

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA
DE SERVICIOS TEMPORALES

LUZ MARINA GONZALEZ PINZON
OLGA LUCIA GOMEZ PEÑALOZA

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE GESTION EMPRESARIAL
INSED UIS
BARBOSA
2004

FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA PRESTADORA
DE EMPLEOS TEMPORALES

LUZ MARINA GONZALEZ PINZON
OLGA LUCIA GOMEZ PEÑALOZA

Proyecto para optar el título de
Profesional en Gestión Empresarial

Asesor del proyecto
ANA CARMENZA BUITRAGO
Ingeniera

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
FACULTAD DE GESTIÓN EMPRESARIAL
INDED UIS
BARBOSA
2004

De Luz Marina:

A mi hija NATALIA quien es el eje de mi vida y a quien desatendí en varias ocasiones para poder llevar a cabo este proyecto.

De Olga Lucia:

A mis padres los cuales siempre estuvieron conmigo para brindarme su apoyo, a mis hermanos y a las personas que de una u otra manera estuvieron conmigo cuando mas lo necesite para alentarme y darme sus consejos y su apoyo.

AGRADECIMIENTOS

De Luz Marina:

A DIOS, a mis padres y hermanos quienes estuvieron conmigo durante toda la carrera.

A la ingeniera Ana Carmenza Buitrago, ya que sin ella no hubiera sido posible este sueño.

A todas aquellas personas que de una o otra forma contribuyeron a ayudarme a obtener un triunfo mas en mi vida.

De Olga Lucia:

Principalmente, a DIOS, por que me dio el entendimiento y las razones para seguir adelante.

A mis profesores que durante toda la carrera me orientaron y brindaron sus conocimientos para aplicarlos en este proyecto.

A la ingeniera Ana Carmenza Buitrago por su valiosa orientación.

Al señor Fabio Pinzón, director del INSED seccional Barbosa, el cual contribuyo enormemente para poder terminar la carrera.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
INTRODUCCION	1
1. GENERALIDADES	4
1.1 HISTORIA DEL OUTSOURCING	4
1.2 NECESIDAD DEL SERVICIO	6
1.3 MONOGRAFÍA DEL LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO	7
2. ESTUDIO DE MERCADOS	12
2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION	12
2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO	14

2.2.1 Objetivo General	15
2.2.2 Objetivos Específicos	15
2.3 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO	16
2.3.1 Usos y Especificaciones del servicio	16
2.3.2 Servicios Principales	19
2.3.3 Servicios complementarios	19
2.3.4 Servicios Sustitutos	20
2.3.5 Atributos Diferenciadores del Servicio	20
2.4 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	21
2.4.1 Mercado Potencial	21

2.4.2 Mercado Objetivo	21
2.5 INVESTIGACIÓN DE MERCADO	22
2.5.1 Objetivos de la Investigación	22
2.5.2 Aspectos metodológicos de la investigación	23
2.5.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información	24
2.5.4 Proceso de toma de información	25
2.5.5 Definición de la Población	26
2.5.6 Marco Muestral	26
2.6 TABULACION Y PRESENTACION DE RESULTADOS	27
2.6.1 Análisis de la información de la demanda	45

2.7 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA OFERTA	52
2.7.1 Situación actual de la competencia	52
2.7.2 Grado de la competencia	58
2.7.3 Proyección de la oferta	59
2.8 DETERMINACION DE LA DEMANDA INSATISFECHA	61
2.9 CANALES DE COMERCIALIZACION	62
2.9.1 Factores condicionantes de la comercialización	63
2.10 PRECIOS	64
2.10.1 Margen de comisión cobrada por las E-S-T.	64
2.10.2 Valor base de nómina para el cálculo de la comisión	65

2.10.3 Determinación de precios para el servicio de selección de personal	67
2.11 PUBLICIDAD Y PROMOCION	67
2.11.1 Objetivos de la publicidad	68
2.11.2 Estrategias publicitarias	68
2.11.3 Diseño del Logosimbolo y Slogan empresarial	69
2.12 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	72
3. ESTUDIO TECNICO	74
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO	74
3.1.1 Descripción del tamaño del mercado	75
3.1.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto	75

3.1.3 Capacidad del Proyecto	78
3.2 LOCALIZACION	81
4.1.1 Macro localización	81
4.1.2 Micro localización	82
4.2 INGENIERIA DEL PROYECTO	86
4.2.1 Procesos administrativos y operativos	87
4.2.2 Recursos	93
3.3.3 Distribución de planta	95
3.4 TECNOLOGÍA DEL PROYECTO	96
3.5 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO	98

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL	99
4.1 FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA	99
4.1.1 Forma Jurídica	99
4.1.2 Constitución Legal	100
4.1.3 Legalización comercial	100
4.1.4 Legalización de Funcionamiento	102
4.1.5 Legalización Tributaria	102
4.1.6 Legalización Laboral	104
4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA	108
4.2.1 Visión	108

4.2.2 Misión	109
4.2.3 Objetivos	109
4.2.4 Políticas	110
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	115
4.3.1 Organigrama	115
4.3.2 Descripción de funciones	117
4.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINSITRATIVO	126
5. ESTUDIO AMBIENTAL	127
5.1 ESTUDIO LEGAL	127
5.2 ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL	128

6. ESTUDIO FINANCIERO	129
6.1 INVERSIONES	130
6.1.1 Inversión de activos fijos	130
6.1.2 Inversión Diferida	130
6.1.3 Inversión de Capital de Trabajo	132
6.1.4 Fuentes de Financiamiento	134
6.1.5 Balance Inicial	136
6.2 DETERMINACION DE LOS COSTOS	137
6.2.1 Costo de la Mano de Obra Directa	139
6.2.2 Materiales directos	141

6.2.3 Costos Generales del servicio	141
6.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN	144
6.3.1 Sueldos Administrativos	144
6.3.2 Gastos de oficina	145
6.3.3 Depreciación Administrativa	145
6.4 PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS	145
6.4.1 Gastos de Relaciones Públicas y viáticos	145
6.4.2 Gastos de Publicidad y Promoción	146
6.5 COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS	146
6.6 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS	148

6.6.1 Egresos	148
6.6.2 Ingresos	150
6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO	152
6.7.1 Punto de Equilibrio para el primer año del proyecto	152
6.7.2 Punto de equilibrio para el segundo año del proyecto	153
6.8 FLUJO DE CAJA PROYECTADO	155
6.8.1 Presupuesto de Inversiones	155
6.9 ESTADO DE RESULTADOS	157
6.10 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO	158
6.11 BALANCE GENERAL	159

6.12 CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS	162
7. EVALUACION DEL PROYECTO	166
7.1 EVALUACION SOCIAL	166
7.1.1 Desarrollo Regional	166
7.1.2 Generación de empleo	167
7.2 EVALUACION FINANCIERA	169
7.2.1 Valor Presente Neto (V.P.N.)	170
7.2.2 Tasa Interna de Retorno	171
7.2.3 Costo del capital o Tasa Mínima Acepta de Rendimiento TMAR	171
8. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO	174

9. RECOMENDACIONES	176
BIBLIOGRAFIA	177
ANEXOS	180

LISTA DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1. Listado de empresas de Barbosa y Vélez, distribuidas por actividad económica (no incluye empresas unifamiliares)	27
Cuadro 2. Pregunta uno: Cantidad de empleados y tipo de vinculación de los mismos con que cuenta actualmente las empresas.	28
Cuadro 3. Pregunta dos: Sistemas de contratación del personal temporal	29
Cuadro 4. Pregunta tres: Justificación para no utilizar los servicios de una E.S.T.	30
Cuadro 5. Pregunta cuatro: E.S.T. con la cual, las empresas han venido contratando los servicios	31
Cuadro 6. Pregunta cinco: Servicios que le presta la actual E.S.T. con la cual contrata	32
Cuadro 7. Pregunta seis: Ventajas que ofrece la E.S.T. a las empresas con la cual contrata el personal	34
Cuadro 8. Pregunta siete: Época del año en que existe la necesidad de contratar personal fijo a través de la empresa de servicios temporales	35

Cuadro 9. Pregunta ocho: Factores negativos encontrados en el momento de contratar con una Empresa de Servicios Temporal	36
Cuadro 10. Pregunta nueve: Sistemas de promoción y publicidad utilizados para dar a conocer la empresa de servicios temporales en la organización	37
Cuadro 11. Pregunta diez: Puestos de trabajo contratados con las empresas de servicios temporales	39
Cuadro 12. Pregunta once: Porcentaje de intermediación cobrada por la empresa de servicios temporales por los servicios prestados	40
Cuadro 13. Pregunta doce: Valor de la nómina mensual contratada a través de la empresa de servicios temporales	41
Cuadro 14. Pregunta catorce: Promedio de rotación en tiempo de los empleados contratados a través de las E.S.T.	42
Cuadro 15. Pregunta trece: Decisión de apoyo a la nueva empresa de servicios temporales con sede en Barbosa	43
Cuadro 16. Determinación de la demanda potencial del servicio temporal (Percepción optimista)	47
Cuadro 17. Determinación de la demanda potencial del servicio temporal (Percepción pesimista)	47
Cuadro 18. Datos históricos del crecimiento empresarial de	

Vélez y Barbosa	50
Cuadro 19. Sumatoria de variables para el desarrollo del Método de Mínimos Cuadrados	50
Cuadro 20. Proyección de la Demanda de empleados que serán contratados a través de una E.S.T.	51
Cuadro 21. Oferta proyectada de empleados temporales, contratados a través de las E.S.T.	61
Cuadro 22. Demanda anual insatisfecha de empleados temporales, contratados a través de las E.S.T.	62
Cuadro 23. Costo promedio de la nómina temporal, sin prestaciones sociales	65
Cuadro 24. Costo del servicio de Selección de personal	67
Cuadro 25. Plan de acción y presupuesto de publicidad para el primer año	70
Cuadro 26. Ponderación y Puntuación de Factores	85
Cuadro 27. Equipo Necesario para la prestación del servicio	131
Cuadro 28. Inversión Diferida	132
Cuadro 29. Costo mano de obra directa primer año	139
Cuadro 30. Costo mano de obra directa a partir del segundo	

año del proyecto	140
Cuadro 31. Sueldos Administrativos a partir del segundo año del Proyecto	144
Cuadro 32. Presupuesto de Gastos de Ventas	146
Cuadro 33. Proyección de egresos anuales	149
Cuadro 34. Proyección de Ingresos para el servicio de Administración de Nómina	151
Cuadro 35. Proyección de ingresos por Selección de personal	151
Cuadro 36. Presupuesto de Ingresos Totales Anuales (en pesos)	152

LISTA DE FIGURAS

	Pág
Figura 01. Cuantificación de la demanda potencial	28
Figura 02. Forma de contratación	29
Figura 03. Razones para no contratar con E.S.T.	30
Figura 04. Competencia actual	32
Figura 05. Servicios prestados por la actual E.S.T.	33
Figura 06. Ventajas de la actual E.S.T.	34
Figura 07. Época de contratación	35
Figura 08. Factores negativos de las E.S.T.	36
Figura 09. Sistemas de promoción de las E.S.T.	38
Figura 10. Puestos de trabajo de mayor demanda	39
Figura 11. Porcentaje de intermediación	41

Figura 12. Valor promedio de la nómina contratada a través de E.S.T.	42
Figura 13. Promedio de rotación de empleados	43
Figura 14. Decisión de demanda del servicio	44
Figura 15. Canal de Comercialización	63
Figura 16. Logosimbolo	71
Figura 17. Diagrama de flujo del proceso en el servicio de contratación y administración de nómina	90
Figura 18. Diagrama de flujo del proceso de pago de nómina	91
Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de recaudo de cartera	92
Figura 20. Diagrama Contratación de Personal	113
Figura 21. Organigrama de la E.S.T EMPRENDER LTDA, para el primer año	116
Figura 22. Organigrama de la E.S.T EMPRENDER Ltda. a partir del año dos (2)	116
Figura 23. Diagrama Punto de Equilibrio para el año uno (1)	153
Figura 24. Diagrama de flujo para la evaluación económica con inflación, con financiamiento y con producción variada de servicios	170

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Servicios anuales proyectados de contratación y administración de nómina	81
Tabla 2. Servicios anuales proyectados de inducción y selección de nómina (a partir del segundo año)	81
Tabla 3. Selección y Definición de Factores	83
Tabla 4. Determinación de la Ubicación	86
Tabla 5. Costo Total del Proyecto	133
Tabla 6. Amortización de capital e intereses crédito ordinario	135
Tabla 7. Costos Generales del servicio	142
Tabla 8. Depreciación y Amortización de Activo Fijo y Diferido	143
Tabla 9. Presupuesto de Gastos de Administración	145
Tabla 10. Costos Fijos	147

Tabla 11. Costos Mixtos	147
Tabla 12. Costos Variables	148
Tabla 13. Clasificación de los Costos totales (en pesos)	148
Tabla 14. Ingresos del servicio para el primer año (en pesos)	150
Tabla 15. Flujo Original de Inversiones (miles de pesos)	155
Tabla 16. Presupuesto de Inversiones con Financiación (miles de peso)	156
Tabla 17. Flujo de Producción	156
Tabla 18. Flujo neto de Caja Proyectado (con financiación)	158
Tabla 19. Estado de Resultados con Inflación, Financiamiento y Prestación Variada de Servicios	158
Tabla 20. Generación de empleo directo e indirecto del proyecto	169

LISTA DE ANEXOS

	Pág.
Anexo A. Diseño de encuesta para el estudio de mercados	181
Anexo B. Portafolio de servicios de la empresa	182
Anexo C. Microlocalización de la empresa de servicios temporales	183
Anexo D. Diseño del plano para la distribución de planta	184
Anexo E. Cotizaciones de equipo y enseres de oficina	185

GLOSARIO

ACOSET: Asociación Colombiana de Servicios Temporales.

BENCHMARKING: acción o efecto de contratar, comercio o trato.

CONTRATO: pacto establecido con ciertas formalidades entre 2 o más personas, en virtud del cual se obligan recíprocamente a ciertas cosas.

CONTRATO DE TRABAJO: es aquel por el cual una personal natural se obliga a prestar un servicio a otra persona natural o jurídica, bajo la continuada dependencia o subordinación de la segunda y mediante remuneración.

CONTRATO A TÉRMINO CORTO: se refiere al contrato a término fijo, en el cual se estipula la duración del vínculo laboral con la empresa.

E.S.T.: empresa de servicios temporales.

EMPLEO: acción o efecto de emplear, ocupación económica de toda la población activa del país.

NÓMINA: relación nominal.

OUTSOURCING: consiste básicamente en la contratación externa de los recursos anexos, mientras las organizaciones se dedican exclusivamente a razón de su negocio. Transferencia terceros de actividades, no modulares.

RECLUTAMIENTO: selección y elección del personal apto para realizar una actividad.

REINGENIERIA: revisión y diseño radical de los procesos de una empresa para lograr mejoras en medidas críticas y contemporáneas de desempeño, costo la calidad el servicio la velocidad de los procesos.

RELACIÓN CIVIL: acuerdo escrito entre la E.S.T. y la empresa demandante del servicio de carácter puramente civil o mercantil.

SELECCIÓN: elección de personas o cosas destinadas a conseguir una actividad.

SELECCIÓN DE PERSONAL: una adecuada política de selección de personal permite a las empresas, la vinculación del mejor candidato dentro de una serie de aspirantes a ocupar un cargo vacante.

SENALDE: Servicio Nacional de Empleo

TEMPORAL: que dura algún tiempo.

TEMPORALIDAD: calidad de temporal. Condición que existe en el tiempo.

TERCERIZAR: actuar como un tercero.

TRABAJO: esfuerzo humano aplicado a la producción de la riqueza extrayéndola y transformándola.

RESUMEN

TITULO: FACTIBILIDAD PARA LA CREACION DE UNA EMPRESA PRESTADORA DE SERVICIOS TEMPORALES^{*}

AUTORES: LUZ MARINA GONZALEZ PINZON Y OLGA LUCIA GOMEZ PEÑALOZA **

PALABRAS CLAVES: servicios temporales, administración de nómina, outsourcing, E.S.T.

El presente proyecto tiene como finalidad determinar la viabilidad de crear una empresa prestadora de servicios temporales, la cual aproveche las posibilidades de mercado laboral existente en la región, cumpliendo con las necesidades y expectativas de los empresarios que desean entregar a terceros el servicio de administración del recurso humano, contribuyendo de esta manera a la necesaria reestructuración empresarial que les permita ser más competitivos en el exigente entorno económico nacional y mundial.

En el proceso de estudio, las autoras del proyecto emplean una metodología descriptiva en la cual se busca verificar la existencia de un mercado potencial insatisfecho para los servicios de selección y administración de nómina de personal temporal; verificando la posibilidad técnica de prestación del servicio, requisitos administrativos y legales, y finalmente demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

En consecuencia, se demostró la existencia de una demanda insatisfecha creciente, con una decisión de apoyo a la nueva E.S.T. de 58.13%, así mismo, el 58,49% de empresarios justifican el no estar contratando con éstas, debido a que no existe empresas de este tipo en la región; para lo cual se ofrecerán 60 servicios mensuales que representan el 29% de la demanda insatisfecha de administración de nómina y selección de personal; por otra parte se demostró que se domina la tecnología del servicio, funcionamiento y operatividad del proyecto, al igual de que es económicamente rentable, mostrando indicadores favorables en cuanto a razones financieras, un V.P.N. de \$71.992.431, una TIR incremental de la inversión del 85,93% y TMAR global mixta de 23,22%, por lo cual se recomienda llevar a cabo la instalación y puesta en marcha de la Empresa de Servicios Temporales.

* Proyecto de grado.

** Instituto de Educación a Distancia, Gestión Empresarial, Ing. Ana Carmenza Buitrago.

SUMMARY

TITLE: Factibility to create a temporary services company*

AUTHORS: Luz Marina González Pinzón and Olga Lucia Gómez Peñaloza. **

KEY WORK: Temporal services, Administration of it nominates, outsourcing, e.s.t.

DESCRIPTION OF THE CONTENT:

The present Project has a goal to determinate the viability to create a temporary services company which will take advantage of the potencial labor market on the region, realizing with the necessities and expectations of the business men wish to give to othersone the administration service of de human resourses cooperating of this way to the necessary managerial restructuration and in this way to be more competitives in the demanding international, national and economical circle.

In the study process, the authors of the project use a descriptive methodology in which is looked for to verificate the existence of a insatisfy potential market for the administration and selection services of payroll temporal people; verificating the technique possibility of service contribution, legal administrative requirements and finally to show that it is economically rentable realize it.

In consequence was shown the existence of a growing insatisfy demand with a support decision for the new E.S.T. of 58.13% at the same time the 58.49% of business men who justify don't be contracting with these because there aren't companies of this kind in the region; reason for which they will offer 60 services per month they represent the 29% of the insatisfy demand of the payroll administration and selection of staff, on another hand it was shown that is dominated the service technology, functioning and operativity of the project and it's equally profitable, showing suitable inolicatings about financials reasons a V.P.N. of \$ 71.992.431 a T.I.R. growing of the inversion of the 85.93% and T.M.A.R. mix and global of 23.22% for which is recommended to carry out the installation and in this way put in walking the temporal services company.

* Monograph

** Instituto de Educación a Distancia Insed – UIS. Engineer Ana Carmenza Buitrago

INTRODUCCION

El Recurso Humano surge como una fuerza básica con la que cuenta el administrador para alcanzar los objetivos de su organización. Así mismo, es un factor de fácil acceso por parte de la empresa, que puede aspirar a suplir sus deficiencias tecnológicas o de capital con mano de obra suficiente.

La concepción de los dos grandes grupos conocidos en el área de Relaciones Industriales como patronos y trabajadores es que siempre tendrán intereses irreconciliables, sin embargo a pesar de que en la realidad colombiana se presentan casos de enfrentamiento real entre estos dos sectores, el grupo empresarial cree que esto no se debe a una contradicción de intereses, sino a factores macroeconómicos ajenos a las empresas, que afectan drásticamente a los trabajadores y en menor medida a los empresarios. Un caso concreto en esta aparente oposición de intereses se presenta en el sector del trabajo temporal de la economía colombiana.

Las Empresas de Servicios Temporales se consideran unidades empresariales comunes y corrientes, las cuales han ampliado su accionar de forma progresiva en los últimos veinte años, debido a la nueva situación de ordenamiento económico mundial que obliga al sector empresarial a ser competitivo en todos los aspectos para mantenerse en el mercado.

Por otro lado, la recesión y la apertura económica han llevado a muchas compañías a eliminar actividades que no son cruciales para su cadena de generación de valor como el manejo de nómina o la distribución final y a contratar las mismas con terceros, lo que se conoce técnicamente como OUTSOURCING.

Una razón muy importante para el desarrollo de las empresas de servicio temporal reside en las ventajas económicas que obtiene el empresario de éstas, en la contratación de la mano de obra. Dichas ventajas se relacionan con la disminución gradual de la carga prestacional generada principalmente a raíz de onerosos logros sindicales; como también, por la disminución del gasto en la estructura del Departamento de Recurso Humano.

El presidente de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (ACOSET), Miguel Pérez, resalta la labor de las E.S.T. como mecanismo de flexibilización que se está utilizando en todo el mundo para dinamizar el contrato laboral y como una solución al desempleo. Resalta igualmente que el país debe emplear estos mecanismos para enfrentar la apertura económica y lograr un régimen laboral competitivo con el resto del mundo.

En la actualidad las Empresas de Servicio Temporal gozan de excelente aceptación por parte del sector empresarial del país, lo cual ha permitido que la contratación a través de éstas, sea en muchos casos un factor de política empresarial.

Las investigadoras por su parte emplearán una metodología descriptiva en el proceso de estudio, la cual se llevará a cabo en el municipio de Barbosa y Vélez Santander en su área urbana y rural, y necesariamente integrará factores externos que afectan el comportamiento del servicio a nivel nacional. De igual manera el proceso de investigación se convertirá en una herramienta valiosa de consulta y conocimiento de las variables que afectan el mercado laboral en el municipio, sin antecedentes a nivel específico.

El proyecto pretende dinamizar la estructura productiva del municipio, mediante el aprovechamiento de oportunidades que brinda el mercado laboral, como es la creciente “demanda de mano de obra temporal contratada a través de las empresas de Servicios Temporales”, buscando satisfacer las necesidades y expectativas de una manera óptima.

Los objetivos del estudio son los siguientes:

- Verificar que existe un mercado potencial insatisfecho y que es viable, desde el punto de vista operativo, introducir en este mercado el servicio objeto de estudio.
- Demostrar que tecnológicamente es posible ofrecer el servicio, una vez que se verificó que no existe impedimento alguno en la logística del mismo.
- Demostrar que es económicamente rentable llevar a cabo su realización.

1. GENERALIDADES

1.2 HISTORIA DEL OUTSOURCING

Aparentemente la idea de la ayuda temporal data de 1920. Esto se desprende de las investigaciones realizadas por MAN POWER, la Empresa de Servicios Temporales más grande del mundo.

En esta época se presenta, principalmente en los Estados Unidos un auge industrial importante, con un gran crecimiento de la demanda de trabajo, expansión que durará hasta la crisis de 1930. Simultáneamente a esto se consolidan los incipientes movimientos sindicales, obteniendo con ello una influencia grande en el manejo de la economía capitalista.

Desde 1939 en Europa Central, y 1941 en los Estados Unidos, se vive una economía de guerra, donde virtualmente, y al menos en forma teórica, se presenta una situación de pleno empleo.

Al terminar la Segunda Guerra Mundial, se presentan tres fenómenos claves para el surgimiento de las Empresas de Servicios Temporales tal y como se conocen actualmente: por una parte, el cambio de una economía de guerra a la normalidad de los tiempos de paz, donde se produce una desmovilización del excedente de mano de obra utilizada para sostener la confrontación bélica, trae como consecuencia una gran masa de desempleados que la economía no puede absorber de forma permanente por el alto costo.

Por otra parte, se presenta una alarmante escasez de personal hábil y entrenado para satisfacer las necesidades de una industria que busca despegar nuevamente, basándose en el desarrollo tecnológico obtenido con la guerra, pero cuyos requerimientos en materia de aptitudes difieren mucho de los manejados por la oferta laboral.

