hacen el trabajo de dos personas o más. Buitrago Tabares, E. (2018). Esta falta de personal conlleva a que no se entreguen los productos dentro de los tiempos establecidos ya que si bien una ruta está presupuestada para que sea entregada antes de las 7 de la noche los caminos pueden estar llegando a las instalaciones tipo 9 ya que la falta del personal implica demorar al descargar los caminos en los puntos de distribución.
Tendencia	Esta problemática tiende a ser bajista dado que la empresa promueve la utilización del personal disponible de la banca, para que las tripulaciones salgan completas y de esta manera se garantice las entregas de los productos oportunamente.
Fuente	Benavides Montaña, I. G. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos (II parte). EUNED, 2005.

Anexo 5- Ficha técnica 5

Detalle	Ficha Técnica
Código	P6
Problema	Baja productividad del personal operativo tripulante
Descripción	Un empleado independiente del puesto que entre a ocupar dentro de la compañía sea operativo o administrativo requiere, tiempo y adaptación para lograr hacer eficiente en sus tareas, además de un empalme sobre las actividades y un panorama claro de sus labores sin embargo esto no siempre puede llevarse a cabo dado que la operación requiere, que los nuevos empleados ingresen a la empresa en el menor tiempo posible, debido a la alta rotación en muchas ocasiones el nuevo personal no ha pasado ni el periodo de adaptación cuando ya ha abandonado el puesto de trabajo, lo que implica iniciar nuevamente todo el proceso de selección y capacitación generando la baja productividad de la operación. Cuanto mayor sea el grado de formación y preparación del personal de la compañía, mayor será su nivel de productividad, cualitativa y cuantitativamente. (Baquero, 2005, p 99). Sin embargo, el personal operativo tripulante ingresa a la compañía con formación y preparación mínima o nula para la realización de sus labores
Tendencia	Podemos decir que la tenencia a esta problemática es estacionaria pues aún no se han realizado evaluaciones de desempeño al personal operativo tripulante donde se evalué la productividad.
Fuente	Benavides Montaña, I. G. (2015). Rotación de personal y su alto impacto en la productividad de las empresas. Barquero Corrales, Alfredo. Administración de recursos humanos (II parte). EUNED, 2005.

Anexo 6- Ficha Técnica 6

Detalle	Ficha Técnica
Código	P7
Problema	Sobre costo de dinero en el proceso de selección y contratación.
Descripción	<p>Involucra todos aquellos costos para la selección del nuevo personal como los son: reclutamiento, entrevistas, aplicación de pruebas, verificación de antecedentes, visitas domiciliarias, tiempo de psicólogos que inviertan en el proceso.</p> <p>Dentro de Industria Nacional de Gaseosas actualmente se presenta una rotación de personal durante el año 2022 el promedio de rotación mensual del personal tripulante operativo fue de 48 personas lo que equivale a un 8% del personal operativo esto acarrea altos costos en la selección del nuevo personal como lo son los gastos de:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Salario de las personas de selección 2. Pruebas psicotécnicas 3. Suscripciones a portales de empleo 4. Publicar avisos para reclutar hojas de vida 5. Impresión de hojas de vida. 6. Llamadas telefónicas Costos de entrevista <p>Si bien muchos de estos procesos son subcontratados con empresas temporales, la tempranadeserción de los puestos de trabajo implica un sobre costo en los procesos de selección ya que dentro de un mismo mes se puede está pagando a la empresa contratista hasta 2 o 3 vecesel proceso de selección de un mismo puesto de trabajo.</p>
Tendencia	Esta problemática tiende a ser alcista, pues en el primer trimestre del año 2022 se retiraron 129 personas, y lo que va del primer trimestre del 2023 con corte al 06 de marzo se ha presentado un total 113 retiros.
Fuente	<p>Área de Gestión Humana. Industria Nacional de Gaseosas Archivo control y Base de datosBPO.</p> <p>Galindo Carvajal, D. D. (2017). Efecto de la rotación de personal en la rentabilidad de la empresa Prosegur Vigilancia y Seguridad Privada (Doctoral dissertation, Corporación Universitaria Minuto de Dios).</p> <p>http://23.88.57.176/bitstream/10656/5805/1/TFS_GalindoCarvajalDeyssiDayana_2017.pdf</p>