El último, y tal vez el más importante de los factores que influyen en el desarrollo de las E.S.T. luego de la Segunda Guerra Mundial, es la necesidad de incorporar a la economía al grupo de emigrantes movilizados por la confrontación, no solo dentro de las propias fronteras de Europa, sino desde esta a los Estados Unidos y otras regiones de América, en busca de oportunidades para reorganizar sus vidas.

Esto tiene como consecuencia el surgimiento de una nueva clase trabajadora que no cuenta con respaldo sindical, y que está dispuesta a “regalarse” con tal de tener alguna oportunidad de trabajo. Este gran grupo trabajador encuentra en el trabajo temporal una fórmula que le permite contratar con algún ingreso, aún sin disponer de todas las garantías de estabilidad de un trabajo permanente.

Colombia en los años 70 presenta un gran desarrollo industrial, con aumento de la necesidad de mano de obra, acompañado de problemas de subsistencia de las empresas debido a la presión de la carga prestacional.

Se desarrolla una amplia estructura microempresarial en todas las ramas de la producción, pues ni las grandes empresas están en capacidad de proporcionar empleo a todos los que lo necesitan, ni el gobierno tiene los recursos suficientes para generar la gran cantidad de empleos que permita disminuir el alto nivel de desempleo. Comportamiento que aún persiste en la estructura económica del país, con cifras de desempleo superiores al 15%.

Las Empresas de Servicio Temporal no son la excepción. Amparándose, originalmente en la casi ausencia de legislación sobre el tema, y posteriormente en los vacíos que presentan las normas que van surgiendo, se crean multitud de empresas dedicadas a la intermediación del trabajo, principalmente Agencias y Empresas de Servicios Temporales.

1.2 NECESIDAD DEL SERVICIO

El municipio de Barbosa ha tenido un crecimiento sostenido a nivel poblacional y comercial, favorecido por su posición geográfica estratégica, la cual le permite su articulación y dinamismo económico con las provincias de Vélez y Ricaurte, especialmente con los municipios de Vélez.

La situación de desempleo en paralelo con la recesión económica, que atraviesa el país, hace necesario administrar fuentes de empleo económicas que beneficie a empresas y trabajadores.

La Empresa de Servicios Temporales es un mecanismo de contratación de personal muy conveniente, caracterizado por una flexibilidad racional, para atender los requerimientos de mano de obra, teniendo en cuenta la incertidumbre sobre el nivel de actividad empresarial ocasionada por las dificultades económicas y de recesión que sufre el país en los últimos años.

Así mismo, la firma prestadora de servicios se convertirá en la alternativa más adecuada para suplir las necesidades de la demanda cíclica de mano de obra empresarial, pues de alguna manera se debe atender la carga de trabajo que dejan sin titular, quienes siendo trabajadores permanentes de

empresas, tiene que ausentarse para cumplir con programas de vacaciones, licencias de maternidad e incapacidad medicada, entre otras.

La importancia de impulsar la creación de una empresa prestadora de servicio temporal de empleos radica en que se ha incrementado la demanda de este sistema de contratación en las empresas del municipio, sin que exista una empresa de este tipo a nivel regional.

Ante la situación de crisis que atraviesa la economía nacional, es urgente aprovechar esta coyuntura para contribuir con las necesidades empresariales de reducir costos mediante una oferta de mano de obra que se apersona de todo lo relacionado con la selección de personal, administración de nómina y capacitación, evitándose de esta manera riesgos de demandas laborales y ataduras sindicales en la organización. Así mismo, contribuir con las reestructuraciones necesarias que deba hacer la empresa como es el caso de la reducción del área de recurso humano.

Actualmente este sistema de contratación es común en el municipio y se ha venido incrementando su demanda en las entidades financieras, entidades oficiales, públicas y privadas, como un medio que permite al empresario obtener un servicio ágil, oportuno y económico en el momento que decida contratar mano de obra; reemplazando así el personal de planta, que resulta relativamente costoso debido a la elevada carga prestacional, amparada principalmente por acuerdos sindicales de forzoso cumplimiento.

Sin embargo, por tratarse de un sistema de contratación relativamente reciente a nivel de la provincia de Vélez es apenas normal su evolución y aceptación a nivel empresarial. Se sabe que las entidades financieras

empezaron a contratar con E.S.T. el servicio de aseo y cafetería a partir de 1996¹.

Hay dos razones fundamentales por las cuales el sector privado y público de la economía acuden a las empresas de servicios temporales para sus necesidades de servicios transitorios:

- 1) La rapidez de reacción de dichas empresas ante las necesidades de servicios de las empresas usuarias; y
- 2) Por su capacidad para satisfacer adecuadamente, los servicios requeridos por las empresas clientes, gracias a la idoneidad de los trabajadores seleccionados con, a mayor técnica y el mejor cuidado.

A raíz de la abundante mano de obra calificada que posee Barbosa, gracias a que se cuenta con excelentes centros educativos que han sido bien aprovechados por sus habitantes, se podrá ofrecer personal temporal con capacidad garantizada para su desenvolvimiento laboral en muchos campos de trabajo, con beneficio recíproco.

Con relación a las entidades financieras, el municipio de Barbosa cuenta con COOMULTRASAN, BANCAFE, BANCO AGRARIO, GRANAHORRAR y BANCO POPULAR, con un total de 50 empleados, de los cuales 17 son temporales y 33 de nómina, al igual que otras entidades como el Hospital que cuenta con 40 empleados nómina y 45 como temporales, la Alcaldía cuenta con 27 de nómina y 20 temporales, Transito y Transporte 10 de nómina y 3 temporales.

¹ ENTREVISTA con Vladimir Muñoz Forero, Gerente Banco Agrario de Colombia. Barbosa, 15 agosto de 2003.

Por otra parte, se procuraría el desarrollo del municipio y la región mediante la generación de empleo, teniendo en cuenta que parte del personal que actualmente es contratado por OUTSORCING, no es del municipio sino de la ciudad cede de la empresa temporal respectiva.

1.3 MONOGRAFÍA DEL LUGAR DE PRESTACIÓN DEL SERVICIO

Geográficamente el proceso de investigación se desarrollará a nivel de los municipios de Barbosa y Vélez, los cuales se han convertido en los centros más dinámicos y comerciales de la provincia de Vélez. Igualmente son los centros urbanos donde hay mayor presencia empresarial generadora de empleo.

Las principales actividades comerciales se centran en los municipios de Barbosa, Vélez y Puente Nacional. Barbosa es el principal centro de venta de ropa, calzado, electrodomésticos, muebles y enseres, materiales para la construcción y repuestos para automotores.

Además existe en la región aproximadamente 150 talleres de mecánica e igual número de puestos de ventas ambulantes, principalmente comestibles (queso y bocadillo). Vélez se destaca por el abastecimiento de víveres, rancho y licores; a éste acuden habitantes de municipios como Chipatá, la Paz, El Peñón y Bolívar.

Por su localización geográfica, Barbosa se ha desarrollado como centro comercial y de servicios, gracias a las influencias de municipios que la circundan como Guepsa, San Benito, La Aguada; Bolívar, La Paz, Vélez, Albania, Chipatá, La Belleza, Jesús María, Florián, Guavatá, Landazuri,

Cimitarra, Puente Nacional, que pertenecen a la Provincia de Vélez Santander.

Los habitantes del sector urbano derivan sus ingresos de la actividad laboral, (empleados), y comercial de manera formal e informal, bien sea dentro del mismo municipio y fuera de él, desplazándose a otras poblaciones circunvecinas.

En los últimos años (1964-1999) la población de Barbosa se ha incrementado en 39,8% y se estima que para el periodo 1999, 2010, la población se incremente en un 26%, es decir, de 24.864 habitantes pasará a 31.336 personas.²

Según proyecciones del DANE de 17.841 personas existentes en 1999, en el área urbana, se pasará en el 2010 a 22.834 habitantes que equivalen al 72,86% del total del municipio.

La Cámara de Comercio de Bucaramanga dio a conocer la estructura económica del municipio a diciembre de 1995; constituida con un total de empresas inscritas de 1.056, el cual se destaca el comercio en general y la industria manufacturera con un 52,1% y 26,4% de participación respectivamente.

De igual manera, según datos recopilados por la misma entidad en 1995, se estableció la participación del empleo según el sector o actividad económica, en el cual se destaca la actividad comercial representada por 551

² CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES UIS. Esquema de ordenamiento territorial de Barbosa 2000-2009. Bucaramanga, 2000.

establecimientos, ocupando un promedio de 1,7 empleados por negocio, frente a un promedio de 2,6 en el resto de las actividades.³

De la anterior estadística se deduce un promedio de empleo derivado de la actividad empresarial equivalente a 2,13 empleos por cada establecimiento para 1995. Sin embargo no existen datos estadísticos recientes que permitan establecer su índice de crecimiento.

Por otra parte, el desempleo es muy proporcional al del resto del país con un índice del 20% y una población de juventud del 56% con edades de 0 – 25 años.

La importancia de Barbosa radica principalmente en el comercio, con un total de 551 establecimientos comerciales entre los cuales el 67.7% son de comercio al detal, el 20.3% de comercio al por menor y el 10% correspondiente a cafeterías, fuentes de soda y afines.

³ Ibid.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA DE INVESTIGACION

En Barbosa, como en la mayoría de municipios colombianos se vienen presentando transformaciones en el ordenamiento económico originado por el despoblamiento del campo y su éxodo hacia el casco urbano. Como causa de esa migración interna se señala la situación de inseguridad, las condiciones rurales de pobreza y la permanencia de formas atrasadas de producción y tenencia de la tierra que invierten el área urbana en atractivo para oportunidades de empleo y mejoramiento de las condiciones de la población.⁴

De igual manera, el tamaño de población del municipio es importante ocupando el puesto 13 entre los 87 municipios de Santander, notándose un predominio de población joven con un 77% del componente total. Así mismo el crecimiento demográfico estimado por el DANE para el periodo 1999 – 2010, corresponde al 26%.

Los habitantes del sector urbano, derivan sus ingresos en un 52,1% de la actividad comercial seguida de la industria manufacturera con un 26,4% y un promedio de 3 empleos directos por establecimiento. El sector servicios del que sobresalen los restaurantes, hoteles, la salud y la educación son los establecimientos que proporcionan mayor fuente de empleo con un promedio

⁴ PICO ARAQUE, Luis A. y VALENCIA ALZATE Jorge J. Dinámica y Potencial productivo y comercial de la microempresa en el nor oriente colombiano. Bucaramanga, 1996. p. 347.

de 3.5 empleados por establecimiento, lo que lo ubica como la segunda gran actividad económica del municipio, luego del comercio⁵.

Los ambientes sociales positivos y negativos que presenta el municipio a raíz del aumento poblacional y dinamismo comercial, puede enfocarse como una oportunidad de negocio o empresa, mediante el análisis del entorno económico en el cual se desenvuelven las oportunidades laborales.

Los cambios organizacionales de la administración moderna, los cuales promueven competitividad para sus productos o servicios, basados en la calidad y bajos costos, han hecho que los administradores gestionen alternativas pertinentes para tal fin. Una de ellas es la subcontratación de servicios con empresas especializadas (OUTSOURCING).

Actualmente, la ley 734 de febrero de 2002 expedida por el Congreso de la República, decreta al sector público que abandone la forma de contratación directa de personal que ha venido empleando; viéndose en la obligación de contratar con una empresa de servicios temporales, con el objeto de reducir gastos de nómina y evitar demandas laborales por rotación del personal.

Gran parte de las empresas localizadas en Barbosa, Vélez, Moniquirá, Guepsa, Santana, especialmente las entidades Financieras públicas y privadas están recurriendo a contratación de OUTSOURCING para el manejo de sus empleados, reduciendo así gastos de personal, espacio físico, gastos de operación, supervisión de procesos; factores que influyen en el mejoramiento del servicio, generando mayor rentabilidad, cumplimiento y efectividad para el buen desarrollo de la empresa.

⁵ Ibid. p. 351.

El hecho de que Barbosa no cuente con una empresa prestadora de servicios temporales de empleo, se convierte en la oportunidad precisa para crearla.

En la actualidad las entidades, tanto oficiales como privadas en su gran mayoría cuentan con nómina temporal, contratadas por empresas como SINCO LTDA, MISION, COLTEMPORA, ADECCO, SISTEMPORAS LTDA., ACCION S.A., APOYO HUMANO y LA PERLA, las cuales tienen como objetivo manejar y controlar la carga laboral para las nuevas contrataciones de personal a raíz de las vacantes ocasionadas por las reestructuraciones y optimización de gastos prestacionales del personal de nómina.

Las circunstancias anteriores de dependencia por parte de estas empresas foráneas pueden conducir a que desaprovechen las oportunidades que brinda el medio en cuanto a la floreciente demanda de este tipo de contratación; además, en algunos casos el personal es contratado directamente en la ciudad sede de la empresa, lo cual no favorece para nada el desarrollo del municipio en cuanto a la generación de empleo.

La anterior situación lleva a concluir que se hace necesario la creación de una empresa prestadora de servicio de empleos temporales en el Municipio de Barbosa, que ofrezca en el ámbito empresarial la posibilidad de brindar los servicios de contratación del recurso humano de acuerdo a los nuevos lineamientos de competitividad y situación económica y laboral del país; además de brindar mejores oportunidades de empleo y progreso regional.

2.2 OBJETIVOS DEL PROYECTO

2.2.1 Objetivo General. Determinar si es factible crear una Empresa en Barbosa, prestadora de servicios de empleo temporal para empresas del sector público y privado de los municipios de Barbosa, Vélez y Moniquirá, contribuyendo así al crecimiento del progreso del municipio y la región.

2.2.2 Objetivos Específicos:

- Realizar un minucioso estudio de mercado empleando toda la información disponible y aplicando técnicas como encuestas y entrevistas, para determinar si es factible la realización y montaje del proyecto.
- Determinar la tarifa y precios de los diferentes servicios a prestar, teniendo en cuenta los de la competencia.
- Aprovechar el mercado potencial y actual de la región, contribuyendo así a mejorar el nivel de vida, a través de la generación de empleo y prestación del servicio.
- Determinar a través de un estudio técnico, la magnitud del proyecto en los aspectos como tamaño, localización y proceso de prestación del servicio.
- Investigar las formas de asociación, creación y leyes que rigen este tipo de empresas con fines estructurales y de organización.
- Realizar un estudio financiero para determinar y presupuestar los recursos necesarios para el desarrollo del proyecto.

2.4 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO

Se constituirá legalmente una empresa de servicio Temporales (E.S.T.), cuyo objeto social será el de tercerizar los servicios de administración de nómina y selección de personal a la empresa cliente, a través de empleados propios que desempeñan sus labores en esta última.

En consecuencia, la Empresa de Servicio Temporal, en calidad de patrono firmará los contratos de trabajo por su cuenta y riesgo con trabajadores o aspirantes, liquidará los sueldos y prestaciones, y los pagará en las fechas estipuladas por la empresa.

La temporal acuerda directamente con el beneficiario del servicio (empresa cliente) el valor del mismo, incluyendo las prestaciones sociales en los términos de la legislación laboral presente. La E.S.T. devengará como retribución del servicio prestado una comisión acordada previamente con la empresa.

2.3.1 Usos y Especificaciones del servicio. La Empresa de Servicio Temporal, en su carácter de ente jurídico especial se encuentran enmarcada dentro de una legislación específica, por lo cual posee ciertas características que es muy importante aclararlas, para de esta manera comprender y acatar la forma de operación de estas:

- ◆ La Empresa de Servicio Temporal, tiene carácter de patrono o empleador.

- ◆ Los servicios del personal contratado se realizan a un tercer beneficiario en actividades inherentes o conexas con las actividades ordinarias.
- ◆ El contrato de trabajo se suscribe entre la empresa de servicio temporal y el trabajador (Existe un contrato de trabajo).
- ◆ Los salarios y demás prestaciones legales, son pagadas directamente por la empresa de servicio temporal.
- ◆ Los contratos de trabajo en todo caso son a término determinado, no mayor a un año.
- ◆ Existe la necesidad de continuidad de la relación laboral cuando llegue le término del contrato, de acuerdo a la normatividad legal para las empresas de servicio temporal.
- ◆ Entre empresa beneficiaria del servicio y la temporal existiría legalmente una relación civil o mercantil.
- ◆ Igualmente entre la empresa demandante del servicio y el trabajador no existe relación alguna. (en la norma).
- ◆ La empresa beneficiaria por su parte, se compromete a pagar a la temporal un valor en dinero, el cual debe comprender sueldo, prestaciones sociales, seguridad social, aportes parafiscales y la respectiva retribución del servicio a la Empresa de servicio temporal.
- ◆ La persona bajo cuyas órdenes directas se encuentran los trabajadores en la empresa usuaria (jefe inmediato), actúa como representante del patrono, es decir, la propia empresa de servicios temporales.

En la práctica las Empresas de servicio temporal tienen carácter de intermediarios para la contratación de mano de obra con las empresas demandantes, e igualmente estas últimas tienen plena autonomía en el manejo del personal y lo hace con sus propios medios.

Sin embargo se debe establecer en forma tajante su diferencia con las bolsas o agencias de empleo que se caracteriza por actuar de intermediarios entre la oferta y la demanda del trabajo, sin que haya vinculo laboral, y a cambio de una retribución o pago de matricula por parte del aspirante.

Es claro que a las Empresas de servicio temporal, les queda prohibido desempeñarse como agencias de empleo y como consecuencia de ello que los trabajadores o aspirantes a serlo, le paguen cualquier suma de dinero por concepto de inscripción, selección o consecución del contrato; así como ser simples pagadores de salarios y prestaciones sociales por cuenta de terceros.

La Empresas de servicios temporales para desempeñar sus funciones de selección y capacitación de persona, lo mismo que para lo relativo a los procesos de contratación, pago y liquidación de personal, requieren de una estructura administrativa definida, con experiencia en todo lo relativo al manejo del recurso humano.

A pesar de clasificar a la empresa de servicios temporales dentro de un sistema de OUTSOURCING, es importante aclarar que el objeto social de la empresa temporal será la de prestar el servicio de manejo de nómina temporal a las diferentes empresas del mercado objetivo. Aquí es necesario especificar que la empresa temporal, no podrá desenvolverse dentro del campo del servicio de vigilancia privada, debido a las prohibiciones que

regulan este tipo de empresas, la cual esta sustentada en el decreto 2810 del 16 de noviembre de 1984.

2.3.2 Servicios Principales. La Empresa de Servicios Temporales satisficará las necesidades de las empresas clientes respecto a tercerizar la relación laboral con sus trabajadores temporales, en dos servicios principales:

- La contratación de los trabajadores temporales, y
- La administración de la nómina, en relación con la liquidación y pago de sueldos y prestaciones sociales.

En el mediano plazo, de acuerdo a los requerimientos empresariales, la Empresa de Servicios Temporales prestará el servicio de selección de personal.

El portafolio de servicios deberá comprender específicamente el manejo del recurso humano temporal que demanden las empresas en los diferentes campos laborales inherentes o conexos a la actividad ordinaria de las mismas.

2.3.3 Servicios complementarios. Los servicios que satisface la empresa de servicios temporales están limitados a determinadas funciones acordadas con la empresa cliente en el momento de contratar los servicios; por lo tanto las demás funciones de administración del recurso humano son llevadas a cabo por la misma empresa.

2.3.4 Servicios Sustitutos. Considerando las características explícitas que definen a las empresas de servicios temporales, no se puede hablar de otros servicios similares que puedan satisfacer al mercado laboral como tal.

Es común entrar en confusión respecto a la labor que desempeñan las bolsas o agencias de empleo; sin embargo existen diferencias significativas en varios aspectos en los cuales se destacan los siguientes:

- La bolsa de empleos nunca tiene vínculo laboral con el recurso humano con quien ejerce intermediación.
- La estructura administrativa de la bolsa de empleos es simple y se dedica a realizar simple gestión de averiguar donde hay un empleo estable, donde pueda colocarse al desempleado que le ha pagado una comisión en retribución.
- Por otra parte, la bolsa de empleos no satisface en nada las necesidades del mercado laboral, en lo que respecta al manejo de la nómina del recurso humano y todas las implicaciones contractuales que se derivan; características que al fin y al cabo son la razón de ser de las empresas de servicio temporal.

2.3.5 Atributos Diferenciadores del Servicio. La nueva empresa de servicios temporales tendrá como atributo diferenciador del servicio un óptimo mecanismo de integración y trabajo en equipo que se desarrollará entre empresa temporal, empresa usuaria y trabajador. Para llevar a cabo ésta concepción del servicio, la nueva E.S.T. posee la ventaja de estar localizada en la misma zona del mercado objetivo, lo cual le permite brindar

un servicio personalizado y realizar acciones de acompañamiento y apoyo después de la contratación del trabajador.

De igual manera, la empresa ofrecerá en el mediano plazo un servicio integral de administración del Recurso Humano, relacionado con otros servicios inherentes como: el reclutamiento, selección, inducción y análisis de desempeño.

Es importante aclarar que los aspectos antes mencionados no se ejercen en la práctica por las empresas de servicios temporales que prestan servicios similares en la región; limitando sus funciones a la contratación y administrando de nómina de la empresa cliente.

2.4 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.4.1 Mercado Potencial. El mercado potencial lo conforman todas las empresas de los municipios de Barbosa y Vélez y sus áreas de influencia como lo son los municipios de Moniquirá, Puente Nacional, Chipatá, Güepa y Guavatá.

2.4.2 Mercado Objetivo. El mercado objetivo esta conformado por las empresas privadas, públicas y entes territoriales de los municipios de Vélez y Barbosa, cuyas nóminas sean iguales o superiores a cinco empleados. Según estudio de campo realizado por las autoras del proyecto, éstas corresponden a 161 empresas con un total de 1.113 empleados, de las cuales 86 contratan a término corto. Ver cuadros 1 y 2.

2.7 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.5.1 Objetivos de la Investigación

❖ **Objetivo General.** Realizar una investigación con el fin de conocer las características de la demanda y la oferta de los servicios de empleo temporal, suministrados a través de las Empresas de Servicios Temporales (E.S.T.).

❖ **Objetivos Específicos**

↳ **De la Demanda:**

- ◆ Determinar la aceptación del servicio en la población objetivo
- ◆ Cuantificar la demanda de servicios necesarios para cubrirla
- ◆ Identificar las necesidades y expectativas en cuanto a las características del servicio a ofrecer.
- ◆ Consultar la aceptación de contratar el servicio de empleos temporales con una empresa establecida en el municipio.
- ◆ Determinar las empresas que utilizan los servicios empleos temporales.
- ◆ Evaluar las ventajas y desventajas que representa a la empresa contratar los servicios por el sistema OUTSOURCING.

↳ **De la Oferta:**

- ◆ Establecer que empresas de empleo temporal presta los servicios en la región.
- ◆ Cuantificar la oferta actual de costos de trabajo

- ◆ Analizar las estrategias de promoción y publicidad de la competencia.
- ◆ Evaluar las características de los servicios prestados por la oferta.
- ◆ Determinar el costo del servicio prestado de diferentes empresas prestadoras del servicio de empleo temporal.
- ◆ Evaluar las garantías laborales que ofrece la competencia a los empleados temporales.

2.5.2 Aspectos metodológicos de la investigación

❖ **Métodos de investigación.** Se aplicaran dos métodos de investigación:

⇒ **Método Deductivo.** El cual permitirá llegar a una conclusión mediante el análisis de fenómenos generales del mercado laboral en Barbosa, con el propósito de identificar situaciones particulares que favorezcan la implementación de una nueva modalidad de servicio de empleo por sistema de OUTSOURCING en Barbosa.

⇒ **Método Inductivo.** El cual permite un análisis ordenado y lógico del problema analizado, mostrando de lo particular a lo general; así los resultados obtenidos pueden ser la base teórica sobre la cual se fomentará las explicaciones y características de la empresa temporal de empleo. Por tal razón se indagará sobre las necesidades y expectativas de cada empresario con el objeto de realizar una valoración a nivel municipal y regional

- ❖ **Tipo de Estudio.** Para identificar las características y delimitación de hechos que conforman el problema de investigación se realizó un estudio de tipo Exploratorio y Concluyente, y se recopiló la mayor cantidad de información secundaria relacionada con el tema.

- ⇒ **Investigación Exploratoria.** Se desarrolló una investigación de tipo exploratorio, dado que se recopiló información preliminar a través de encuestas, observaciones e indagaciones por parte de los promotores del proyecto.

- ⇒ **Investigación Concluyente.** En el desarrollo de la investigación se emplea una encuesta previamente estructurada, con la cual se busca conocer conductas y actitudes de la población frente al proyecto de la Empresa de Servicio Temporal. El estudio estará dirigido a la **Demanda y oferta del servicio.**

2.5.3 Fuentes y Técnicas para la recolección de la información

- ❖ **Fuentes Primarias.** Para el proceso de recopilar la información requerida en la investigación, se utilizará, la encuesta directa o personal a gerentes y jefes de personal de las Entidades Públicas, Privadas y oficiales que se pretenden estudiar. Los cuales aportan información precisa y confiable para resolver el problema de la investigación. Ver anexo A.

❖ **Fuentes Secundarias.** Para obtener la información Secundaria, se accederán a textos, revistas y periódicos de actualidad como: Dinero, Semana, Portafolio y el Tiempo. Por otra parte se consultaran las páginas Web que poseen la Ciencia Virtual como lo es el Internet donde se facilita el acceso a gran información, y libros que profundizan y hacen referencia al problema investigado.

❖ **Técnicas De Recolección De Datos.** La recolección de la información se realizará mediante técnica estructurada, dirigida a todos los encuestados. Para tal efecto se formularán preguntas al elemento muestral en forma verbal por parte de un encuestador y a través de un cuestionario previamente estructurado. Así mismo la encuesta podrá ser diligenciada sin intervención del encuestador.

❖ **Instrumentos De Recolección De Información.** El instrumento que se utilizará para la recopilación de la información será el cuestionario, cuyas preguntas deben ser de fácil comprensión, no dirigir al encuestado a la respuesta, e incluir preguntas que no afecten la sensibilidad del mismo. Este se planteará mediante preguntas de respuesta abierta, de escogencia múltiple, de escala y dicotómicas, que conlleven a la recolección de información clara y precisa de acuerdo a los objetivos específicos planteados.

2.5.4 Proceso de toma de información. El proceso de toma de información se aplicó mediante encuestas a las empresas que representan el mercado objetivo.

En consecuencia, se procedió a recopilar la información seleccionando dentro de la zona de estudio únicamente a las empresas que pagan nómina igual o superior a cinco (05) empleados.

2.5.5 Definición de la Población. La población de estudio comprende a todas las empresas públicas, privadas y entes territoriales de los municipios de Barbosa y Vélez en su área urbana y rural con cinco o más empleados, es decir, sin tener en cuenta las empresas unifamiliares y pequeños negocios carentes de una estructura funcional definida.

- ❖ **Elemento Muestral.** El elemento muestral está conformado por las personas encargadas del manejo del recurso humano en las empresas.

- ❖ **Alcance.** El estudio se realizará en los municipios de Barbosa y Vélez, en su zona urbana y rural, según el listado de empresas adscritas.

- ❖ **Tiempo.** El tiempo necesario para realizar el estudio de factibilidad, está calculado en 6 meses. El periodo de vida del proyecto se realizará a 5 años.

2.5.6 Marco Muestral. Se compone del listado de todas las empresas públicas, privadas y entes territoriales ubicados en el perímetro urbano y rural de Barbosa y Vélez, cuyas nóminas sean iguales o superiores a cinco empleados, descartando las empresas unifamiliares. En consecuencia, son 86 empresas en los dos municipios, a las cuales se les tomará la información necesaria relacionada con las variables de la demanda y oferta del servicio.

Una vez terminada la recolección de la información, se procederá a la tabulación de los datos obtenidos en las encuestas, ordenándolos y clasificándolos, para así de esta manera poder analizarlos, mediante gráficos o tablas, poder presentarlos de una manera práctica y precisa, de acuerdo a la información obtenida a través de las fuentes y sometida al análisis estadístico correspondiente presentar los datos y sus respectivas conclusiones.

Cuadro 1. Listado de empresas de Barbosa y Vélez con cinco o más empleados, distribuidas por actividad económica.

ACTIVIDAD ECONOMICA	BARBOSA	VELEZ	TOTAL
Entidades Financieras	5	3	8
Empresas de Salud	4	2	6
Instituciones Educativas	13	5	18
Industria Manufacturera	16	4	20
Entidades oficiales	8	3	11
Alojamiento y hoteles	7	2	9
Telecomunicaciones	4	2	6
Transportes	6	2	8
TOTAL	63	23	86

Fuente. Trabajo de campo gestoras del proyecto.

2.8 TABULACION Y PRESENTACION DE RESULTADOS

Para el procesamiento de la información se llevó a cabo la tabulación, mediante el manejo de tablas y gráficas, de tal forma que permita visualizar con mayor claridad los resultados de la investigación.

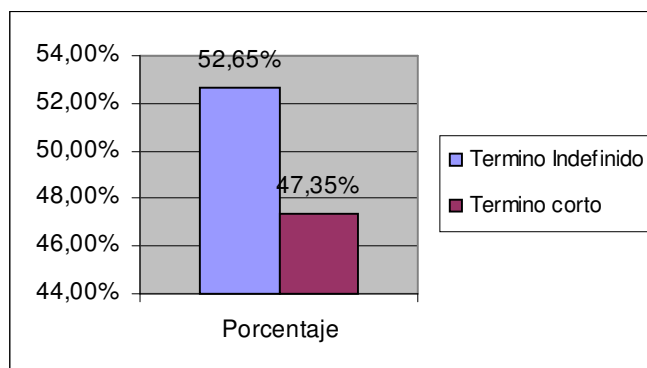
Es importante mencionar que se estructuró una sola encuesta para recopilar la información tanto de la oferta como de la demanda del servicio de contratación temporal en la zona de estudio. El proceso de análisis de los resultados se describe en el cuadro N. 2.

Cuadro 2. Pregunta uno: Cantidad de empleados y tipo de vinculación de los mismos con que cuenta actualmente las empresas.

Tipo de contrato	BARBOSA	VELEZ	TOTAL EMPLEADOS	Porcentaje
a. Termino Indefinido	391	195	586	52,65%
b. Termino corto	428	99	527	47,35%
Total	819	294	1113	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 1. Cuantificación de la demanda potencial



Fuente. Autoras del proyecto

Del total de las 86 empresas encuestadas, el 52,65% corresponde a vinculaciones laborales a término indefinido y 47,35% a término corto. Este parámetro es interesante para los objetivos del proyecto, debido a que se observa una porción casi equilibrada entre estos tipos de contratación, y se pronostica un aumento creciente de vinculaciones laborales a término fijo o

corto, en razón a los efectos de la recesión económica y las nuevas conductas de competitividad empresarial.

Con base en el presente resultado se procede a determinar el promedio de empleados vinculados a término corto:

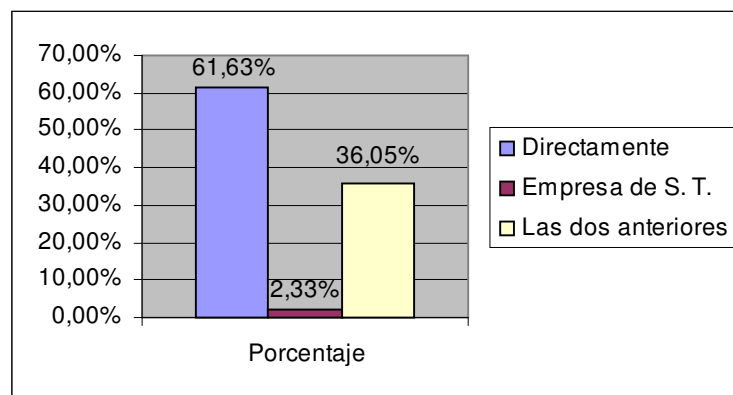
527 empleados con contrato corto / 86 empresas encuestadas = 6,12 Empleados por empresa.

Cuadro 3. Pregunta dos: Sistemas de contratación del personal temporal.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Directamente	44	9	53	61,63%
b. Empresa de S.T.	1	1	2	2,32%
c. Las dos anteriores	18	13	31	36,05%
Total	63	23	86	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 2. Formas de contratación



Fuente. Autoras del proyecto

Se observa un marcado comportamiento empresarial a contratar personal fijo en forma directa, lo cual equivale a 61,63% de respuestas.

Las restantes empresas que contratan a término corto (38,37%), han utilizado la tercerización de una empresa de servicios temporales para el manejo parcial o total de la nómina; lo cual demuestra que existe en la región una demanda potencial de servicios de intermediación a través de las E.S.T. Este resultado ofrece una primera visualización del número de empresas que contratan los servicios a las diferentes E.S.T. Por lo tanto, asumiendo que las 31 empresas que contratan por ambos sistemas, lo hacen en proporción igual para los dos tipos de contratación. Entonces el cálculo sería:

$$\begin{aligned} \text{Número de empresas que contratan en forma combinada } (31/2) &= 15.5 \\ \text{Número de empresas que contratan únicamente con E.S.T.} &= 2 \end{aligned}$$

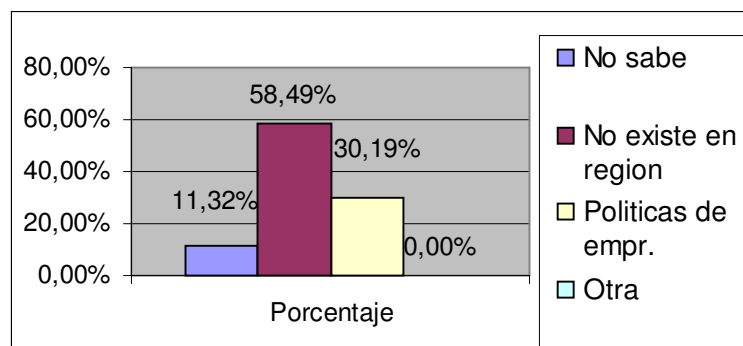
Empresas que contratan actualmente los servicios a una E.S.T. = 17.5

Cuadro 4. Pregunta tres: Justificación para no utilizar los servicios de E.S.T.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. No sabe nada	6	0	6	11,32%
b, No existe en región	25	6	31	58,49%
c. Políticas de empres	13	3	16	30,19%
d. Otra	0	0	0	0,00%
Total	44	9	53	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 3. Razones para no contratar con una E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto

De las 53 empresas que contratan mano de obra en forma directa, el 58.49% dice hacerlo debido a que no existe en la región una empresa de servicios temporales para contratar a través de ésta la nómina de la empresa. El 30,19% no lo hace por política de la empresa y presiones sindicales. La restante proporción (11.32%) no tiene idea de la existencia y características de las E.S.T.

En consecuencia la demanda potencial representada por las empresas no cubiertas que podría requerir los servicios de la nueva E.S.T. se calcula en 37 empresas, el cual equivale a 69,8% de las empresas encuestadas.

Cuadro 5. Pregunta cuatro: E.S.T. con la cual, las empresas han venido contratando los servicios

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Sinco Ltda.	2	3	5	15,15%
b. Misión	4	1	5	15,15%
c. Acción S.A.	6	4	10	30,30%
d. Contemporas	2	1	3	9,09%
e. Apoyo humano	3	4	7	21,21%
f. La Perla	2	1	3	9,09%
g..Otra	0	0	0	0,00%
Total	19	14	33	100,00%

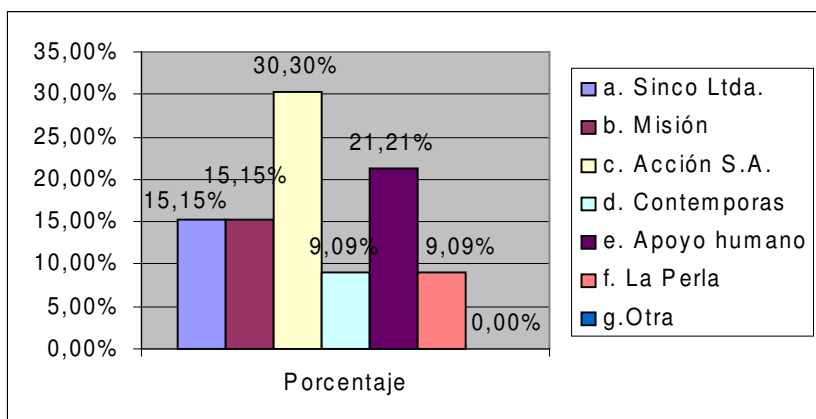
Fuente. Autoras del proyecto

Dentro de seis empresas temporales que actualmente prestan sus servicios de temporal Acción tiene la mayor intermediación de manejo de nómina de la población de estudio, la empresa participación con 30,30%, seguida de la empresa Apoyo Humano con 21,21%. Otras empresas con mediana participación son Misión y Sinco Ltda. Con 15,15% cada una. Finalmente se

encuentra La Perla y Contemporas con 9,09% cada una. Cabe anotar que estas empresas tienen su sede en Bogotá, Cali, Bucaramanga y Barranquilla.

La nueva E.S.T. deberá evaluar los factores de éxito de las empresas temporales mejor posicionadas en el sector, para llevar a cabo estrategias que permitan asimilar ventajas de competencia.

Gráfico 4. E.S.T que conforman la competencia.



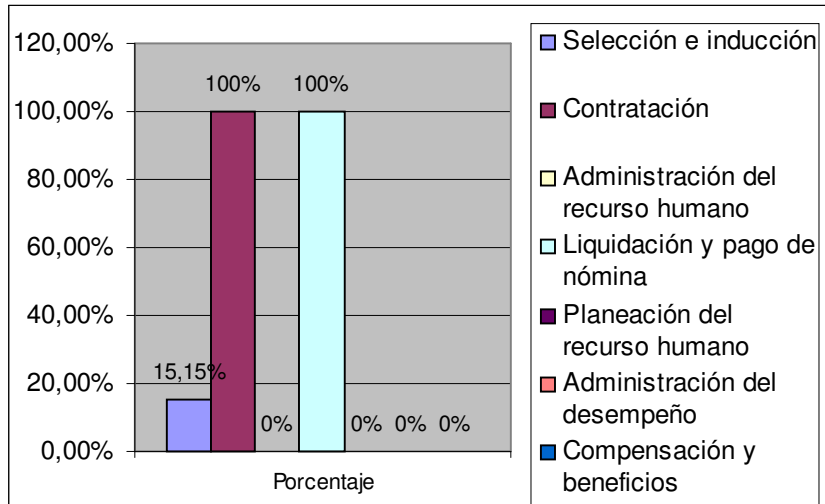
Fuente. Autoras del proyecto.

Cuadro 6. Pregunta cinco: Servicios que le presta la actual E.S.T. con la cual contrata

Concepto	Total	Porcentaje
Selección e inducción	5	15.15%
Contratación	33	100.00%
Administración del recurso humano	0	0.00%
Liquidación y pago de nómina	33	100.00%
Planeación del recurso humano	0	0.00%
Administración del desempeño	0	0.00%
Compensación y beneficios	0	0.00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 5. Servicios prestados por las actuales E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto

Se analiza que la totalidad de las empresas de la competencia prestan los servicios de contratación y liquidación y pago de nómina. Solo el 15.15% realizan proceso de selección e inducción, y ninguna E.S.T. realiza administración y planeación del recurso humano, Administración del desempeño y compensación y beneficios.

Lo anterior puede beneficiar la nueva empresa teniendo en cuenta que en el mediano plazo la organización ofrecerá un servicio integral que cubrirá: reclutamiento, selección, inducción y análisis de desempeño.

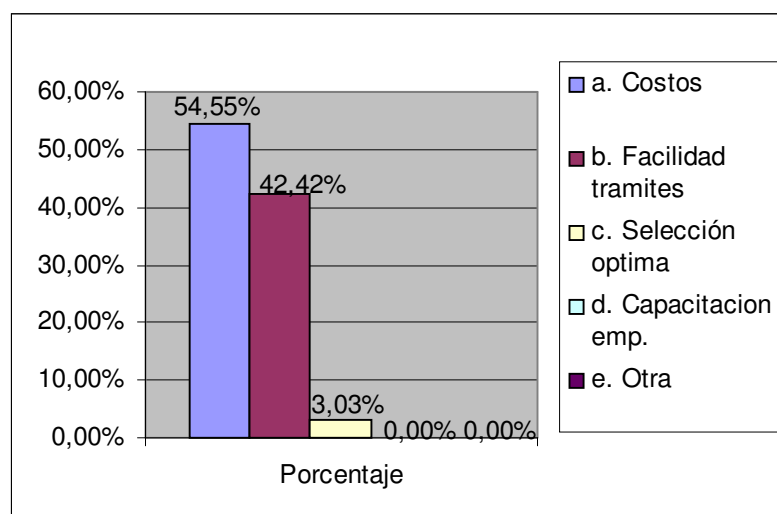
Cabe anotar que el servicio de inducción de personal en la práctica no lo realiza la empresa de servicio temporal, sino que es una labor suministrada por la misma empresa.

Cuadro 7. Pregunta seis: Ventajas que ofrece la E.S.T. a las empresas con la cual contrata el personal.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Costos	11	7	18	54,55%
b. Facilidad tramites	8	6	14	42,42%
c. Selección optima	0	1	1	3,03%
d. Capacitación emp.	0	0	0	0,00%
e. Otra	0	0	0	0,00%
Total	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 6. Ventajas de la actual E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto.

A través de las 33 empresas encuestadas, se pudo determinar que el 54,55% prefiere contratar con una E.S.T. en razón a que tienen claro las ventajas económicas tanto en el manejo de la nómina como de la comisión cobrada. Este factor en conjunto con la facilidad en los trámites de contratación (42,42% de fortaleza), son los que más han influido en el éxito de estas

empresas como Acción S.A. y Apoyo humano, las cuales se muestran como líderes en la prestación del servicio a nivel de la provincia de Vélez.

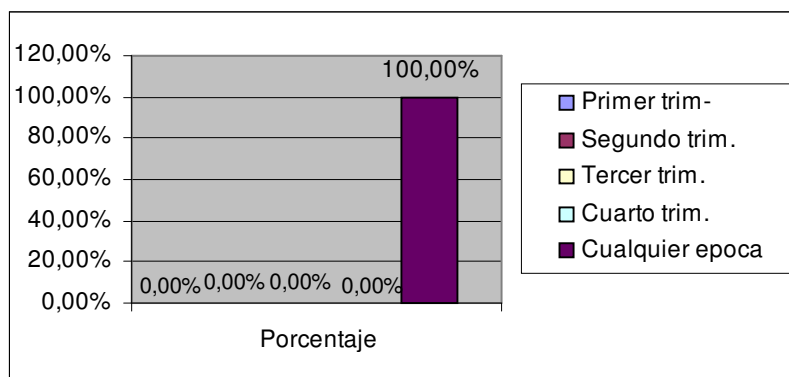
Así mismo, se observa que las actuales E.S.T. no realizan capacitación al personal y solo el 3,03% de las empresas encuestadas están satisfechas con el proceso de selección. En consecuencia estos factores deberán ser un pilar importante para la generación de competitividad por la nueva empresa.

Cuadro 8. Pregunta siete: Época del año en que existe la necesidad de contratar personal fijo a través de la empresa de servicios temporales

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Primer trimestre	0	0	0	0,00%
b. Segundo trimestre	0	0	0	0,00%
c. Tercer trimestre	0	0	0	0,00%
d. Cuarto trimestre	0	0	0	0,00%
e. Cualquier época	19	14	33	100,00%
	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 7. Época de contrataciones



Fuente. Autoras del proyecto

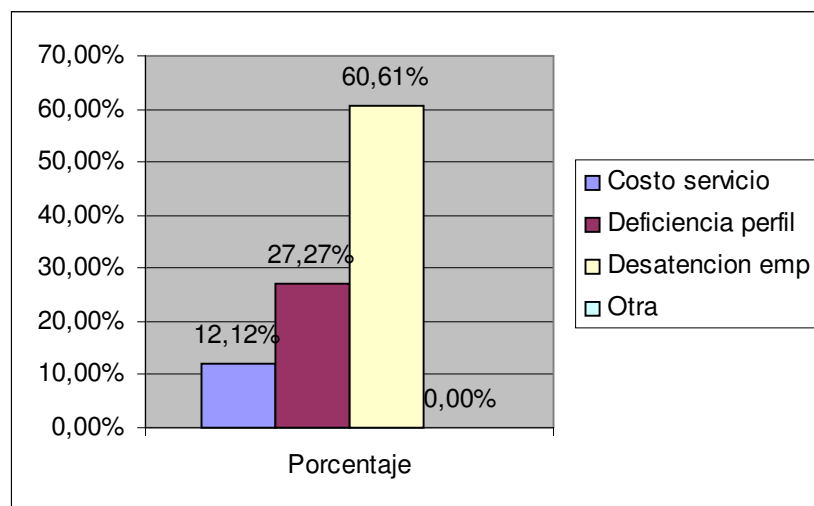
La totalidad de las empresas están de acuerdo que tienen necesidad de contratar mano de obra en cualquier época del año. Este es un factor que la nueva empresa debe tener en cuenta con el objeto de realizar gestión permanentemente y evaluar las necesidades de personal de acuerdo a las características individuales de cada empresa.

Cuadro 9. Pregunta ocho: Factores negativos encontrados en el momento de contratar con una Empresa de Servicios Temporal.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Costo servicio	2	2	4	12,12%
b. Deficiencia en perfil	5	4	9	27,27%
c. Desatención de E.S.T.	12	8	20	60,61%
d. Otra	0	0	0	0,00%
Cual	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 8. Factores negativos de las E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto

El 60,61% de las empresas encuestadas están de acuerdo en que la debilidad mayor de las empresas temporales que le prestan sus servicios actualmente, es la desatención generalizada de la E.S.T., en razón a que se limitan a contratar el personal, pagar el sueldo al empleado y cobrar la comisión por los servicios; olvidándose por completo del apoyo humano y logístico para el buen desempeño en su puesto de trabajo, al igual que sus expectativas laborales.

Por otra parte el 27,27% de empresas anotan deficiencias en el perfil profesional de los trabajadores que contrata a través de la temporal, lo cual se vuelve más crítica por la escasez de empleados ante el ajuste en el personal de nómina de la mayoría de empresas.

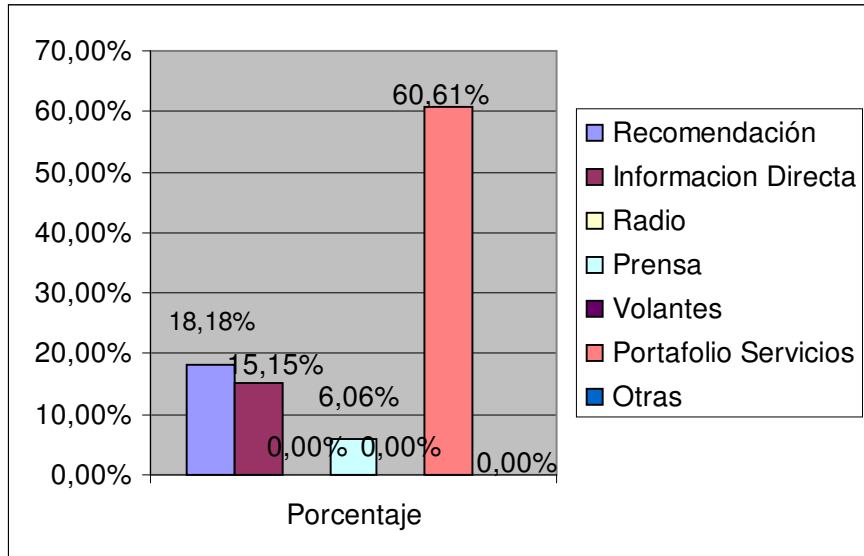
Cuadro 10. Pregunta nueve: Sistemas de promoción y publicidad utilizados para dar a conocer la empresa de servicios temporales en la organización.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Recomendación	3	3	6	18,18%
b. Información Directa	4	1	5	15,15%
c. Radio	0	0	0	0,00%
d. Prensa	2	0	2	6,06%
e. Volantes	0	0	0	0,00%
f. Portafolio Servicios	10	10	20	60,61%
g. Otras	0	0	0	0,00%
Total	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Dentro de los sistemas de promoción y publicidad más utilizados por las E.S.T. se destaca el uso de un portafolio de servicios (60.61%), con el cual se da a conocer los servicios y fortalezas de la empresa.