Detalle	Ficha Técnica
Código	P8
Problema	Aumento del cubrimiento de ausentismo. (banca)
Descripción	<p>Dentro de industria Nacional de Gaseosas cuando hablamos de banca se hace referencia al personal operativo que se contrata con la finalidad de contar con reemplazos en el momento en el que un empleado tripulante se ausente sea por causa médica, ausentismo injustificado o renuncia actualmente se cuenta con un total 626 empleados tripulantes, y con una banca de 15 conductores, 29 auxiliares (ayudantes) en el año 2022 se utilizó la banca un 82,36% y en el año 2021 se utilizó un 73,4%. La utilización de la banca (personal contratado para suplir ausentismos) es voluntaria y solicitud por los aliados conductores. En los casos en los que el conductor no decide utilizar la banca para suplir esos ausentismos el personal tripulante debe doblar sus esfuerzos para suplir las labores del personal que se encuentra ausente.</p> <p>En cuanto a Ausentismo La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define el ausentismo laboral como la inasistencia al trabajo por parte de un empleado en uno o más días de los que se esperaba iba a asistir.</p> <p>Causa médica certificada</p> <p>Se definen como causa común, que se refiere a cuando los hechos que la generan tienen origen en la empresa; por enfermedad profesional, que son las reglamentadas por el gobierno en el decreto 1477 del 5 de agosto 2014; y el accidente de trabajo que se genera al interior o exterior de la empresa, pero en labor. (Cuevas, García, Villa, 2011).</p> <p>Causa legal Son aquellas ausencias justificadas de un trabajador que estén excusadas en el código sustantivo del trabajo en donde están estipulados los derechos que tiene el empleado incluyendo las situaciones en las que el empleado se puede ausentar.</p> <p>Ejemplo Maternidad, calamidad doméstica etc. (Cuevas, García, Villa, 2011)</p> <p>Causa extralegal son aquellas que están acordadas en pactos extralegales o acuerdos semejantes en donde los líderes sindicales pactan los aspectos como el tiempo en los que estos podrán reunirse para el funcionamiento de la junta directiva y participar de las diferentes decisiones. Existen dos tipos de permiso sindical el remunerado y el no remunerado. (Cuevas, García, Villa, 2011).</p> <p>Problemáticas de ausentismo en los diferentes departamentos según Burrola Sánchez, 2008 es:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Para el responsable operativo, el ausentismo es un problema diario e inmediato, pues tiene que cubrir el puesto que deja vacante el absentista o distribuir el trabajo entre el resto del equipo. • Para los responsables de personal o recursos humanos es un reto continuo y en función de sus causas implica la posibilidad de que existan problemas de salud o de seguridad laboral, de desmotivación o de empleados incumplidores de las normas.

	<ul style="list-style-type: none"> • Para la Dirección de la empresa, el absentismo es una variable que incide en los costes finales,
	<p>Para sus compañeros, significa un aumento de la carga de trabajo sin que ello conlleve en lamayoría de las ocasiones un reconocimiento o gratificación salarial.</p> <p>En el año 2022 Industria Nacional de Gaseosas tuvo que realizar el reemplazo temporal de un 82,36% de personal disponible para cubrimiento de ausencias de trabadores operativos tripulantes.</p>
Tendencia	Esta problemática tiende a ser alcista, pues en el año 2021 se utilizó un 73,4%. Del personalde la banca y en el 2022 82,36% al aumentar la rotación también aumenta la asignación de la Banca.
Fuente	Burrola Sánchez, R. I. (2008). Factores que influyen en el problema deausentismo. Caso: maquilas Tetakawi, SA de CV. México D.F.

Anexo 8- Ficha Técnica 8

Detalle	Ficha Técnica
Código	P9
Problema	Demandas laborales por incumplimientos legales.
Descripción	En el mes de julio del año 2021 el Departamento Nacional de Estadística (DANE) y el Departamento Nacional de Planeación, presentaron los resultados de la encuesta de necesidades judiciales declaradas 2018 - 2019, de acuerdo con el informe las necesidades jurídicas laborales representaron un 7% del total de las necesidades a nivel nacional con un total de 268.000 reportes, estos problemas asociados se representan en 40.9% a pagos de salarios, 26.6% maltrato y acoso laboral, 20.4% despido y pago de liquidaciones, 6.9% no pago de aportes a seguridad social, 6.4% reconocimiento y formalización de relación laboral, 1.2% incumplimiento de convenciones colectivas y 0.6% negación de licencias (materna, paterna, luto y no remunerada).
Tendencia	Esta problemática tiende a ser alcista, pues en el mismo estudio realizado en el año 2016 el informe de las necesidades jurídicas laborales representó un 3% del total de las necesidades a nivel nacional.
Fuente	Departamento Nacional de Planeación DNP. (2021). Informe de encuesta de Necesidades Judiciales declaradas 2018-2019. Natalia Ramírez Bustamante, “Cumplimiento de la regulación y conflictividad laboral en Colombia. Contribución a la misión de empleo 2021”, Borrador 3 Trabajo y Derecho, Universidad de los Andes, diciembre 2021.

Anexo 9- Ficha técnica 9

Detalle	Ficha Técnica
Código	P10
Problema	Reproceso de contratación de la misma vacante en el mes.
Descripción	En la empresa Industria Nacional de Gaseosas el promedio de cubrimiento de la misma vacante en el mismo mes es de 8% en el 2022 y el acumulado anual es del 44.4%.
Tendencia	Esta problemática tiende a ser estacionario, pues los cambios que se generan mes a mes no son significativos.
Fuente	Base de datos de personal y vacantes Área de Recursos Humanos. Industria Nacional de Gaseosas y base de datos BPO.

Anexo 10- Ficha técnica 10

Anexo 2 Encuesta

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1kroE2M07RntVTYDXBsYXCLQpUmCjNOBB/edit?usp=sharing&ouid=113543590255034903844&rtpof=true&sd=true>