Gráfico 9. Sistemas de promoción de la E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto

En un porcentaje menor, las empresas encuestadas han contratado con una determinada E.S.T. por recomendación directa de empresas del sector en 18,18%, y gestión directa de empresas temporales en 15,15%.

En términos generales se observa una deficiente gestión a nivel promocional de las E.S.T., que les permita a los empresarios evaluar sus beneficios y repercusiones económicas dentro de la organización como puede ser la supresión de gastos administrativos y eliminación de carga prestacional.

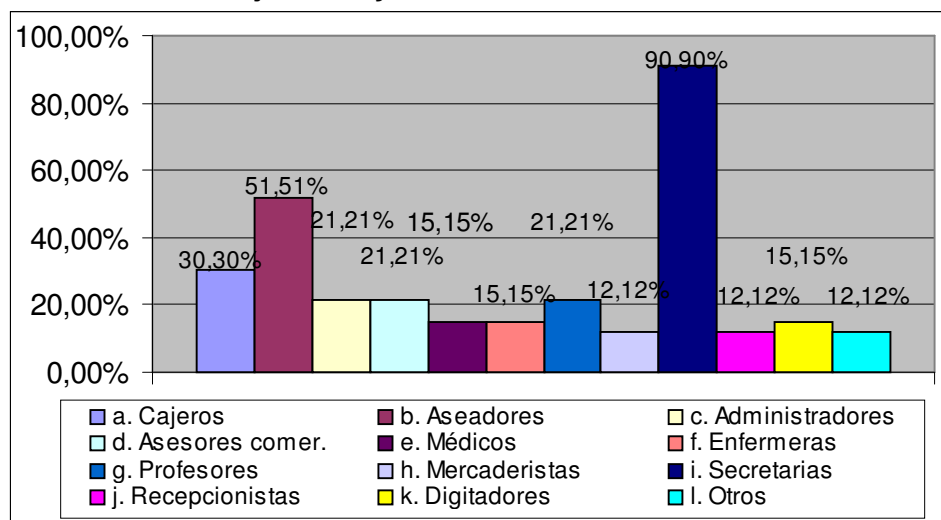
Por las características del servicio, será muy importante realizar la promoción del servicio de forma personalizada dando a conocer el portafolio de servicios de la empresa.

Cuadro 11. Pregunta diez: Puestos de trabajo contratados con las empresas de servicios temporales.

Cargos	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Cajeros	4	6	10	30.30%
b. Aseadores	9	8	17	51.51%
c. Administradores	3	4	7	21.21%
d. Asesores comer.	4	3	7	21.21%
e. Médicos	3	2	5	15.15%
f. Enfermeras	3	2	5	15.15%
g. Profesores	4	3	7	21.21%
h. Mercaderistas	4	0	4	12.12%
i. Secretarias	18	12	30	90.90%
j. Recepcionistas	3	1	4	12.12%
k. Digitadores	2	3	5	15.15%
l. Otros	3	1	4	12.12%
• Vendedores	1	0		
• Consultores	1	0		
• Alférez	1	1		
Total	60	45	105	

Fuente. Autoras del proyecto.

Gráfico 10. Puestos de trabajo de mayor demanda



A través del estudio se pudo determinar una gran cantidad de puestos de trabajo que actualmente son demandados por las empresas contratantes de mano de obra, en el cual se destaca el cargo de secretarías y en mediana proporción cajeros y aseadores; estos últimos tienen mayor demanda en las oficinas bancarias y entidades oficiales.

La nueva E.S.T. debe manejar perfiles profesionales en otras áreas importantes de la actividad comercial, salud, educación y demás actividades empresariales características de la región.

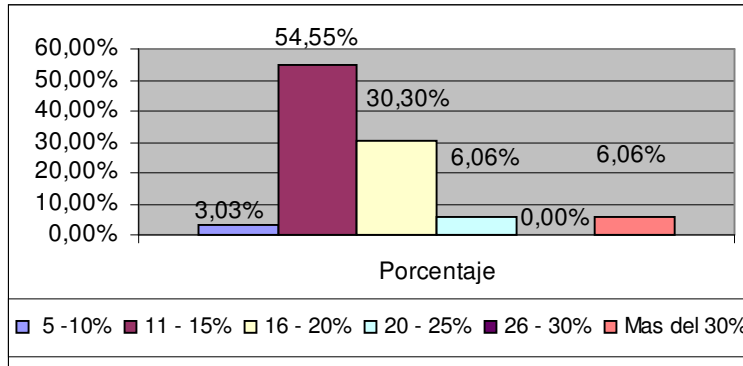
De igual manera la encuesta muestra un parámetro importante para determinar la oferta de servicios prestados a través de E.S.T. en la zona de estudio, equivalente a 103 puestos de trabajo.

Cuadro 12. Pregunta once: Porcentaje de intermediación (comisión) cobrada por la empresa de servicios temporales por los servicios prestados.

% de comisión	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. 5 -10%	1	0	1	3,03%
b. 11 - 15%	9	9	18	54,55%
c. 16 - 20%	6	4	10	30,30%
d. 21 - 25%	2	0	2	6,06%
e. 26 - 30%	0	0	0	0,00%
f. Mas del 30%	1	1	2	6,06%
Total	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 11. Porcentaje de intermediación.



Fuente. Autoras del proyecto

De acuerdo al presente estudio, se observa que no existe una estandarización en el costo de intermediación de las E.S.T., sin embargo su promedio está entre 11 y 15%, con una dispersión acentuada hacia mayores porcentajes, lo cual se puede considerar alto, en razón a los bajos costos de inversión que puedan tener este tipo de empresa.

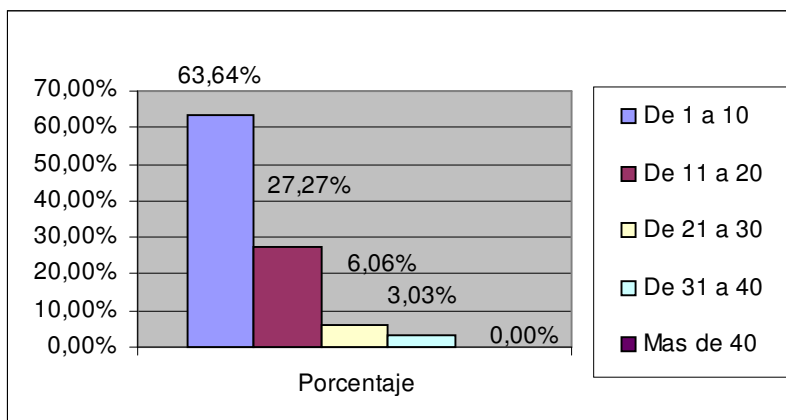
Lo destacable de esta situación es la oportunidad que tiene la nueva E.S.T. para realizar una estrategia basada en costos y así obtener competitividad.

Cuadro 13. Pregunta doce: Valor de la nómina mensual contratada a través de la empresa de servicios temporales.

Nómina en S.M.L.V.	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. 1 - 10	9	12	21	63,64%
b. 11 - 20	8	1	9	27,27%
c. 21 - 30	1	1	2	6,06%
d. 31 - 40	1	0	1	3,03%
e. Mas de 40	0	0	0	0,00%
Total	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 12. Valor promedio de la nómina contratada a través de E.S.T.



Fuente. Autoras del proyecto

Se observa que el 63.64% de las empresas encuestadas pagan una nómina de entre 1 y 10 salarios mínimos legales vigentes (S.M.L.V.) a través de la E.S.T., el cual equivale a un valor de hasta \$3.320.000.00 para el año 2003.

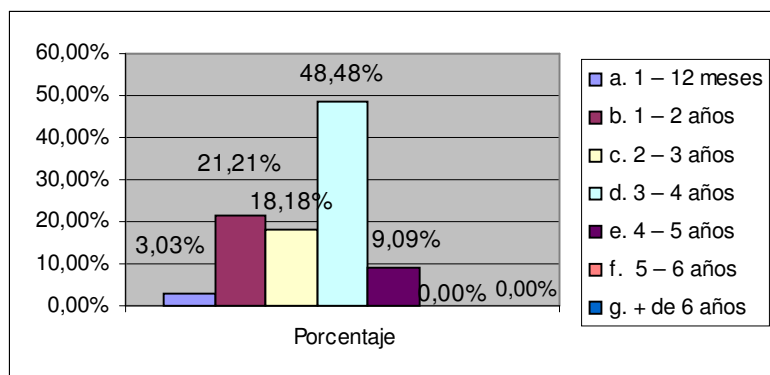
Así mismo, el 27,27% de empresas pagan nómina indirectamente a través de su E.S.T. en un rango de valor comprendido de entre 11 a 20 S.M.L.V.

Cuadro 14. Pregunta catorce: Promedio de rotación en tiempo de los empleados contratados a través de las E.S.T.

Nómina en S.M.L.V.	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. 1 mes – 12 meses	0	1	1	3.03
b. 1 año – 2 años	4	3	7	21.21
c. 2 año – 3 años	4	2	6	18.18
d. 3 años – 4 años	9	7	16	48.48
e. 4 años – 5años	3	0	3	9.09
f. 5 años – 6 años	0	0	0	0
g. Más de 6 años	0	0	0	0
Total	19	14	33	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto.

Gráfico 13. Promedio de rotación de empleados



Fuente. Autoras del proyecto.

Las empresas que contratan empleados a través de E.S.T., han rotado el personal cada 3 a 4 años, equivalente a una proporción de 48.48%. Así mismo, se observan rotaciones menos importantes de personal cada 1 a 2 años (21.21%) y de 2 a 3 años (18.18%).

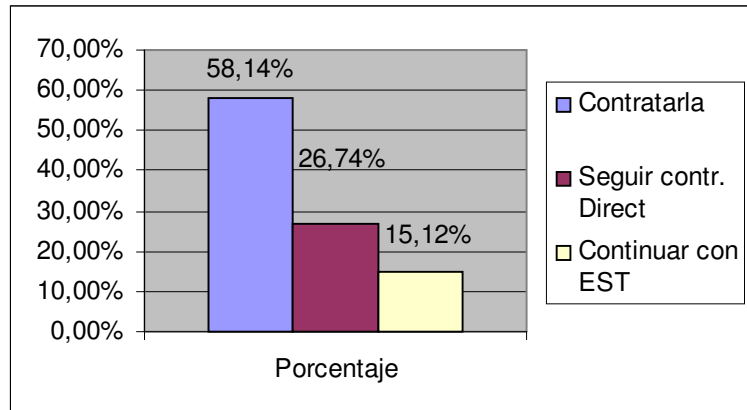
En consecuencia, el promedio de rotación de empleados más importante equivale a 3.5 años, cuyo parámetro debe ser tenido en cuenta para el cálculo del servicio de selección de personal.

Cuadro 15. Pregunta trece: Decisión de apoyo a la nueva empresa de servicios temporales con sede en Barbosa.

Concepto	Barbosa	Vélez	Total	Porcentaje
a. Contratarla	36	14	50	58,14%
b. Seguir contratando directamente	20	3	23	26,74%
c. Continuar con actual EST	7	6	13	15,12%
Total	63	23	86	100,00%

Fuente. Autoras del proyecto

Gráfico 14. Decisión de demanda del servicio



Fuente. Autoras del proyecto

Se analiza una excelente disposición de la clase empresarial para apoyar la empresa local. Según la encuesta el 58,14% de la demanda potencial del servicio temporal demuestra interés con la nueva E.S.T, lo cual es un factor motivador para seguir adelante con la investigación del proyecto.

Para el 26,74% de empresas que prefieren seguir contratando personal en forma directa, tiene el reto la nueva empresa de mostrar las bondades de sus servicios y su repercusión económica de acuerdo a los nuevos lineamientos empresariales a nivel competitivo.

De igual manera, se puede analizar un parámetro importante para la determinación de la oferta del servicio, en razón a que el 15,12% (13 empresas), tienen la decisión de continuar contratando los servicios de su actual E.S.T., índice relativamente ajustado al sistema de contratación estudiado en la pregunta dos de la presente encuesta, donde se determinó una cantidad de 18 empresas que contratan con E.S.T. La diferencia puede deberse a factores de insatisfacción del servicio.

2.6.1 Análisis de la información de la demanda. La demanda está conformada por el grupo de empresas con necesidad de personal a término corto y de tercerizar el proceso de selección y manejo de ésta nómina con una Empresa de Servicio Temporal.

Como complemento al análisis realizado en cada ítem de la encuesta, se debe mencionar el hecho de estar enfrentados a un proyecto novedoso en la región, en el cual, las empresas prestadoras de servicio temporal no han podido consolidarse dentro del mercado laboral debido principalmente al desconocimiento empresarial en cuanto a la función logística de las E.S.T. dentro del nuevo lineamiento económico a nivel mundial.

Así mismo, se detecta la falta de promoción de los servicios de las E.S.T. a nivel de la provincia y manejo de políticas de costos (comisión de la E.S.T.) flexibles especialmente para las empresas unifamiliares.

La participación de las E.S.T. a nivel de la zona de estudio está representada únicamente en la demanda a nivel de las empresas estatales, entre las cuales se destaca las alcaldías, ministerio de tránsito, hospitales e instituciones educativas. Así mismo una pequeña porción del sector privado, representado principalmente por las entidades financieras.

De acuerdo con los resultados obtenidos en el estudio de mercados, es posible cuantificar la demanda de requerimientos de personal a término corto, contratadas a través de las diferentes E.S.T., teniendo en cuenta otras variables de respaldo investigadas a lo largo de la encuesta:

Empresas que tienen la decisión de contratar con la nueva E.S.T. = 50

Entonces: 50 empresas X 6,12 (promedio de empleados por empresa) = 306 requerimientos de empleados temporales permanentes.

El anterior cálculo puede ser respaldado por otros resultados de la encuesta así:

- De las 68 empresas que actualmente optan por contratar directamente sus empleados temporales (53 que solo contratan directamente, más 33/2 que contratan de forma combinada), 31 de ellas lo hacen por que no existe empresas de este tipo en la región. Ver cuadro N. 4.
- De acuerdo a la pregunta siete, una cifra muy significativa dice no estar satisfecha con el servicio prestado, especialmente respecto a la atención de la E.S.T. después de vincular al empleado. La nueva empresa temporal por estar ubicada a nivel de la provincia, deberá convertir esta deficiencia de la competencia en una fortaleza propia, con el objeto de ganar participación y consolidarse en el mercado.

Teniendo en cuenta los anteriores criterios, se procedió a determinar una “demanda optimista” calculada a partir de la decisión de apoyo empresarial hacia la nueva empresa de Servicios Temporales (ver cuadro N. 16), y una “demanda pesimista” basada en las empresas que demandan actualmente los servicios de las diferentes E.S.T. y las empresas que dicen no haber contratado el servicio por la carencia de una Empresa de Servicios Temporales en la provincia de Vélez (ver cuadro N. 17).

De acuerdo al planteamiento dado, las gestoras del proyecto creen conveniente tomar el valor más bajo para efecto del cálculo de la demanda del servicio temporal a través de la nueva empresa especializada, con el objeto de no crear expectativas sesgadas a la realidad del mercado laboral.

Cuadro 16. Determinación de la demanda potencial del servicio temporal (Percepción optimista)

Fuente base de cálculo	Total empresas que tienen la decisión de adquirir los servicios de la nueva E.S.T	Cálculo de la demanda actual del servicio temporal, a contratar a través de la nueva E.S.T.
Resultado pregunta 12 de la encuesta	50	$50 \times 6,12 = 306$

Fuente. Autoras del proyecto.

Cuadro 17. Determinación de la demanda potencial del servicio temporal (Percepción pesimista)

Fuente base de cálculo	Número de empresas	Cálculo de la demanda de servicio temporal, que contrata o gustaría contratar a través de una E.S.T.
Pregunta 2: Empresas que demandan actualmente los servicios de una E.S.T.	17.5	$48.5 \times 6,12 = 297$
Pregunta 3: Empresas que no han contratado por falta de una E.S.T. en la región	31	

Fuente. Autoras del proyecto.

- ❖ **Evolución histórica de la demanda del servicio.** En la actualidad el sistema de manejo del recurso humano por Empresas de Servicio Temporal, se ha posicionado a nivel mundial. Es hoy por hoy una de las herramientas más importantes con que cuentan las compañías para lograr competitividad en los mercados, ya que le proporcionan ventajas en cuanto a ahorro de tiempo, desgaste físico e inversiones adicionales en la

creación y funcionamiento de un departamento de recurso humano, con todas sus implicaciones logísticas y económicas.

Así mismo, a consecuencia de la globalización y a una economía cada vez más amplia e interconectada, nace la necesidad de trabajar exclusivamente por el objeto social de cada empresa y dejar en manos de terceros asuntos como el manejo del recurso humano, entre otros.

En Colombia la demanda del servicio temporal ha proliferado en los últimos años, notándose un mayor auge a raíz de las políticas de apertura económica formalizadas en la década de los 80', dando lugar a exigencias de competitividad frente a las empresas extranjeras. En consecuencia, el sector empresarial debió iniciar un proceso de reestructuración y ajuste en los costos de funcionamiento, especialmente en cuanto a nómina, la cual ya era un factor empresarial inmanejable por su alto costo, debido a los onerosos logros sindicales obtenidos a través de convenciones colectivas de trabajo.

Por otra parte, la recesión económica que enfrenta el país a partir de 1999, y el debilitamiento sindical ocasionado por las políticas económicas y de austeridad del gobierno nacional, ha traído como consecuencia la liquidación de gran parte de las empresas oficiales, optando como instrumento de contratación para las nuevas necesidades de mano de obra, la contratación a través de las Empresas de Servicio Temporal.⁶

De igual manera la empresa privada ha mantenido este sistema de contratación de manera regular, en especial para reemplazar la nómina saliente por planes de retiro voluntario y programas de jubilación. Según

⁶ REVISTA DINERO. Santa fe de Bogotá. (16, mayo, 2003); p. 38 y 39.

el Ministerio de Protección Social, el 83% de los puestos de trabajo que hay en el país son temporales.

- ❖ **Proyección de la demanda.** El resultado sobresaliente de la encuesta de la Revista Dinero de mayo 2 de 2003, entre reconocidos analistas nacionales y extranjeros, es que la economía podría crecer un 2,44% este año, y las perspectivas para el próximo año son alentadoras con un crecimiento que llegaría al 2,9%; lo cual de todos modos es insuficiente para recuperar el ingreso por habitante y disminuir de manera drástica el desempleo. Este pronóstico es sin embargo una buena noticia en la medida en que la economía colombiana creció 1,6% el año pasado.

Hoy, Colombia cuenta con acceso a los mercados internacionales, los capitales están retornando al país. También hay que destacar la mayor sensación de seguridad, producto de la política de seguridad democrática, que ha sido crucial en este sentido.

Las empresas privadas por su parte, se han visto severamente afectadas por la crisis, y han entrado en proceso riguroso de ajuste de sus plantas de personal para ganar competitividad en una economía abierta, por lo que la tendencia de volver a enganchar al personal despedido y generar empleo será moderada.⁷

A continuación se muestran los datos históricos de los últimos ocho años del crecimiento empresarial en los municipios de Vélez y Barbosa Santander, tomados a partir del número de nuevas empresas inscritas en la Cámara de Comercio de Bucaramanga en los respectivos años reportados.

⁷ REVISTA SEMANA. Santa fe de Bogotá. (13, enero, 2003); p. 36.

Cuadro 18. Datos históricos del crecimiento empresarial de Vélez y Barbosa

Año	N. de empresas	Año	N. de empresas
1995	16	1999	43
1996	38	2000	66
1997	36	2001	102
1998	35	2002	73

Fuente: Cámara de Comercio de Bucaramanga

Para conocer la demanda estimada para los años: 2003, 2004, 2005, 2006 y 2007 que corresponden a la vida del proyecto de la Empresa de Servicios Temporales, se utilizó el Método de los Mínimos Cuadrados. Ver cuadro N 18

Cuadro 19. Sumatoria de variables para el desarrollo del Método de Mínimos Cuadrados

Año	X	Y	X²	XY	Y²
1995	-7	16	49	-112	256
1996	-5	38	25	-190	1.444
1997	-3	36	9	-108	1.296
1998	-1	35	1	-35	1.225
1999	1	43	1	43	1.849
2000	3	66	9	198	4.356
2001	5	102	25	510	10.404
2002	7	73	49	511	5.329
Σ	0	409	168	817	26.159

$$Y = mx + b$$

$$Y = 4,8631(X) + 51,1250$$

$$m = \frac{\sum xy - \frac{\sum x \cdot \sum y}{n}}{\sum(x)^2 - \frac{[\sum x]^2}{n}} \quad m = 4,8631$$

$$b = \frac{\sum y - m\sum x}{n} \quad b = 51,1250$$

$$\text{Coeficiente de Relación: } R = \frac{m \cdot S_x}{S_y} = 0,87 \quad S_x = \sqrt{\frac{\sum(x^2)}{n} - (x)^2} = 4,5826$$

$$S_y = \sqrt{\frac{\sum(y^2)}{n} - (y)^2} = 25,6146$$

Cuadro 20. Proyección de la Demanda de empleados que serán contratados a través de una E.S.T.

Año	Cálculo $Y = m x + b$	Crecimiento proyectado empresarial	Crecimiento relativo empresarial	Proyección demanda de empleados
2002	4,8631(7) + 51,1250	85,1667		
2003	4,8631(9) + 51,1250	94,8929	10,25%	297*
2004	4,8631(11) + 51,1250	104,6191	9,30%	325
2005	4,8631(13) + 51,1250	114,3453	8,51%	353
2006	4,8631(15) + 51,1250	124,0715	7,84%	381
2007	4,8631(17) + 51,1250	133,7977	7,27%	409
2008	4,8631(19) + 51,1250	143,5239	6,77%	437

*Resultado obtenido en el estudio de mercados.

De acuerdo a los resultados obtenidos a través del coeficiente de relación, se concluye que existe un grado de correlación fuerte, por lo tanto es conveniente realizar la proyección de crecimiento empresarial por el presente método. En el cuadro N. 20, se muestran los datos proyectados hasta el año 2008, partiendo del año 2002 el cual queda ajustado al comportamiento rectilíneo que facilita la predicción futura.

2.7 ANALISIS DE LA INFORMACION DE LA OFERTA

2.7.1 Situación actual de la competencia. A nivel de la zona de estudio no existe o no se encuentra localizada ningún tipo de empresa que compita directamente con la propuesta del proyecto, es decir, Empresas de Servicio Temporal. Sin embargo tienen participación en el mercado al menos cinco Empresas de Servicio Temporal, con sede en las principales ciudades del país como: Barranquilla, Medellín, Bucaramanga, Bogotá y Cali.

Así mismo, a través del estudio de mercados se determinó las características del servicio que actualmente está siendo prestado por las diferentes E.S.T. que participan en el mercado a nivel de la provincia; encontrándose que la totalidad de estas empresas solo prestan el servicio de contratación y liquidación y pago de nómina. En consecuencia no realizan funciones relacionadas como selección del personal, inducción y análisis de desempeño, entre otras.

A través del estudio de campo se pudo determinar que en la provincia de Vélez prestan servicio de manejo de nómina, las siguientes empresas temporales:

- Sinco Ltda.
- Misión
- Acción S.A.
- Contemporas
- Apoyo Humano

En Colombia los proveedores de empleados temporales se han adueñado del concepto de OUTSOURCING, que si bien es una manera de tercerizar las relaciones laborales, son realmente un concepto muy primitivo.

La nueva visión de OUTSOURCING de categoría mundial cobija varios procesos gerenciales, entre ellos el de Recursos Humanos, el administrativo y el financiero, creando valor al mercado.⁸

Los servicios que esta clase de compañías suministran actualmente en el dominio de Recursos Humanos son:

- Selección y contratación
- Administración del recurso humano
- Liquidación y pago de nómina
- Planeación de Recursos Humanos
- Administración de desempeño
- Compensación y beneficios

Dentro de las empresas de suministro de personal temporal líderes en Colombia se encuentra la multinacional Adecco, con más de 25 años de experiencia sirviendo a reconocidas compañías de prestigio.

⁸ REVISTA PORTAFOLIO. Santa fe de Bogotá. (12, junio, 2002); p. 25.

Así mismo cuenta con la certificación ISO 9002, uno de los más altos reconocimientos internacionales en normas de calidad en el servicio.

Adecco Colombia S.A. posee la mayor cobertura con 22 oficinas, la red más completa del país. Nace como respuesta a las necesidades de tercerización de servicios como: OUTSOURCING, Selección de personal, AUTPLACEMENT, Administración de Planillas de nómina, Clima Organizacional, Inteligencia Emocional y temas de Gestión de Recursos Humanos.⁹

Por otra parte, la E.S.T. Acción S.A. se describe así: Somos la compañía colombiana líder en gestión del Personal, a través de más de 27 años de fortalezas construidas con nuestros clientes, lo cual nos permite hoy contribuir a la competitividad de más de 500 empresas nacionales e internacionales.¹⁰

La mayoría de Empresas nacionales de Servicio Temporal ofrecen como únicos servicios: la tercerización para la contratación de personal, manejo de nómina y en contadas circunstancias la selección e inducción del personal. Por lo cual distan mucho de las características citadas anteriormente correspondientes a las multinacionales o empresas de clase mundial.

❖ **Fortalezas y debilidades de las Empresas de Servicio Temporal a nivel local**

⁹ REVISTA PORTAFOLIO. Santa fe de Bogotá. (17, mayo, 2002); p. 24.

¹⁰ MANUAL DE INDUCCION. Empresa de Servicios Temporales ACCION S.A. Bogotá.

- **Fortalezas.** Según resultados de la encuesta, el sector empresarial enfatiza en los bajos costos del servicio, el cual puede deberse a que el servicio de tercerización va en detrimento del sueldo del empleado, más no del empresario.

Por otra parte el margen de comisión de las empresas temporales compete eficientemente, debido al relativo bajo costo de inversión que tiene su estructura física y organizacional.

Otro factor clave de éxito en las E.S.T. que prestan sus servicios a nivel local, es la facilidad en los trámites para las respectivas contrataciones y en menor grado la escogencia de perfiles óptimos para el buen desempeño del empleado en su sitio de trabajo.

- **Debilidades.** Un factor casi generalizado de debilidad empresarial a nivel de las temporales, es la desatención del empleado después de su contratación, debido principalmente a los costos que implica el traslado de personal de la empresa hacia las diferentes empresas clientes. Este factor crítico para las actuales empresas temporales del mercado, se convierte en una fortaleza para la nueva empresa, debido a su accionar personalizado en la provincia.

Un factor crítico que no permite a las E.S.T. actuar de manera autónoma en el proceso de contratación, es el hecho de que las empresas clientes no desean perder su autonomía para candidatar el personal que entra a la empresa, por lo que el proceso de selección normalmente no lo realiza la E.S.T., limitando su trabajo a realizar solo los trámites de contratación del trabajador elegido por la empresa cliente.

Así mismo, el costo del servicio en algunas E.S.T. es calificado como alto, lo cual la empresa cliente se ve afectada indirectamente, debido a las repercusiones que pueda tener en la motivación de sus empleados en razón a los descuentos correspondientes por los servicios prestados, que finalmente los viene sufragando el empleado.

Las empresas de servicios temporales dicen sin embargo, que no aplican ninguna discriminación salarial y que los contratados reciben los salarios completos.

Hoy en Colombia hay más de 600.000 trabajadores temporales. Las ciudades donde más se contrata son Bogotá, Barranquilla, Cali y Medellín.

Los sectores con más demanda son la industria manufacturera con un 45 por ciento, el comercio con un 16 por ciento y financiero con 10 por ciento.¹¹

❖ **Fortalezas del Sector frente a otras empresas de intermediación.** La Asociación Colombiana de Servicios Temporales, ACOSET, resume las ventajas de contratar a través de las E.S.T. así:

- Contratan directamente con las empresas usuarias el enganche de personal.
- Cobran directamente a sus clientes un porcentaje que oscila entre el 11% y 13% de comisión, sin afectar los ingresos del trabajador.

¹¹ PEREZ, Miguel. Presidente ACOSET

- El gremio señala que las prestaciones laborales se pagan proporcionalmente al tiempo trabajado y que se reconocen todos los pagos de Ley, incluidas horas extras, festivos, dominicales, vacaciones e indemnizaciones.

⇒ **Empresas Asociativas de Trabajo.** De acuerdo con datos de Confecámaras en el país hay seis mil Empresas Asociativas de Trabajo, EAT, con activos que suman \$241.000 millones y que registran ventas superiores a los \$564.000 millones.

En las EAT no existe vínculo laboral. Todos los empleados son accionistas y por ende actúan como socios de la empresa.

Los socios aportan su capacidad de trabajo, no devengan salario y tampoco tienen derecho a prestaciones sociales, por cuanto no existe una relación laboral.

Los ingresos provienen de las utilidades que obtenga la EAT en los contratos que haga para prestar sus servicios a otras empresas. Los empleados tampoco tienen acceso a seguridad social, para lograrlo tienen que acceder al sistema como trabajadores independientes.

⇒ **Cooperativas de Trabajo Asociadas.** En las cooperativas los trabajadores se convierten en cooperadores, que es lo mismo que decir socios. Al igual que en las EAT aquí el socio no recibe salario, sino que sus ingresos provienen de las utilidades (compensación).

La diferencia con las EAT es que los miembros de la cooperativa se pueden afiliar a seguridad social. La cooperativa también contrata con una empresa para que sus asociados presten su fuerza de trabajo, pero aquí no hay vínculo laboral entre los cooperados y la cooperativa.

Según Sergio Consentino, vicepresidente de la Asociación Colombiana de Servicios Temporales, ACOSSET, las llamadas cooperativas de trabajo asociadas, sí hacen una clara intermediación laboral con el fin de evitar unos costos y que afectan la buena imagen de las empresas temporales.

2.7.2 Grado de la competencia. El grado de la competencia analizado desde la perspectiva de los servicios prestados por las Empresas Temporales foráneas que tienen participación en el mercado de la provincia de Vélez, es relativamente bajo, representando solo el 20.3% (17.5 / 86), en relación a la cantidad de empresas que contratan a término corto (86). Así mismo, los trabajadores vinculados actualmente con contratos a término fijo o corto, equivalente a 527 empleados en total. Ver cuadro N. 1, de los cuales 107 están vinculados a través de una E.S.T. Ver cuadro N. 21.

Por otra parte, si se analiza el grado de la competencia en relación con la participación en el mercado de E.S.T. localizadas en la provincia de Vélez, éste sería de cero, puesto que no existe ninguna Empresa de Servicio Temporal a nivel de la zona de estudio.

Sin embargo es importante destacar la fortaleza de algunas Empresas Temporales que dominan el mercado a nivel nacional, en aspectos de GOOD WILL, servicios complementarios de OUTSOURCING y su capacidad para contratar con empresas reconocidas del sector público y privado.

Según la revista La Nota Económica de mayo 8 de 2002, en Colombia existen 491 empresas de servicios temporales y bolsas de empleo avaladas y autorizadas por el Ministerio de la Protección Social para ejercer la intermediación laboral entre los solicitantes y los oferentes de empleo. Sin embargo según el Ministerio, éstas pueden ascender a 600 agencias temporales que funcionan en todo el país, teniendo en cuenta las que funcionan ilegalmente.

La participación de las empresas temporales en el mercado laboral oscila entre el 3,5% y el 4%. Esto es entre 550.000 y 600.000 empleos, si se toman como referencia las cifras del DANE a marzo de 2002, que hablan de 16.649.000 colombianos ocupados.

Cabe anotar que el servicio de tercerización de la relación laboral a través de la Empresas de Servicio Temporal, posee mucha flexibilidad en cuanto a capacidad de cubrimiento del mercado, debido a las características del servicio, el cual no requiere grandes inversiones en estructura física y costos productivos. En consecuencia la fortaleza de la empresa para lograr competitividad está en relación con su logística organizacional, la promoción de los servicios y su capacidad de gestión administrativa.

2.7.3 Proyección de la oferta. Ante la dificultad para conseguir información acerca del crecimiento y desarrollo de las Empresas de Servicio Temporal en Colombia, la determinación del índice porcentual para realizar su proyección, ***se calculó con base al crecimiento empresarial*** de Barbosa y Vélez determinado en forma anual por el método de mínimos cuadrados en el cuadro N. 20.

A criterio de las gestoras del proyecto, el crecimiento de sector empresarial es directamente proporcional a la oferta del servicio suministrado a través de las Empresas de Servicio Temporal.

Así mismo, se asume que las empresas nacientes son las que adopten con mayor fuerza el sistema de contratación de nómina a través de terceros.

De igual manera, por las características del servicio prestado por las E.S.T. el crecimiento de la oferta de servicios temporales está condicionado por la demanda o necesidad de contratar que tengan las empresas clientes. Por lo tanto, se asume que a medida que exista crecimiento empresarial, de igual manera se incrementará el número de servicios que se ofrecerán en la zona de estudio.

Entonces, según resultados de la pregunta dos (2) del estudio de mercados, existen 17,5 empresas que contratan actualmente los servicios a E.S.T y mediante la pregunta uno (1), se determinó un promedio de 6,12 empleados por empresa que son contratados a través de una E.S.T.

Por lo tanto: $17,5 \times 6,12 = 107$ **empleados.**

Así mismo, la pregunta once (11) determinó que existen 103 puestos de trabajo en los diferentes perfiles en la zona de estudio, lo cual muestra un punto de referencia acertado con el análisis anterior.

Cuadro 21. Oferta proyectada de empleados temporales, contratados a través de las E.S.T.

Año	Índice de crecimiento empresarial anual	Oferta Proyectada de Servicios Temporales (N. de trabajadores/año)
2003	10,25%	107
2004	9,30%	117
2005	8,51%	127
2006	7,84%	137
2007	7,27%	147
2008	6,77%	157

Fuente. Autoras del proyecto

2.8 DETERMINACION DE LA DEMANDA INSATISFECHA

De acuerdo a las características del proyecto, la demanda insatisfecha se considera como la cantidad de servicios temporales que es probable que el sector empresarial utilice en los años futuros, sobre la cual se ha determinado que las empresas de servicio temporal actuales no podrán satisfacer bajo las condiciones actuales del mercado laboral.

En base a las proyecciones de la demanda y oferta del producto en estudio para los próximos cinco años calculados en los cuadros N.19 y N.20, se determinó la demanda insatisfecha mediante resta de los datos proyectados, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 22. Demanda anual insatisfecha de empleados temporales, contratados a través de las E.S.T.

Años	Demanda Proyectada de Empleados Temporales	Oferta Proyectada de Servicios Temporales	Demanda Insatisfecha Proyectada (Número de trabajadores/año)
2003	297	107	190
2004	325	117	208
2005	353	127	226
2006	381	137	244
2007	409	147	262
2008	437	157	280

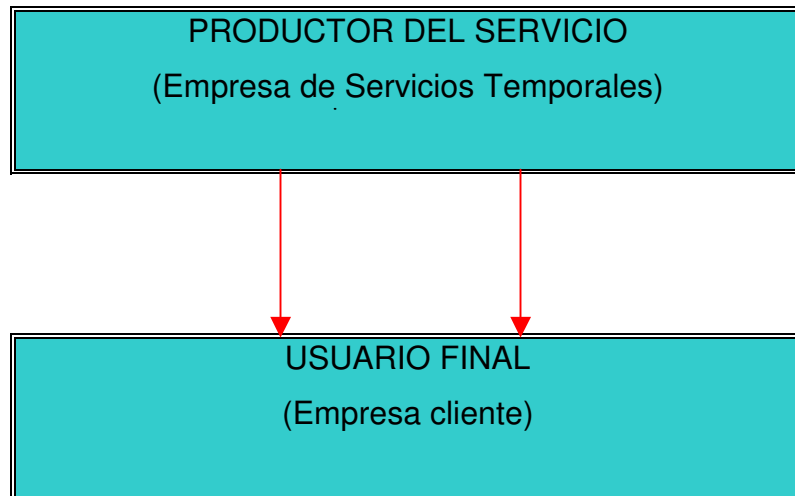
Fuente. Autoras del proyecto

2.9 CANALES DE COMERCIALIZACION

Para la Empresa de Servicios Temporales a crear, el canal de comercialización va a ser directo, y se realizará por el canal **Agente productor del servicio – Usuario final**. Por lo tanto se visitará al cliente en su propia empresa, en donde se hará la presentación del portafolio de servicios de la empresa, enfatizando en las ventajas y beneficios que puede obtener para el buen desarrollo de la empresa cliente.

Así mismo, el contacto con el cliente prospecto se puede lograr a través de eventos como: conferencias, seminarios, congresos, exposiciones, etc.

Figura 15. Canal de Comercialización



Este canal tiene una característica especial y es que la Empresa de Servicios Temporales presta un servicio directo cuando administra la nómina de la empresa y prestaría un servicio indirecto si prestara servicio de selección únicamente o complementario al negocio medular.

2.9.1 Factores condicionantes de la comercialización. Todo proyecto nuevo que genere servicios crea incertidumbre acerca de sus resultados, lo cual centra su interés en los siguientes aspectos:

- ❖ **Número de clientes potenciales.** De acuerdo al estudio de mercados el 58,14% de las empresas encuestadas están interesadas en utilizar los servicios suministrados por la nueva empresa. Por otra parte el 55,81% de las empresas no han contratado a las E.S.T. debido a: desconocimiento de su existencia, el hecho de no existir una empresa ubicada a nivel de la región y la insatisfacción del servicio actual prestado. Lo anterior lleva a pensar en utilizar algunas estrategias de promoción y

publicidad para captar la atención e interés de estas empresas, con el objeto de generar competencia y cubrimiento del mercado.

- ❖ **Concentración geográfica del mercado.** El mercado a satisfacer está ubicado en el área urbana del municipio de Barbosa en 81,21% y Vélez en 18,79%. Lo cual demuestra una concentración mayor de demanda de servicios en la ciudad de Barbosa, debido principalmente a la mayor magnitud en la planta básica de entidades oficiales.

2.10 PRECIOS

2.10.1 Margen de comisión cobrada por las E.S.T. Para establecer la política de precios o costo del servicio (comisión), cobrada por las E.S.T. que tienen participación en el mercado de la zona de estudio, se tendrá en cuenta los resultados obtenidos a través del estudio de mercados, en el cual se estudiaron rangos de comisión situados entre 5% y 40%. Mediante análisis realista y compartido con ACOSSET, se pudo determinar que el rango más recomendable para la nueva empresa es el comprendido entre 11% y 15%.

En consecuencia el cálculo de la comisión promedio estandarizada es la siguiente:

Rango de mayor aceptación: 11% a 15%

Promedio de comisión de las E.S.T. en el mercado actual: 13%

Según Sergio Consentino, vicepresidente de la Asociación Colombiana de Servicios Temporales, ACOSSET, las Agencias de Servicios Temporales

cobran directamente a sus clientes un porcentaje que oscila entre el 11% y 13% de comisión, sin afectar los ingresos del trabajador.

La nueva empresa mantendrá dentro de sus alternativas el cobro de una comisión del 10%, con el objeto de generar competitividad a través de costos del servicio más atractivos.

2.10.2 Valor base de nómina para el cálculo de la comisión. Para determinar el valor promedio de la nómina correspondiente a empleados contratados a través de las E.S.T. se tuvo en cuenta los resultados obtenidos en el estudio de mercados, como lo muestra el siguiente cuadro.

Cuadro 23. Costo promedio de la nómina temporal, sin prestaciones sociales

Valor nómina en S.M.L.V.	Promedio del rango en S.M.L.V.	Total empresas encuestadas	S.M.L.V. para cada rango	Valor total nómina E.S.T./mes
a. 1 - 10	5.5	21	115.5	38.346.000.
b. 11 - 20	15.5	9	139.5	46.314.000.
c. 21 - 30	25.5	2	51	16.932.000.
d. 31 - 40	35.5	1	35.5	11.786.000.
e. Mas de 40		0	0	0
Total		33	325	107.900.000.

Fuente. Autoras del proyecto

Tomando un promedio de cada rango de valores y multiplicándolo por el número de empresas que se encuentran en dicho rango, se puede obtener el número de Salarios Mínimos Legales Vigentes (S.M.L.V.) para cada rango; los cuales al multiplicarlos por \$332.000.00 que equivale el salario mínimo

para 2003, se obtiene el valor total de la nómina para las 33 empresas que contratan a través de las diferentes E.S.T.

En consecuencia se concluye que cada empresa paga 9,85 S.M.L.V. al mes (325/33), por concepto de nómina temporal, manejada a través de una Empresa de Servicios Temporales. Luego, teniendo en cuenta que el promedio de empleados por empresa es de 6.12, se puede calcular el valor promedio pagado a cada empleado así: $9,85 / 6,12 = 1,61$ S.M.L.V.

El anterior parámetro puede ser utilizado en el presente estudio, para aplicarlo al número de trabajadores que vaya a atender la nueva Empresa Temporal, de acuerdo a la demanda insatisfecha determinada en el estudio de mercados.

Por lo tanto, se puede calcular el costo unitario del servicio a cobrar por la nueva Empresa, teniendo en cuenta el sueldo promedio pagado mensualmente a cada empleado (1,61 S.M.L.V.) más las prestaciones sociales, las cuales equivalen al 50,227% del sueldo básico (ver numeral 6.2)

A continuación se realiza un paralelo de costos del servicio por cada empleado contratado, teniendo en cuenta: la comisión promedia determinada en el estudio de mercados, equivalente a 13% (ver cuadro 12.); la comisión promedia cobrada a nivel nacional (según ACOSSET), equivalente a 12%; y un porcentaje atractivo del 10% para análisis e implementación en la nueva empresa.

Comisión 13%:

$$802.993 \times 0.13 = 104.389$$

Comisión 12%:

$$802.993 \times 0.12 = 96.359$$

Comisión 10%:

$$802.993 \times 0.10 = 80.299$$

2.10.3 Determinación de precios para el servicio de selección de personal. Para establecer los precios del mercado respecto a los honorarios cobrados por el servicio de selección de personal, fue necesario determinar un valor promedio entre cuatro profesionales que se desempeñan como psicólogas en el mercado objetivo, dando como resultando un costo del servicio equivalente a \$48.750.00 por cada servicio.

Cuadro 24. Costo del servicio de Selección de personal

AÑO	Costo Prom. del servicio + ajuste 7.2%	Número de servicios anuales de selección	Valor anual por concepto de honorarios
0	48.750	0	0
1	52.260	0	0
2	56.023	65	3.641.495
3	60.057	70	4.203.990
4	64.381	75	4.828.575
5	69.016	80	5.521.280

Fuente. Autoras del proyecto

2.11 PUBLICIDAD Y PROMOCION

Se entiende por publicidad cualquier forma pagada de presentación y programación impersonal de ideas, bienes o servicios con un patrocinador identificado, con un propósito comercial¹²

¹² PRADA REYES Efraín. Mercadeo. UIS INSED, Primera Edición, 1986. p. 103.

Es innegable el papel que ha desempeñado la publicidad y la promoción en el desarrollo de la sociedad, logrando modificar las costumbres de consumo, resultando imprescindible para toda empresa, la utilización de sistemas publicitarios, puesto que a través de ellos se crea la demanda de los productos o servicios.

2.11.1 Objetivos de la publicidad. El programa publicitario en la organización de la Empresa de Servicios Temporales deberá enfocarse en aumentar las ventas de los servicios e ingresos, persuadiendo, informando y recordando a los clientes potenciales acerca de los servicios ofrecidos por la empresa.

2.11.2 Estrategias publicitarias. Es innegable el papel que ha desempeñado la publicidad y la promoción en el desarrollo del mercado de bienes y servicios.

La publicidad tiene la capacidad de persuadir al cliente e incluso modificar las costumbres de consumo, resultando imprescindible para toda empresa la utilización de sistemas publicitarios.

La nueva empresa realizará los programas publicitarios en las direcciones estratégicas abajo señaladas. Ver cuadro N. 25.

- ✓ Diseño del Slogan empresarial y el logotipo.
- ✓ Diseño y estructuración de un portafolio de servicios, en el cual se identifique la empresa, sus servicios y fortalezas de la E.S.T. Este

sistema es el de mayor utilización publicitaria por la competencia con 60,61%, según resultados obtenidos a través del estudio de mercados. Ver anexo B.

- ✓ Gestión directa con los gerentes de las empresas existentes de las ciudades de Barbosa y Vélez, con el objeto de ofrecer los servicios con que cuenta la E.S.T. al igual que enfatizar en sus ventajas y beneficios respecto a las de la competencia.
- ✓ Utilización de los medios publicitarios de mayor éxito, como la radio, prensa regional, volantes, por correo y directorio telefónico.
- ✓ Creación de tarjetas personales, con los datos básicos de la empresa y características del servicio
- ✓ A través de foros y conferencias en coordinación con las diversas instituciones líderes en el desarrollo municipal. Ejm. Cámara de Comercio.
- ✓ Establecer una buena relación públicas con las entidades formadoras del recurso humano, como el SENA, la universidad de: la UIS, UCC, UNISANGIL, entre otras; y las instituciones de educación no formal existentes en la región, para darle trascendencia social a la empresa brindando la oportunidad de que sus egresados tramiten sus hojas de vida a la empresa, para su estudio e incorporación a la base de datos.

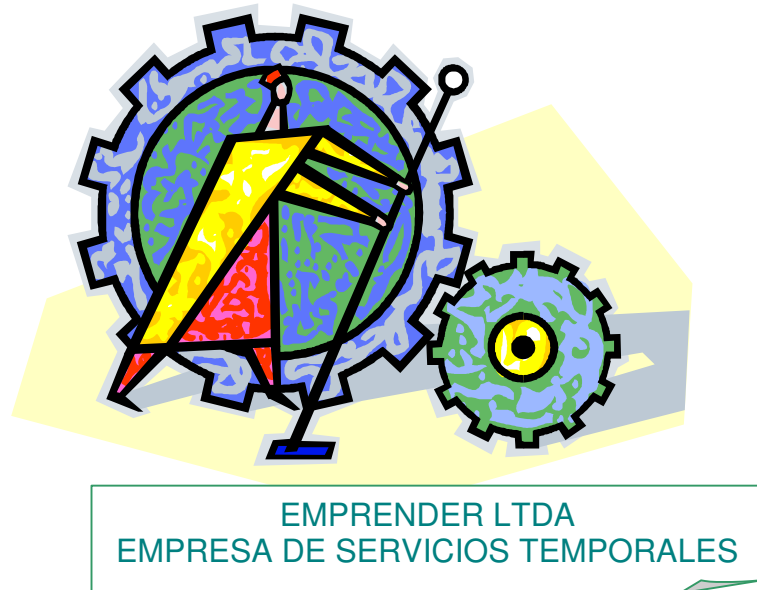
2.11.3 Diseño del Logosimbolo y Slogan empresarial. El logosimbolo identifica la empresa y crea una imagen visual que permite su recordación entre las demás empresas. Ver figura N. 16.

Cuadro 25. Plan de acción y presupuesto de publicidad para el primer año

CONCEPTO	CARACTERISTICAS	CANTIDAD	PRESUPUESTO
Slogan y logosimbolo empresarial	Diseño y estampado en papelería	—	85.000.
Portafolio de servicios	Diseño y duplicados	100	300.000.
Tarjetas personales	Diseño y reproducción	100	7.000.
Cuñas radiales	Etapas de introducción: FM. 3 cuñas diarias por un mes. \$130.000.	3 meses	390.000.
	Etapas posteriores: FM. 10 cuñas de 30" a la semana. \$60.000.	36 semanas	2.160.000.
Prensa: Vanguardia L.	5 días al mes \$9.396.	12	112.752.
Volantes	Diseño y reproducción a 2 tintas, media carta.	500	40.000
Conferencias	Compra de material de ayuda.	Fijo	500.000.
Relaciones publicas	Gastos de representación y patrocinios: \$100.000 mes	Fijo	1.200.000.
TOTAL			4.794.752.

Fuente. Autoras del proyecto

Figura 16. Logosimbolo



SLOGAN

*El horizonte de nuestra organización se soporta en el
compromiso de satisfacción de nuestros clientes*

2.13 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO

La demanda insatisfecha a pesar de ser un indicador de viabilidad del proyecto, solo provee las bases para decidir, al igual que las demás variables tratadas a lo largo del estudio de mercados.

La posibilidad real de penetración de los servicios en el mercado local es buena, por una parte existe una demanda potencial de 58.13% que está dispuesta a apoyar la nueva E.S.T. contratando sus servicios, y por otra parte, el 58,49% de empresarios justifican el no estar contratando con éstas debido a que no existe empresas de este tipo en la región.

De igual manera, se pudo verificar a través del estudio de mercados que existe inconformidad con el servicio prestado por las actuales E.S.T. que cubren el mercado en la zona de estudio. Dicha inconformidad está enfocada especialmente en la desatención de la E.S.T. hacia el trabajador después de firmado el contrato laboral; por lo tanto, la nueva empresa debe hacer énfasis en este aspecto, aportando al empleado apoyo moral y logístico permanente para su normal desempeño.

Esta debilidad que poseen las E.S.T. actuales, pueden convertirse en una fortaleza para la nueva empresa, debido a su ubicación física dentro de la zona del mercado objetivo, lo cual que permitirá ofrecer un servicio personalizado y eficaz.

Así mismo, existe insatisfacción en cuanto a deficiencias en el perfil profesional del trabajador contratado y costo del servicio, por lo cual la nueva

empresa tendrá el reto de fortalecer estos aspectos mediante una correcta selección e implementación de políticas óptimas de precio.

Un aspecto muy importante de tener en cuenta, es que las actuales Empresas de Servicio Temporal no realizan proceso de selección e inducción del personal contratado, por lo cual la nueva empresa tendrá la posibilidad de ofrecer éstos servicios en el mediano plazo.

La política de precios debe asimilarse a los manejados por las empresas de la competencia, sin embargo, es conveniente realizar una estratificación del mercado, para generar demanda en las empresas unifamiliares y pequeñas empresas, en las cuales se manejan salarios muy ajustados al mínimo legal vigente.

Aunque los empresarios destacan como ventajas de contratar con una E.S.T. el bajo costo de servicio y facilidad en los trámites de contratación; estos factores pueden ser bien manejados por la nueva empresa, debido a que la inversión de recursos para este tipo de empresas es relativamente baja, y los trámites de contratación no demandan esfuerzos importantes.

La nueva empresa deberá hacer la diferencia superando las debilidades de la competencia y creando fortaleza interna mediante la prestación de un servicio integral y permanente.

En términos generales sí existe un mercado viable para el funcionamiento y desarrollo de la nueva Empresa de Servicios Temporales, mediante una adecuada mezcla de mercadeo de los servicios, minorizando las debilidades de la competencia y aprovechando las ventajas de ubicación dentro de la zona del mercado objetivo. Además mediante el ofrecimiento de servicios integrales de manejo del recurso humano.

3. ESTUDIO TECNICO

El estudio técnico comprende todo aquello que tenga relación con el funcionamiento y operatividad de la Empresa de Servicios Temporales, con lo cual se pretende resolver las preguntas referentes a dónde, cuánto, cuándo, cómo y con qué realizar el servicio.

4.3 TAMAÑO DEL PROYECTO

El tamaño del proyecto comprende su capacidad instalada, expresada en cantidad de empleados contratados a través de la empresa, para prestar sus servicios a las empresas clientes en los cargos señalados en el cuadro N. 11 del estudio de mercados.

Para determinar el tamaño del mercado a cubrir, se tendrá en cuenta la demanda insatisfecha determinada en el estudio de mercados. Sin embargo su participación dentro de dicha demanda, corresponderá al promedio de participación de las dos E.S.T. más importantes de la zona de estudio, las cuales cubren el 52% del mercado.

En consecuencia, se empezará a participar con el 26% de la demanda insatisfecha, equivalente a 49 empleados, o sea, 8 empresas con un promedio de nómina temporal de 6.12 empleados. Ver cuadro 21.

Este parámetro es tenido en cuenta en razón a que se considera que la nueva empresa debe por lo menos entrar a participar en forma similar a las

empresas líderes en la región; además por que la nueva empresa debe aprovechar su fortaleza de estar localizada en el área del mercado objetivo.

Por las características del proyecto, la empresa se Servicios Temporales iniciará sus actividades con una planta de personal fija que atenderá los diferentes servicios, sin requerir una mayor contratación.

Para determinar el tamaño del proyecto, se analizarán los siguientes factores:

- Descripción del tamaño del mercado
- Factores condicionantes del tamaño del proyecto.
- Capacidad del proyecto.

4.3.1 Descripción del tamaño del mercado. Los factores que determinan el tamaño del proyecto corresponde al análisis interrelacionado de diversas variables, las cuales dependen básicamente de la proporción de la demanda insatisfecha que la Empresa de Servicios temporales desea entrar a cubrir.

De acuerdo al estudio de mercados, la aceptación del servicio está dada en un 58.14% (ver cuadro 13), lo cual proporciona un parámetro importante de la magnitud del mercado insatisfecho o que no ha sido atendido.

4.3.2 Factores condicionantes del tamaño del proyecto

❖ **Capacidad financiera.** Por las características del proyecto, éste no requiere una inversión alta, sin embargo en el mediano plazo, de acuerdo a los requerimientos empresariales, la Empresa de Servicios Temporales

podrá implementar nuevos servicios en la administración del recurso humano, como el de selección e inducción del personal, lo cual hace necesario una inversión mayor.

Las autoras del proyecto como socias de la empresa, están en capacidad de aportar hasta \$14.000.000.00 por lo tanto, es necesario acudir a terceros para financiar el capital restante según los requerimientos del proyecto que serán analizados en el estudio financiero.

Cabe anotar que el crédito viene recuperándose en los segmentos comerciales y de consumo, los préstamos han crecido de manera importante y, por lo tanto, la cartera se ha comenzado a reactivar. Así mismo, las tasas de interés para el público según los expertos, se mantendrán bajas y estables en los próximos dos años.

- ❖ **Disponibilidad de insumos.** Los requerimientos de insumos, se reduce básicamente a elementos de uso generalizado en cualquier tipo de oficina, como son papelería, útiles de escritorio e insumos de computador

Estos materiales con una amplia oferta en el mercado hacen más fácil su adquisición y en caso necesario existe la facilidad de conseguirlos en la ciudad de Barbosa y Vélez.

- ❖ **Disponibilidad de recursos humanos.** La empresa Emprender Ltda. manejará dos tipos de nóminas: una conformada por la planta de personal administrativo (directo), y la otra conformada por el Banco de Personal Temporal que se ofrece en servicio a los clientes (trabajadores en misión).

Para la conformación del personal administrativo no existe inconveniente, en razón a que en la ciudad de Barbosa y Vélez existe personal idóneo para la realización de éstas labores, las cuales se fundamentan en capacidades de gestión y mercadeo de los servicios.

Para el caso del Banco de Personal Temporal, se cuenta con excelente fuerza de trabajo disponible para alimentar el proyecto, como son, los egresados de los establecimientos educativos en la modalidad técnica y superior de las ciudades de Barbosa y Vélez.

La región cuenta en el momento con 23 profesionales en el campo de GESTION EMPRESARIAL, egresados de la Universidad Industrial de Santander (INSED UIS); 15 ADMINISTRADORES DE EMPRESAS y 30 CONTADORES PUBLICOS egresados de la Universidad Cooperativa de Colombia (UCC). Además, según un sondeo realizado por las gestoras del proyecto, se determinó el número de profesionales en otras ramas de trabajo así: INGENIERIA DE ALIMENTOS (9), AGRÓNOMIA (7), ECONOMIA (6), INGENIERIA INDUSTRIAL (7), entre otros.

De otra parte, según dato suministrado por La Comunidad el Camino y directores de planteles educativos, en los municipios de Barbosa, Vélez y Monquirá, hay 1465 estudiantes cursando grado 11 en 2003, los cuales entran a formar parte del personal disponible para ser contratado por la Empresa de Servicios Temporales.

- ❖ **Capacidad Administrativa.** El tamaño de la planta de personal administrativo será constante en las condiciones normales del proyecto. Es importante aclarar que a partir del segundo año del proyecto, el gerente de la empresa podrá concentrar más sus esfuerzos en la función

administrativa, delegando responsabilidades de trabajo operativo al asesor comercial, cuyo cargo se creará además con el objeto de entrar a participar en otros servicios como: inducción y evaluación del desempeño.

- ❖ **Tecnología Aplicada al Proyecto.** La tecnología requerida para el presente proyecto consiste en conseguir recursos informáticos que faciliten un manejo ágil y adecuado de la información requerida en los diferentes procesos administrativos, de control y seguimiento. Así mismo que garanticen una facilidad de crecimiento acorde con el desarrollo de la empresa.

La empresa hará uso de herramientas informáticas con tecnología de punta, como: SOFTWARE especializados, sistemas de comunicación e Internet.

4.3.3 Capacidad del Proyecto. En la capacidad del proyecto se analizarán los siguientes factores:

- Capacidad diseñada
- Capacidad instalada.
- Capacidad utilizada

- ❖ **Capacidad diseñada.** La capacidad diseñada está directamente relacionada con la proyección de la demanda a satisfacer y el grado de absorción del mercado. En consecuencia, la nueva empresa adquirirá en arriendo infraestructura locativa y comprará muebles y equipos de oficina de acuerdo a los requerimientos proyectados del servicio al término de los cinco años de vida del proyecto.

Cabe anotar que este tipo de empresas, puede tener mucha flexibilidad para atender márgenes superiores de servicios de los planteados inicialmente, sin incurrir en sobre costos posteriores. Por lo tanto, la capacidad diseñada será optimizada y ajustada a la capacidad utilizada planteada en el cuadro N. 2.

- ❖ **Capacidad Instalada.** Se estimó teniendo en cuenta la proyección de la demanda a satisfacer a 5 años, dentro de la cual evolucionará gradualmente la participación en el mercado estimado en el 3% anual, partiendo de un 26% anual, equivalente a 49 servicios de personal temporal.

La capacidad instalada como la diseñada, se basa en el montaje de infraestructura física compuesta por divisiones para la oficina administrativa, oficina operativa, muebles y enseres, y equipo de cómputo y comunicaciones; los cuales pueden perfectamente adecuarse a los requerimientos planteados en la proyección de la demanda del servicio.

Por lo tanto, la capacidad instalada corresponderá a los recursos físicos necesarios para atender los 115 servicios de administración de nómina calculados para el quinto año del proyecto; ver tabla N. 1.

Así mismo, a través del estudio de mercado se determinó que 5 empresas (31 empleados) utilizan los servicios de selección e inducción de personal (ver cuadro N. 6), por lo cual la nueva empresa ofrecerá estos servicios a partir del segundo año de funcionamiento del proyecto.

Tabla 1. Servicios anuales proyectados de contratación y administración de nómina

Año	Demanda anual insatisfecha de empleados temporales	Participación estimada de la nueva empresa	Servicios anuales de empleados temporales
2003*	190	26%	49
2004	208	29%	60
2005	226	32%	72
2006	244	35%	85
2007	262	38%	100
2008	280	41%	115

*Año cero (informativo)

La participación estimada para este nuevo servicio se determinará a partir del promedio anual de rotación de empleados de la zona de estudio, con un aumento del 3% anual como índice de crecimiento en el mercado. Según el estudio de mercados el promedio de rotación de empleados en misión es de 3.5 años. Ver tabla N. 2.

- ❖ **Capacidad utilizada.** En la primera etapa del proyecto, la capacidad instalada es similar a la capacidad utilizada en razón a que el personal administrativo se mantiene constante. Es de anotar que por las características del proyecto, el aumento de contrataciones por una mayor participación de la demanda insatisfecha no implica una sustancial carga de trabajo debido a la sistematización de la información implementada por la empresa, por lo tanto no es necesario realizar expansión de las instalaciones locativas.

Tabla 2. Servicios anuales proyectados de inducción y selección de nómina (a partir del segundo año)

Año	Demanda anual insatisfecha de empleados temporales	Promedio de rotación de empleados en años	Estimativo de demanda de empleados para selección e inducción
2003*	190	3.5	54
2004	208	3.5	59
2005	226	3.5	65
2006	244	3.5	70
2007	262	3.5	75
2008	280	3.5	80

* Año cero (informativo)

4.4 LOCALIZACION

La ubicación física en término de zonas de influencia de la Empresa de Servicios Temporales será definida de acuerdo a donde se tenga mayor participación en el mercado de servicios.

4.4.1 Macro localización. Las zonas geográficas hasta donde se podrá considerar la localización de la empresa, son los municipios de Barbosa y Vélez, en los cuales se encuentran las empresas que representan el mercado objetivo. Sin embargo, el municipio de Barbosa presenta algunas ventajas comparativas importantes que justifican la ubicación de la empresa, como son:

- Localización del 73.25% de la demanda potencial, determinada en el estudio de mercados.
- Ubicación estratégica que le permite constituirse en el epicentro comercial de muchas actividades locales y de las ciudades vecinas.
- Entorno benéfico para desarrollar la actividad de la E.S.T.

4.4.2 Micro localización. Para determinar las variables que de una u otra forma benefician o perjudican la ubicación de la nueva Empresa de Servicios Temporales, se analizarán los factores más críticos, teniendo en cuenta la máxima tasa de ganancia ó un mínimo costo.

Los sitios de ubicación de la empresa a considerar son los siguientes:

- Carrera 7 N. 7-53
- Carrera 9 N. 10-08 piso 2, y
- Carrera 9 N. 8-79.

Para efecto de determinar la ubicación de la E.S.T. se empleará el método de puntos y selección y definición de factores. Los factores considerados, con sus correspondientes definiciones y ponderaciones se observan en la tabla 2.

División de los factores en grados:

1. Cercanía a los principales centros empresariales

- ⇒ **Distante:** Ubicación a más de 1 kilómetro de distancia.
- ⇒ **Cerca:** Ubicación de 0,5 a 1 Km. de distancia.
- ⇒ **Muy cerca:** Ubicación a menos de 0,5 Km. de distancia.

Tabla 3. Selección y Definición de Factores

Factor	Descripción
1. Cercanía a los principales centros empresariales.	→ Cercanía a la zona comercial e industrial de Barbosa.
2. Disponibilidad de materia prima (insumos).	→ Disponibilidad y acceso a insumos (papelería, útiles y elementos de computador
3. Facilidades y economía de transporte.	→ Economía del flete para trasladarse el personal Administrativo.
4. Servicios públicos.	→ Disponibilidad y economía.
5. Costo y disponibilidad de infraestructura locativa.	→ Disponibilidad de infraestructura con economía en el arriendo, proyecciones del ensanche.
6. Presencia de actividades empresariales.	→ Tendencia al desarrollo empresarial y nacimiento de nuevas empresas

2. Disponibilidad de insumos:

- ⇒ **Poca disponibilidad:** La disponibilidad de insumos tiene restricciones.
- ⇒ **Mediana disponibilidad:** Hay disponibilidad de insumos en el municipio.
- ⇒ **Buena disponibilidad:** Existe buena oferta de insumos

3. Facilidad y economía de transporte:

- ⇒ **Regular:** Las rutas a centros empresariales son congestionados y el pasaje resulta relativamente costoso.
- ⇒ **Bueno:** Las rutas de transporte son ligeramente congestionadas

- ⇒ **Excelente:** La infraestructura vial es ágil y central, lo cual evita sobrecostos en el transporte.

4. Disponibilidad de servicios públicos:

- ⇒ **Mala disponibilidad:** Hay disponibilidad de algunos servicios pero debe incurrirse en costos para su adecuación.
- ⇒ **Mediana disponibilidad:** Presenta toda la infraestructura de servicios públicos con algunos inconvenientes en el servicio de alcantarillado fluvial y recolección de basuras.
- ⇒ **Buena disponibilidad:** Posee toda la infraestructura de servicios públicos en condiciones que exige la E.S.T.

5. Costos y disponibilidad de infraestructura locativa:

- ⇒ **Malas condiciones:** No posee infraestructura adecuada para tomar en arriendo.
- ⇒ **Aceptables condiciones:** Posee alguna infraestructura locativa disponible para tomar en arriendo, pero son relativamente costoso (entre \$500.000. y \$600.000).
- ⇒ **Buenas condiciones:** Posee infraestructura locativa disponible para tomar en arriendo con posibilidades de ensanche y a un precio módico (menor a \$500.000)

6. Presencia de actividades empresariales:

- ⇒ **Baja:** Baja tendencia a actividades empresariales
- ⇒ **Media:** Tendencia moderada a actividades empresariales
- ⇒ **Alta:** Alta tendencia a actividades empresariales

Cuadro 26. Ponderación y Puntuación de Factores

No. de Factores	Factores críticos	Puntaje		Ponderación
F1	Cercanía a los centros empresariales Grado 1: Distante Grado 2: Cerca Grado 3: Muy cerca	55 70 80	80	16%
F2	Disponibilidad de insumos Grado 1: Poca disponibilidad Grado 2: Mediana disponibilidad Grado 3: Buena disponibilidad	45 60 70	70	14%
F3	Facilidad y economía del transporte Grado 1: Regular Grado 2: Bueno Grado 3: Excelente	35 50 60	60	12%
F4	Disponibilidad de servicios públicos Grado 1: Mala disponibilidad Grado 2: Mediana disponibilidad Grado 3: Buena disponibilidad	50 65 75	75	15%
F5	Costo y disponibilidad de infraestructura locativa (para arriendo) Grado 1: Malas condiciones Grado 2: Aceptables condiciones Grado 3: Buenas condiciones	100 115 125	125	25%
F6	Presencia de actividad empresarial Grado 1: Baja Grado 2: Media Grado 3: Alta	65 80 90	90	18%
			500	100%

Tabla 4. Determinación de la Ubicación

Factor	Cra. 7 N. 7-53		Cra. 9 N. 10-08		Cra. 9 N. 8-79	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
1	3	80	2	70	3	80
2	2	60	3	70	3	45
3	2	50	2	50	3	60
4	2	65	3	75	2	65
5	1	100	3	125	2	115
6	2	80	3	90	1	90
TOTAL		435		480		455

Se deduce que la Empresa de Servicios Temporales debe ubicarse en la carrera 9 N. 10-08 por presentar mayor viabilidad (Ver anexo C)

4.5 INGENIERIA DEL PROYECTO

La ingeniería del proyecto es un punto importante para la realización del proyecto debido a que constituye una base fundamental para su desarrollo y conocimiento técnico de los procesos del servicio.

Por lo tanto, en el presente numeral se tratarán aspectos tales como la planeación de procesos del servicio contemplando en detalle los pasos requeridos y la secuencia para la prestación de servicios de acuerdo a las necesidades y expectativas de los clientes internos y externos de la empresa.

La empresa de servicios temporales está enfocada en un paquete reducido de servicios, lo cual permite una concentración de esfuerzo del recurso humano en prestar un mejor servicio.

El paquete de servicios a ofrecer presenta las siguientes características:

- ⇒ **Administración de nómina.** La cual comprende la contratación de empleados en misión para que laboren en las empresas clientes. Lo anterior comprende la elaboración del contrato de trabajo y hacerse cargo del pago de los respectivos sueldos y prestaciones sociales; así como los aportes con destino a seguridad social y parafiscales, suministro de dotación y afiliación a la caja de compensación familiar.

- ⇒ **Selección de personal.** Cuya labor se desarrollará a partir del segundo año del proyecto y consiste básicamente en reclutar y seleccionar personal con un perfil profesional específico para que se desempeñe en un determinado cargo en la empresa cliente que solicitó formalmente dicho servicio. Para tal efecto la Empresa de Servicio Temporal contratará los servicios profesionales de una psicóloga externa, la cual devengará honorarios por cada uno de los servicios contratados.

4.5.1 Procesos administrativos y operativos. En el desarrollo de los procesos administrativos y operativos de la empresa, debe haber perfecta sincronía entre los diferentes puestos de trabajo, de tal forma que se desarrolle a plenitud los procesos y a la vez se asegure la calidad del servicio.

La empresa implementará un sistema de control de calidad total, en el cual involucre a todos y cada uno de los empleados de la empresa, para que

participen en forma activa y responsable en el cumplimiento del ciclo de control, a fin de lograr la satisfacción del cliente.

Es importante anotar que durante el primer año del proyecto una sola persona desarrollará las funciones de gerente y asesor comercial, por lo tanto, para efecto de cumplir con el ciclo de control de calidad, el auxiliar contable deberá reemplazar al asesor comercial en dicha función.

- ❖ **Proceso del Banco de Personal.** El personal interesado en formar parte del banco de datos de la empresa, con el deseo de conseguir empleo o de mejorar su situación laboral actual, entregan la hoja de vida al asesor comercial de la E.S.T. el cual a su vez la sistematiza y clasifica de acuerdo al perfil profesional del trabajador.

- ❖ **Proceso del servicio de administración de nómina.** El gerente de la Empresa de Servicios Temporales realiza las gestiones de promoción de los servicios con las diferentes empresas privadas y públicas de los municipios de Barbosa y Vélez Santander.

Para las empresas clientes que tengan centralizado el manejo de la nómina temporal en los Departamentos de Recursos Humanos seccionales, el gerente debe desplazarse para ofertar los servicios, al igual que realizar seguimiento a las necesidades de personal o renovaciones de contratos.

Según sea, la empresa cliente solicita el servicio de administración de nómina directamente ó confirma la adjudicación del contrato de prestación de servicios tramitado por la E.S.T. a nivel central.

El gerente analiza condiciones contractuales, si no se aceptan condiciones de la empresa cliente, se enviará en forma escrita una nueva propuesta que si es aceptada, se procede a realizar los trámites de contratación.

En todo caso, si se aprueban las condiciones expuestas por la empresa cliente, el gerente da el visto al mensaje y a elaborar el contrato entre la empresa cliente y la E.S.T., el cual debe ser revisado por el asesor comercial y enviado para firma del cliente. Así mismo, y de forma inmediata el asesor comercial realiza el contrato de trabajo a los empleados en misión, el cual debe pasarse a revisión final por parte del gerente. Finalmente este coordina con la auxiliar contable para que se realice la actualización de la base de datos. Ver diagrama de flujo N. 17

- ❖ **Proceso de pago de nómina.** El auxiliar contable prepara las nóminas del personal en misión y luego de haber sido revisada por el superior inmediato elabora los cheques y comprobantes de contabilidad para su revisión y firma por parte del gerente.

El auxiliar contable realiza los pagos de sueldos y demás prestaciones legales a que tengan derecho tanto los trabajadores en misión como los empleados directos de la E.S.T. haciéndolos firmar con número de cédula el recibido del cheque.

Seguidamente se hace entrega al trabajador en misión de una copia del recibo de pago, el cual debe contener el valor del sueldo y los respectivos descuentos de nómina, cuya original debe permanecer en los archivos de la empresa. Ver diagrama de flujo N. 18

Figura 17. Diagrama de flujo del proceso en el servicio de contratación y administración de nómina.

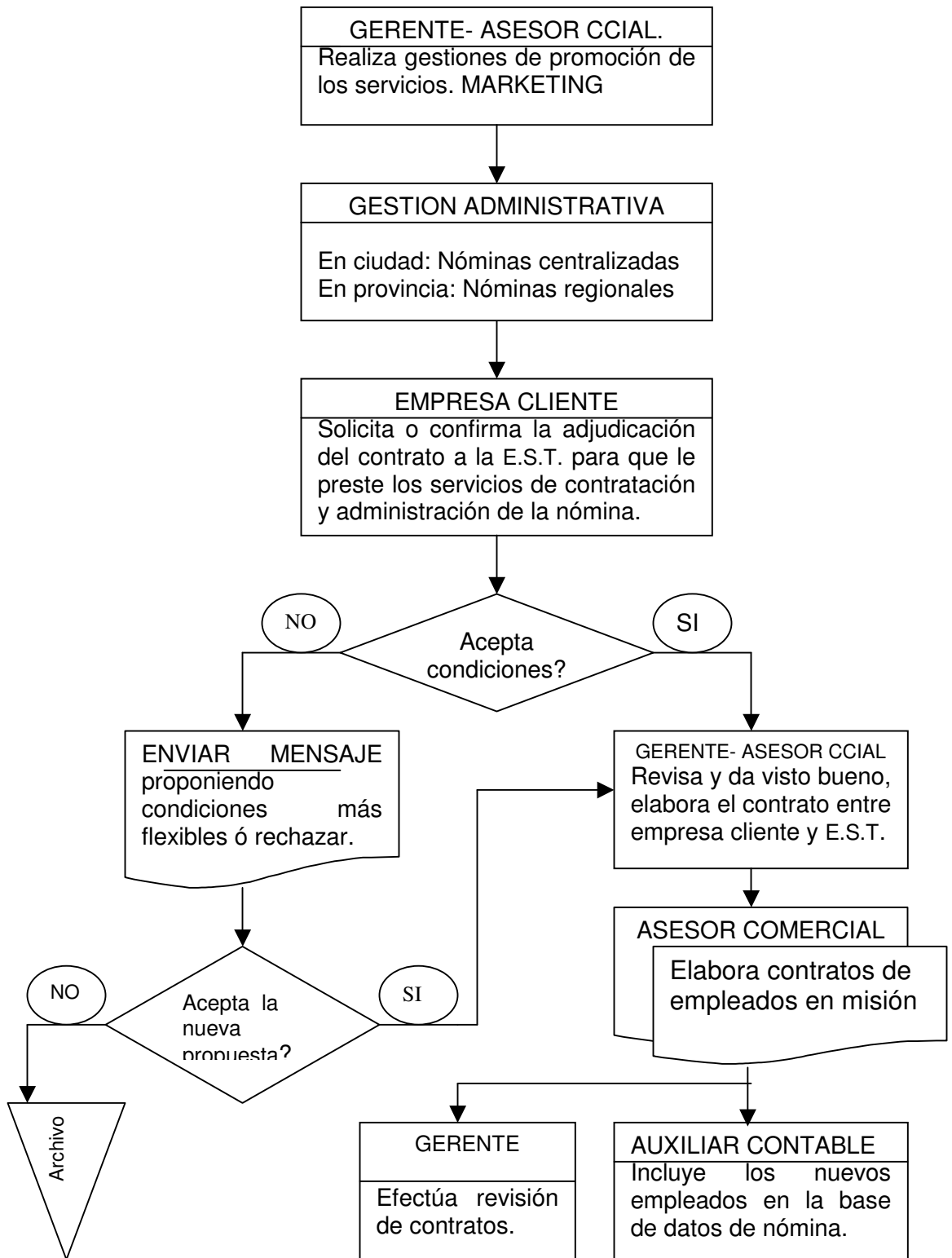


Figura 18. Diagrama de flujo del proceso de pago de nómina

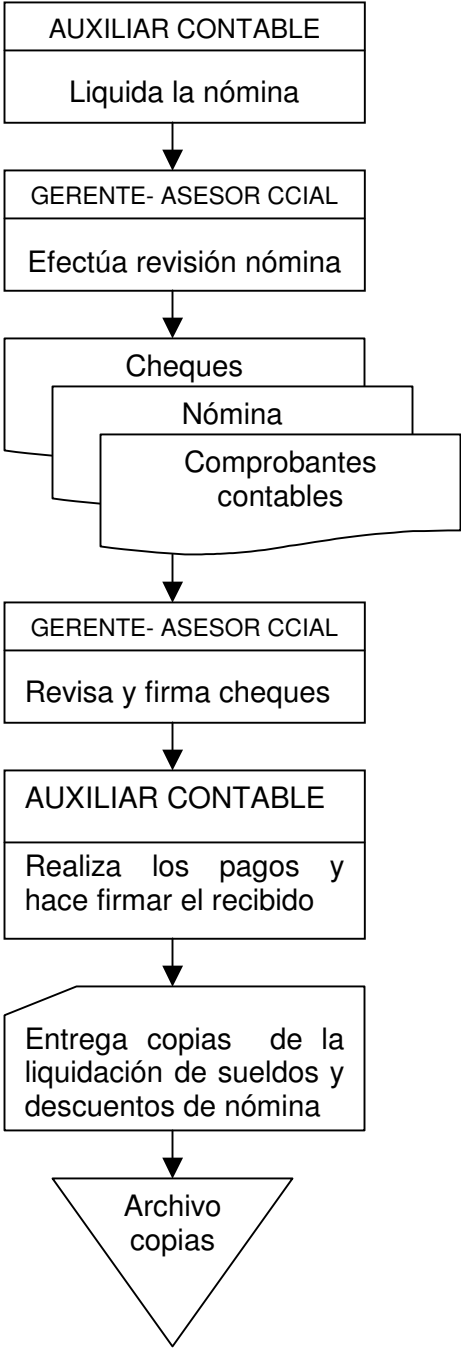
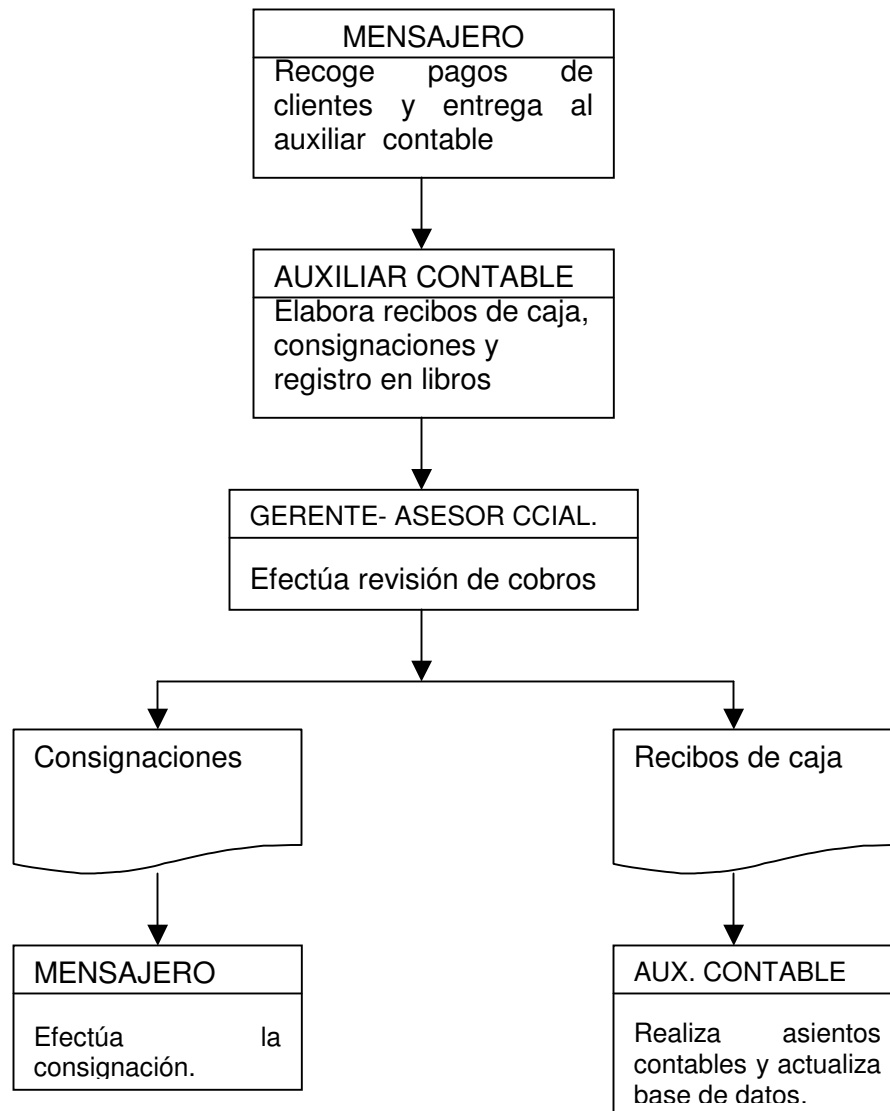


Figura 19. Diagrama de flujo del proceso de recaudo de cartera



- ❖ **Proceso de recaudo de cartera.** El proceso de recaudo de la comisión a que tiene derecho la E.S.T. por la prestación del servicio de tercerización se realizará así:

El mensajero reclama los cheques de las empresas clientes y entrega a la auxiliar contable junto con los comprobantes de egreso del cliente, para que el auxiliar contable elabore el recibo de caja y la consignación a cuenta de corriente de la E.S.T., luego entrega al gerente o asesor comercial para la correspondiente revisión de pagos. Finalmente la consignación es revisada y entregada al mensajero para que la efectúe; con la copia de la consignación y el recibo de caja procede a realizar los diferentes asientos contables y actualización de base de datos. Ver diagrama N. 19.

4.5.2 Recursos. Los recursos necesarios para la prestación del servicio pueden resumir en los siguientes: recurso humano, recurso físico, recurso de insumos y recurso logístico.

- ❖ **Recurso Humano.** Para determinar la mano de obra directa necesaria, los tiempos se toman sobre la base de un turno ordinario de trabajo de 8 horas, correspondiente a 8 de la mañana a 6 de la tarde con dos horas para tomar el almuerzo de 12M a 2 de la tarde.

El cálculo de los tiempos requeridos para cada operación del servicio se realizó con base en tiempos predeterminados obtenidos de empresas locales que desarrollan actividades relativamente similares, como las bancarias.

Por lo tanto se estimó el número total de empleados de cuatro (4), conformado por: un asesor comercial, un auxiliar contable, un mensajero y un gerente – administrador que velará por la buena marcha de la empresa.

Cabe anotar que durante el primer año de vida del proyecto mientras la empresa gana mayor participación en el mercado, las funciones del gerente y asesor comercial las desarrollará un solo empleado, con el objeto de lograr mayor competitividad.

Así mismo, a partir del segundo año de acuerdo a las perspectivas del proyecto será necesario contratar una psicóloga la cual devengará honorarios por los servicios prestados cuando la empresa lo requiera. Lo anterior con el objeto de llevar a cabo un nuevo servicio dentro del objeto social de la empresa, como es la selección de personal, cuyo servicio está implementado por la competencia en tan solo el 15.15% de las empresas.

El personal será rotado en los puestos de trabajo con el objeto de evitar la monotonía y jornadas agotadoras. Además se propenderá por la contratación de personal multidisciplinario y se impartirá conocimiento integral de los puestos del trabajo con el objeto de realizar reemplazos en caso de ausencia de alguno de los empleados.

- ❖ **Recurso Físico.** El equipo necesario para el normal desempeño de la empresa de Servicios Temporales, está dado por los muebles y enseres de oficina, el equipo de cómputo y de telecomunicaciones.

Por las características del servicio, la E.S.T. deberá realizar sus actividades administrativas y operativas de forma sistematizada, además haciendo uso de otros medios tecnológicos como Internet, fax, comunicación fija y satelital.

Cabe anotar que los recursos físicos necesarios para el normal desarrollo de los servicios a prestar, no tienen ninguna restricción para adquirirlos, incluso a nivel local. Sin embargo la empresa debe procurar optimizarlos y adquirir únicamente el equipo que le suministre valor agregado al servicio.

- ❖ **Recurso de Insumos.** Para realizar el cálculo de insumos necesario para la prestación del servicio de la E.S.T. se tomará como base para el primer año la cantidad de 49 empleados en misión y cinco (5) empleados directos que administran el servicio. Cabe anotar que los primeros equivales al 26% de la demanda insatisfecha planteada en el estudio de mercados.

Los insumos necesarios para la óptima prestación de los servicios, se limitan a papelería, útiles de escritorio e insumos de computador, los cuales no tiene inconveniente para su consecución dentro del municipio de Barbosa. Por otra parte, el paquete de software para el proceso de liquidación de nómina, base de datos para los trabajadores en misión y recepción de hojas de vida, será encargado a un ingeniero de sistemas residente en el municipio.

4.5.3 Distribución de planta. El tamaño de las áreas necesarias para cada una de las actividades que se realizarán en la empresa deben planearse lo suficiente de modo que le permita a los empleados desempeñarse con eficiencia y optimizar los diferentes espacios.

Mucho más allá del proceso del servicio, las áreas que se considera debe tener la Empresa de Servicios Temporales, se especifican a continuación (Ver anexo D).

- Recepción
- Oficina operativa
- Sanitarios del área operativa.
- Sanitario para el área administrativa.
- Oficina administrativa.
- Cuarto de archivo
- Cocina
- Estacionamiento (opcional)

En la distribución de planta se tendrá en cuenta los siguientes aspectos:

- **Flujo de materiales:** Se instalarán los equipos de acuerdo a la secuencia de los procesos.
- **Flexibilidad:** Las instalaciones deben ser suficientemente flexibles para adaptarlas a los requerimientos futuros. Se tendrá una instalación semi – fija de las divisiones y equipos de oficina.
- **Obras civiles:** El área e infraestructura de la empresa se adquirirá por arriendo, el cual debe contener un área disponible de 60 m², construido tipo oficina.

4.6 TECNOLOGÍA DEL PROYECTO

Dentro de la logística del proyecto se hará uso de todos los recursos físicos y humanos necesarios para prestar un servicio competitivo en relación con los prestados por las Empresas de Servicios Temporales que cubren el mercado

actual. En consecuencia, se dotará a la empresa de equipos de telecomunicaciones como telefax, Internet, Correo electrónico y celular. Así mismo se adquirirán computadores y un paquete de software especialmente diseñado para los requerimientos empresariales.

SQL Software desarrolla y comercializa productos orientados al manejo de la información de las áreas de Recursos Humanos y Administrativas.

El sistema de Recursos Humanos Queryx*SRH®, es una solución informática diseñada para maximizar la productividad de los procesos de liquidación de Nómina y Administración de Recursos Humanos. Clientes en Colombia desde 1990.

Queryx*SRH® está apoyado sobre cuatro sistemas:

Sistema de Seguridad y Control de Acceso Queryx*Menú®

Sistema Generador de Reportes Queryx*Report®

Sistema de Auditoría Queryx*Audit®

Sistema Generador de Gráficas Queryx*Analyzer®

SQL Software provee asesoría en implantación, entrenamiento, adaptación del software a las necesidades del cliente y soporte técnico de primera mano.

Los clientes de Queryx*SRH® están cobijados por las políticas de upgrade, lo cual les da derecho a obtener de forma gratuita las nuevas versiones del software.

SQL Software se ha certificado ISO 9001:2000 con Bureau Veritas Quality International (BVQI) lo cual le permite cumplir estándares mundiales de calidad, competir internacionalmente y posicionar tecnología de punta.

4.7 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO TECNICO

Mediante el estudio técnico se pudo demostrar que se dominan los aspectos de la ingeniería del proyecto y que las condiciones están dadas para prestar el servicio.

Se llegó a la conclusión de que tomando como base una participación del 26% de la demanda insatisfecha, es posible ofrecer 49 servicios de personal en misión, atendidos y administrados por cinco (4) empleados directos laborando en un solo turno de trabajo de 8 horas diarias, 288 días al año.

La localización de la empresa determinada en forma técnica por el método de puntos, mostró que el mejor sitio para tomar en arriendo en desarrollo del objeto social de la nueva empresa, es en la carrera 9 N. 10-08 piso 2 de Barbosa Santander.

El diseño de las instalaciones de la empresa le otorga gran flexibilidad en la prestación de los servicios. Se considera que puede manejar hasta el 50% de la demanda insatisfecha sin incurrir en costos fijos adicionales.

Por lo anterior, se recomienda realizar la parte final del estudio de factibilidad, que es el análisis económico y la evaluación financiera, para observar si existe rentabilidad económica bajo las condiciones de operación que se han planteado hasta ahora.

5. ESTUDIO ADMINISTRATIVO Y LEGAL

En esta parte del estudio se tratarán los siguientes aspectos:

- ✈ Formas de constitución
- ✈ Constitución de la empresa.
- ✈ Estructura organizacional.

4.1 FORMAS DE CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA

4.1.1 Forma Jurídica. La empresa a constituir es una empresa de responsabilidad Limitada. Es la forma de sociedad más corriente en Colombia entre las pequeñas y medianas empresas, debido principalmente a que permite la colaboración directa de los socios en las actividades de la empresa, cuya relación está basada en el conocimiento y confianza mutua.

Las sociedades de Responsabilidad Limitada está sujeta a un máximo de socios equivalentes a veinticinco (25). En ella todos son responsables, por las operaciones sociales que realice la empresa, solo hasta el monto de sus respectivos aportes y exige, además que el capital esté pagado totalmente cuando se constituya la sociedad.

La sociedad girará bajo una denominación o razón social, seguida de la palabra "Ltda." (Limitada).

Por lo tanto, su razón social será EMPRENDER LTDA., y su objeto social será la prestación de servicios de personal temporal, mediante la contratación, administración de nómina, inducción, selección y evaluación del desempeño.

4.1.2 Constitución Legal. Toda empresa debe estar debidamente legalizada ante el estado colombiano, mediante el cumplimiento de una serie de requisitos legales establecidos por el gobierno nacional a los cuales debe someterse toda persona natural, jurídica o sociedad de hecho, como requisito fundamental para desarrollar libremente sus operaciones y actividades mercantiles.

Por constitución legal se entiende: El acto mediante el cual se da vida legal a una nueva empresa, a través del cumplimiento de una serie de normas y requisitos establecidos por la ley, necesarios para su funcionamiento legal.

Dichos requisitos son de carácter legal, comercial, de funcionamiento, laboral y tributario, y rigen para empresas creadas en forma individual o colectiva.

4.1.3 Legalización comercial. Hace referencia a la inscripción y obtención del registro y Matrícula Mercantil en la Cámara de Comercio. Tratándose de personas jurídicas adicionalmente debe registrarse ante notario público.

El procedimiento para la legalización comercial de las sociedades de responsabilidad limitada, es la siguiente:

- ✓ Carta de estudio del nombre comercial, ante la respectiva Cámara de Comercio

- ✓ Realización ante notario público de la correspondiente Escritura Pública, debidamente autenticada. Dicha escritura debe contener por lo menos: Razón Social del nuevo negocio, nombres completos de los socios, domicilio social, capital social aportado, facultades del representante legal y nombramientos respectivos. Ver anexo C
- ✓ Dentro del mes siguiente a la fecha de otorgamiento de la Escritura Pública, el Representante Legal debe presentar en la Oficina de Registro Mercantil de la Cámara de Comercio los siguientes documentos:
- ✓ Copia notarial de la Escritura Pública de Constitución
- ✓ Formulario de Matrícula Mercantil correctamente diligenciado
- ✓ Carta de aceptación de los representantes legales y miembros de la Junta Directiva con firma autenticada, indicando el número de documento de identidad
- ✓ Carta de apertura del establecimiento de comercio, firmado por el representante legal.
- ✓ Una vez se haya obtenido la aprobación se procederá a solicitar el Certificado de Existencia y Representación Legal de la Sociedad.
- ✓ Realizada la correspondiente Matrícula Mercantil, se puede proceder a la inscripción y registro de los libros mercantiles. Estos libros están conformados por:
- ✓ Libros de actas de la Junta de Socios

- ✓ Libros de contabilidad: Caja, Diario, Mayor, Balance e Inventarios

Para la inscripción y registro de los libros mercantiles, el Representante Legal debe solicitar y diligenciar el formulario respectivo en la Oficina de Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Cumplida la inscripción y registro de los libros mercantiles, debe darse inicio a la obtención del NIT (Número de Identificación tributaria) ante la Administración de Impuestos Nacionales.

4.1.4 Legalización de Funcionamiento. El permiso de funcionamiento del nuevo negocio debe ser solicitado al Departamento Administrativo de Planeación Municipal, el cual otorga un concepto sobre el manejo y uso de suelo del lugar donde se instalará la empresa para ser presentado en la Cámara de Comercio.

4.1.5 Legalización Tributaria. Hace referencia a las obligaciones tributarias, a las cuales está sujeto el nuevo empresario, que desarrolla actividades de industria, comercio o de servicios. Para dar inicio y cumplimiento a estas obligaciones se debe tramitar la obtención del NIT, cuyo procedimiento para su obtención es el siguiente:

Diligenciamiento por parte del representante legal ante la Administración de Impuestos Nacionales División de Recaudación los siguientes formularios:

- ✓ Formulario de inscripción del R.U.T. (Registro Único Tributario)

- ✓ Fotocopia de la Escritura Pública autenticada
- ✓ Certificado de Existencia y Representación Legal, expedida por la Cámara de Comercio.
- ✓ Fotocopia de la Cédula de Ciudadanía del representante legal.

En esta etapa del proceso, la oficina respectiva le asignará inmediatamente un certificado provisional del número del NIT .

Obtenido el NIT e incluidas legalmente las actividades mercantiles, el nuevo empresario debe ser consciente de las obligaciones a que está sujeto con la creación del nuevo negocio, las cuales son:

- ❖ **Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.).** Es el tributo exigido por el Estado a: productores, importadores y comerciantes con respecto a los artículos que ellos produzcan, importen o comercialicen.
- ❖ **Retención en la Fuente.** Todas las personas jurídicas y sociedades de hecho, deben efectuar retención en la fuente sobre: pagos o abonos que se hagan por concepto de dividendos, participaciones, honorarios, comisiones, servicios, arrendamientos y demás pagos susceptibles de constituir ingresos. Los porcentajes de retención son los señalados por la ley a través de los denominados Agentes Retenedores.
- ❖ **Impuesto de Industria y Comercio.** El Impuesto de Industria y Comercio es el tributo exigido a aquellas personas naturales y jurídicas,

que realizan actividades industriales, comerciales y de servicios. Se liquida de acuerdo a los ingresos brutos, correspondientes al año gravable, presentados por el contribuyente.

Los tramites para el cumplimiento de ésta obligación tributaria consiste en solicitar en la Alcaldía Municipal el Formulario de Declaración y pago del Impuesto de Industria y Comercio y realizar los pagos anualmente, dentro de los plazos y fechas estipulados por la ley.

- ❖ **Declaración y pago del Impuesto sobre la Renta.** Es el tributo exigido a las personas naturales y jurídicas que ejerzan actividades mercantiles, independientemente del monto de los ingresos obtenidos durante el año gravable correspondiente o de su patrimonio a 31 de diciembre del año respectivo.

Los plazos para la presentación de la declaración, son decretados por el Gobierno Nacional y fijados al contribuyente, a través de la Administración de Impuestos Nacionales.

4.1.6 Legalización Laboral. Hace referencia a las prestaciones mensuales de pago indirecto que la nueva empresa debe realizar a las diferentes instituciones públicas y privadas.

La ley 100 de 1993, contiene la reglamentación en materia de Seguridad Social, la cual busca fundamentalmente darle al país un nuevo sistema general de seguridad social que proporcione cobertura integral de las contingencias, especialmente las que menoscaben la salud y la capacidad económica de los colombianos.

La seguridad social es un servicio público de carácter obligatorio que se prestará bajo la dirección, coordinación y control del estado, en sujeción a los principios de eficiencia, universalidad y solidaridad, en los términos que establezca la ley.¹³

La ley 100 de 1993 define claramente las obligaciones que el empleador tiene para con el trabajador por concepto de prestaciones sociales así:

❖ **Prestaciones Sociales Comunes.** Aquellas que deben cancelar todos los empleadores por el simple hecho de estar ligados a una relación laboral, sin consideración diferente. Las prestaciones a pagar a través de las diversas instituciones controladas por el estado son:

- ✓ Riesgos profesionales: a través de las A.R.P.
- ✓ Enfermedad común: a través de las E.P.S. privadas o el I.S.S.
- ✓ El auxilio de cesantía: En el fondo de cesantías acordado con el trabajador
- ✓ Los intereses de las cesantías: Provenientes del mismo fondo de cesantías
- ✓ Dotación de Zapatos y Overoles: para los trabajadores que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos legales vigentes.

¹³ PILONIETA PINILLA, Eduardo. Legislación laboral: LEY 100 DE 1993. Bucaramanga: INSED UIS, 1995. p 191.

- ✓ La pensión de vejez: a través de las A.F.P. privadas o el I.S.S.

Según el Art. 13 - Decreto 1530/96 el valor de la cotización para el Sistema General de Riesgos Profesionales de las Empresas de Servicios Temporales, será de la siguiente manera:

- Para los trabajadores de planta según la clase de riesgo en que se encuentre clasificada la Empresa de Servicios Temporales.
- Para los trabajadores en misión, según la clase de riesgo en que se encuentre clasificada la empresa usuaria o centro de trabajo.

❖ **Prestaciones Sociales especiales.** Las cuales deben pagar algunos empleadores en razón a la cuantía de su capital, el número de trabajadores o la naturaleza de la actividad laboral. Las más generalizadas son:

➤ **Subsidio Familiar.** Pagado a través de las Cajas de Compensación Familiar, por parte de todo empleador que ocupe uno o más trabajadores permanentes. Esta prestación equivale al 4% del valor de la nómina mensual.

Para afiliarse a una Caja de Compensación Familiar se deben presentar los siguientes documentos:

- Solicitud y diligenciamiento del Formulario de Afiliación de la empresa y de los trabajadores
- Certificado de Existencia y Representación de la empresa
- Relación de los salarios asignados a los trabajadores

- ⇒ **SENA.** Corresponde al 2% del valor mensual de la nómina que el empleador debe pagar conjuntamente con el subsidio familiar y ahora con el 3% del I.C.B.F.

En resumen el empleador debe cancelar sobre el valor de su nómina mensual un nueve por ciento (9%).

❖ **Prestaciones Sociales de obligación para el empleador sin intervención de entidad alguna**

- ⇒ **La prima de servicios.** Equivale a un salario de los devengados por el trabajador, por una vez al año. La prima deberá ser pagada al trabajador que labore por lo menos tres (3) meses, excepto que se trate de trabajadores por contrato de trabajo de duración fija menor de un año o de **Trabajadores en misión** al servicio de una agencia de servicios temporales de empleo, en cuyo caso la prima se causa proporcionalmente por el tiempo servido, cualquiera que éste sea.

- ⇒ **Vacaciones.** Los trabajadores que hubieren prestado sus servicios durante un (1) año tienen derecho a quince (15) días hábiles consecutivos de vacaciones remuneradas.

Los trabajadores vinculados por contrato de trabajo a término fijo menor de un año y los que lo hagan como **trabajadores en misión** para las empresas de servicios temporales tienen derecho, en caso de retiro a que se le paguen las vacaciones proporcionalmente al tiempo trabajado, cualquiera que este sea.

- **Auxilio de Cesantías.** Corresponde a un mes de salario por cada año de servicios, y proporcionalmente por fracciones de año, el cual el empleador está obligado a pagar al trabajador al terminar el contrato de trabajo.

- **Intereses de Cesantías.** El patrono está obligado a pagar intereses del 12% anual sobre los saldos que en 31 de diciembre de cada año, o en las fechas de retiro definitivo del trabajador, o de liquidación parcial de cesantía, tenga a su favor por concepto de cesantía.

4.2 CONSTITUCION DE LA EMPRESA

Para definir el propósito de la empresa, su razón de ser y algunos aspectos de la cultura organizacional, se establecen a continuación las bases, principios y normas sobre los cuales se regirá la E.S.T. EMPRENDER LTDA.

- Visión
- Misión.
- Objetivos.
- Políticas.

4.2.1 Visión. EMPRENDER LTDA será la empresa líder en la conquista del mercado laboral temporal en la provincia de Vélez y zonas de influencia para el año 2006, buscará ser el mejor aliado de sus clientes formando parte de su cadena de valor a través de la excelencia de los servicios prestados,

logrando un posicionamiento de imagen corporativa y satisfacción total de sus clientes internos y externos.

4.2.2 Misión. EMPRENDER LTDA, contribuye al éxito de sus clientes, liberándolos de las cargas operativas de las organizaciones, permitiendo así concentrarse en el foco del negocio. Mediante un grupo humano calificado y comprometido aportamos a la competitividad de nuestros clientes, asumiendo con altos estándares de calidad la tercerización de sus actividades de contratación y administración de nómina, selección e inducción de personal, dentro del marco de su propia cultura organizacional. Así mismo, somos generadores de empleo aportando a la economía nacional y el desarrollo social.

4.2.3 Objetivos. La dirección como los empleados deben enfocar los esfuerzos de una manera que los conduzca al logro de los objetivos como un medio para llevar a cabo con éxito la ejecución de las estrategias de afianzamiento del producto o servicio en el mercado.¹⁴

La Empresa de Servicios Temporales tendrá como objetivo general en el corto plazo, lograr una participación en el mercado igual o superior al de las E.S.T. líderes en el mercado laboral temporal de la provincia. En el mediano plazo incrementar gradualmente la participación hasta alcanzar un 41% de la demanda insatisfecha proyectada para el año 2008.

¹⁴ BARON DE D'CROZ, María Eugenia. Planeación estratégica para la gerencia. Bucaramanga: INSED UIS, 2000. p 180.

Los objetivos específicos serán implantados con base al diagnóstico estratégico de la empresa, los cuales fueron analizados en parte mediante el estudio de mercados.

A través del análisis interno de fortalezas y debilidades y el análisis externo de oportunidades y amenazas de la nueva empresa, se pueden establecer las metas estratégicas que permitirán desarrollar los siguientes objetivos:

- ✓ Crecer en participación de la demanda insatisfecha un 3% anualmente.
- ✓ Extender la prestación del servicio a empresas situadas en Puente Nacional, Monquirá y Guepsa a partir del segundo año.
- ✓ Adquirir tecnología de punta, que permita ser más competitivo.
- ✓ Optimizar los recursos físicos y humanos al máximo
- ✓ Crecer en nuevas líneas del servicio como inducción, selección y evaluación del desempeño en un 5% a partir del segundo año.
- ✓ Crear ventaja competitiva en cuanto a precios (comisión) y atención personalizada y eficiente del servicio.

4.2.4 Políticas. Las políticas son los procedimientos, reglas y prácticas administrativas específicas que se formularán para estimular y apoyar el trabajo hacia los objetivos fijados de la Empresa de Servicios Temporales.

❖ **Política de Mercado**

- ✓ Asignar el presupuesto anual para publicidad y promoción en base a la venta de servicios presupuestados para el año respectivo.
- ✓ Realizar auditoria externa de la calidad cada año.
- ✓ Conocer y analizar permanentemente las necesidades y expectativas de las empresas clientes y empleados en misión.
- ✓ Conocer y analizar la mezcla de Marketing de la competencia

❖ **Política Financiera**

- ✓ Reinvertir el 8% de las utilidades en el crecimiento de la empresa.
- ✓ Mantener una política de precios (comisión de tercerización) similar a la de la competencia
- ✓ No pagar horas extras a empleados directos de la empresa
- ✓ Asignar hasta un 3% del valor de las utilidades, para realizar publicidad.

❖ **Política de servicios**

- ✓ Constantemente se debe buscar indicadores de desempeño (BENCHMARKING) de las empresas líderes en el mercado.

- ✓ Realizar control de calidad en cada una de las etapas del servicio
- ✓ Capacitar a los empleados en las diferentes tareas o cargos de la empresa, de manera que se cuente con empleados polivalentes.

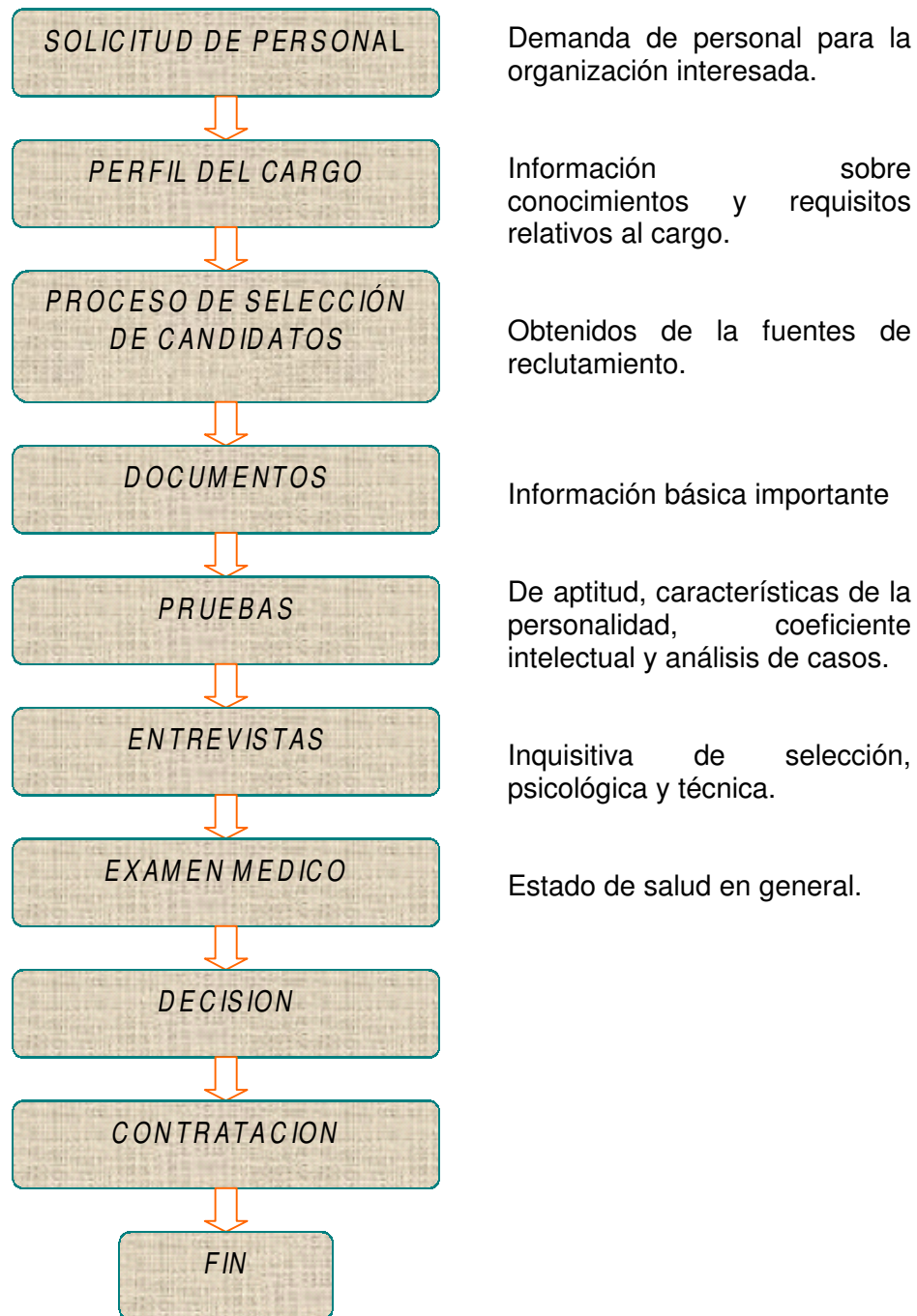
❖ **Políticas del Recurso Humano.** En este ítem se tratará lo referente al Reclutamiento, selección y contratación de personal de planta de la Empresa de Servicios Temporales.

El proceso para encontrar y atraer aspirantes adecuados para los cargos disponibles en la planta se inicia con el conocimiento y requisitos relativos al perfil del cargo que se necesita.

La Empresa de Servicios Temporales necesita reclutar, seleccionar y contratar un gerente – Asesor comercial, una auxiliar contable y un mensajero – Aseador. A partir del segundo año debe contratar en forma separada al Gerente y al Asesor comercial, así como una psicóloga externa para los requerimientos de selección de trabajadores en misión, la cual devengará honorarios.

- ⇒ **Fuentes de Reclutamiento.** Las fuentes de reclutamiento que utilizará la empresa serán: Asociación de profesionales de la UIS, Universidades UNISANGIL de Vélez y UCC de Barbosa. Así mismo se realizará convocatoria de aspirantes a través de avisos radiales.
- ⇒ **Proceso de Selección.** El proceso de selección que implementará la empresa basado en los análisis de cargos, se muestra a continuación.

Figura 20. Diagrama Contratación de Personal



Fuente. GOMEZ RUEDA, Alfredo. Gestión del Talento Humano

- ⇒ **Proceso de contratación.** Para la contratación del personal se realizarán dos tipos de contratos:

A termino indefinido: Para cargos administrativos como el gerente.

A termino fijo no inferior a un año: Para el asesor comercial, la auxiliar contable y el mensajero-aseador, los cuales tendrán la primera opción de prorroga de sus respectivos contratos por períodos iguales a quienes demuestren aptitudes favorables según las políticas de la empresa.

El período de prueba en ambos casos será de 2 meses de conformidad con el artículo 76 del código sustantivo del trabajo.

- ⇒ **Salario y Dotación del Personal.** El salario será pactado para pago mensual, el cual será el equivalente a un salario mínimo legal vigente para el mensajero, salario y medio mínimo legal vigente para el auxiliar contable y dos salarios mínimos legales vigentes para el gerente de la empresa.

A la psicóloga se le pagarán honorarios por cada servicio prestado.

Igualmente del sueldo le serán descontados los respectivos aportes para el pago a las E.P.S. y A.F.P. por concepto de salud y pensión correspondientes al trabajador, tanto de planta como en misión temporal.

Las prestaciones sociales ordinarias se pagarán de conformidad con la ley 100 de 1993, como corresponda según pago directo al trabajador o pago indirecto a través de instituciones oficiales y privadas como es el caso de la seguridad social, I.C.B.F., SENA y Subsidio Familiar.

La dotación de calzado y overol reglamentada por medio de la ley 11 de 1984, se realizará a los trabajadores de planta y trabajadores en misión que devenguen hasta dos (2) salarios mínimos legales vigentes.

4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

La empresa en sus inicios implementará una organización de tipo funcional con plena definición de las líneas de autoridad, control basado en la supervisión y división del trabajo.

Sin embargo se propenderá por una estructura organizacional con un estilo administrativo flexible, formal, ágil y plana (poco piramidal). Lo anterior basado en la implementación de una cultura organizacional que fortalezca el sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, asesorados por su jefe que antes debe ser un líder que los impulse a mejorar los niveles de desempeño y a alcanzar las metas o propósitos trazados.¹⁵ Una organización orientada hacia la calidad con personal interdisciplinario y con participación activa en los proyectos que se generen.

4.3.1 Organigrama. Para llevar a cabo con éxito los objetivos de la organización, la E.S.T. debe contar en su estructura organizacional con el personal necesario y adecuado a las necesidades de la empresa, haciendo un uso racional y óptimo de este recurso de tal forma que le permita a la empresa ser competitiva.

¹⁵ ORTIZ PIMIENTO, Néstor R. Gerencia de la Calidad total. Bucaramanga: INSED UIS, 2000. p. 58.

Por lo tanto se tendrá en cuenta lo expresado en el numeral 3.3.4, en relación con visualizar una estructura organizacional reducida en el primer año de vida del proyecto, sin que afecte de alguna forma el normal desarrollo de su objeto social.

Figura 21. Organigrama de la E.S.T EMPRENDER LTDA. para el primer año

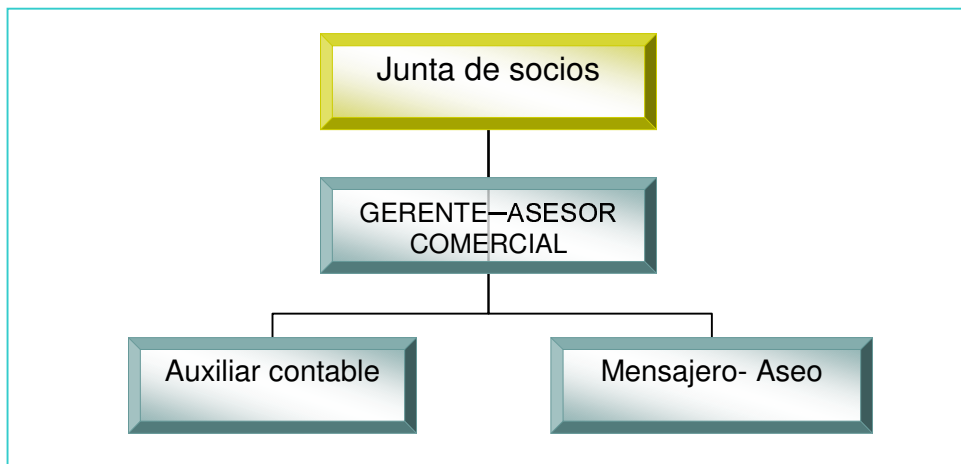
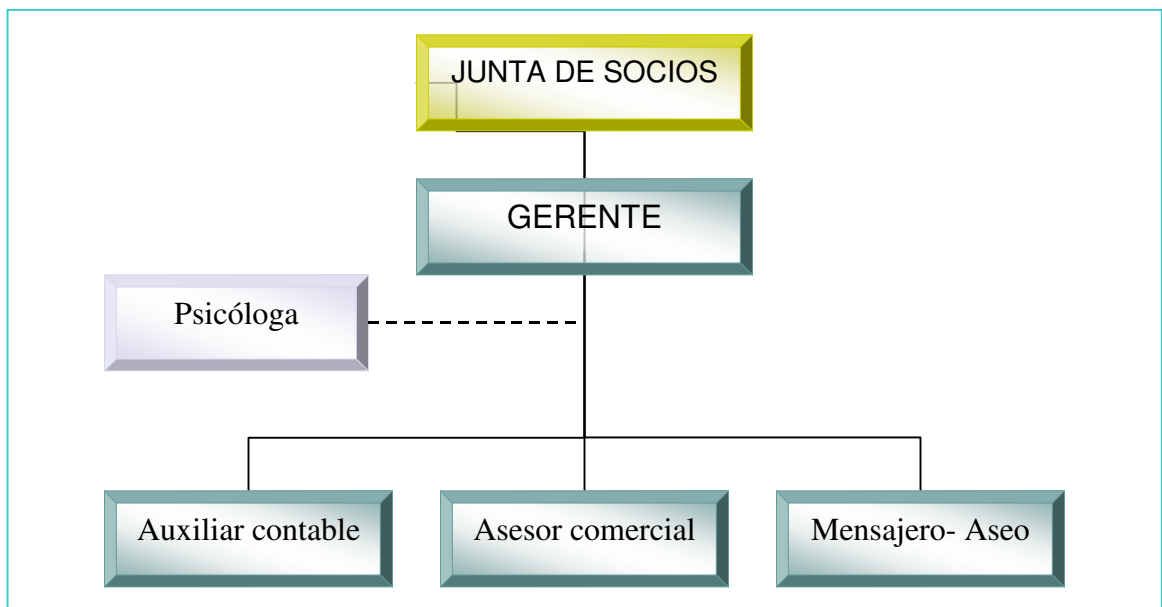


Figura 22. Organigrama de la E.S.T EMPRENDER Ltda. a partir del 2° año



4.3.2 Descripción de funciones.

DESCRIPCION DE FUNCIONES
Nombre del cargo: JUNTA DE SOCIOS
Función Principal: Resolver todo lo relativo a la sesión de cuotas, así como a la admisión de nuevos socios, decidir sobre el retiro y exclusión de socios.
Detalle de Funciones: <ul style="list-style-type: none">• Estudiar y aprobar reformas de los estatutos• Examinar, aprobar e improbar los balances y las cuentas que rinde el gerente• Disponer de las utilidades sociales conforme al contrato y a las leyes• Delegar administración y representación de la sociedad en un gerente, estableciendo de manera clara y precisa sus atribuciones.• Elegir y remover libremente al gerente.• Examinar en cualquier tiempo la contabilidad de la sociedad y en general todos los documentos de la compañía.• Adoptar todas las medidas que reclamen el cumplimiento de los estatutos.• Constituir una reserva legal con sujeción a las reglas establecidas para la sociedad anónima.• Las demás que señale la ley o los estatutos de la empresa.

DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	GERENTE
Jefe Inmediato:	JUNTA DE SOCIOS
Especificaciones del cargo:	
Requisitos:	Título profesional en Gestión Empresarial o Administración de Empresas
Experiencia:	Dos años en cargos similares
Asignación salarial: Dos y medio (2.5) salarios mínimos legales vigentes	
<p>Función Principal: Representar legalmente a la empresa, planear, organizar, dirigir, ejecutar y controlar toda clase de acciones encaminada a preservar y mejorar los servicios que ofrece la empresa.</p>	
<p>Detalle de Funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordinar las actividades de las diferentes secciones de la empresa. • Controlar el personal de planta • Establecer relaciones de negocios con los clientes • Promover la contratación de los servicios con clientes potenciales • Diseñar nuevos planes de servicios • Visitar a los clientes (potenciales y reales), con el fin de ofrecer los servicios de la empresa • Verificar el cumplimiento de los clientes que ya han contratado. • Aceptar los candidatos seleccionados por el psicólogo, para enviar a la empresa solicitante. • Fijar metas y ejecutar acciones para incrementar las ventas de los servicios, impulsando las estrategias necesarias. • Manejar las finanzas de la empresa, velando por su crecimiento. • Asistir a reuniones y presentar informes administrativos a la junta 	

- Evaluar y analizar los estados financieros de la empresa, presentando ante la junta de socios alternativas que propendan por la maximización de utilidades.
- Elaborar junto con el asesor comercial el presupuesto anual de ingresos y egresos, según las normas establecidas por la empresa
- Instruir y entrenar el personal a su cargo en el desempeño de sus funciones y cumplimiento de sus obligaciones.
- Hacer cumplir el reglamento interno de trabajo y procedimientos disciplinarios.
- Mantener la motivación del personal a su cargo
- Estar atento a toda queja o sugerencia que presenten los usuarios del servicio, estableciendo el curso de acción para lograr su total satisfacción.
- Supervisar permanentemente la cartera de la empresa, realizando las gestiones de cobro necesarias.
- Realizar reuniones periódicas con los empleados en procura de solucionar problemas en el servicio y cumplimiento de metas trazadas por la empresa
- Elaborar informes estadísticos sobre la oferta y demanda del trabajo temporal y enviarlo a la Dirección General de Empleo del Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.
- Procurar el crecimiento corporativo mediante gestión de mercadeo y optimización de los recursos.
- Propender por una cultura de calidad total en cada uno de los servicios, promoviendo la adopción de normas técnicas.
- Ejecutar cualquier otra función que le sea encomendada por la Junta de socios y que sean inherentes a su cargo.

DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	ASESOR COMERCIAL
Jefe Inmediato:	GERENTE
Especificaciones del cargo:	
Requisitos:	Profesional ó Tecnólogo en Gestión Empresarial o Administración de Empresas
Experiencia:	Un año en cargos similares Tener excelentes relaciones públicas
Asignación salarial: Dos (2) salarios mínimos legales vigentes	
Función Principal: Debe suplir las ausencias temporales del gerente Realizar gestión y asesoría en el mercadeo de los servicios	
Detalle de funciones:	
<ul style="list-style-type: none"> • Participar junto al Gerente en la correcta toma de decisiones. • Atender y promover la venta de los diferentes servicios que conforman el portafolio de la empresa, e incrementando la utilización de los mismos • Prestar un adecuado soporte a los trabajadores a su cargo, para el correcto funcionamiento de las actividades de la empresa. • Verificar el funcionamiento, operación y utilización de los equipos y la observación de los procedimientos respectivos • Responder conjuntamente con los demás empleados por la logística del proceso y calidad de los servicios ofrecidos por la empresa. • Recibir y atender a los clientes de la empresa, así como las solicitudes de servicios de nuevos clientes • Mantener un control permanente de la base de datos y estadísticas, teniendo en cuenta las metas de participación en el mercado 	

- Organizar y coordinar las diferentes etapas de servicio prestado por la empresa con los demás empleados operativos
- Colaborar con contabilidad para la realización de los presupuestos necesarios que deba desarrollar la empresa
- Verificar los datos suministrados previamente por el personal a contratar
- Elaborar los contratos de trabajo a los empleados en misión
- Informar al Gerente oportunamente cuando se agote la papelería, útiles de escritorio y demás artículos de uso diario de la empresa
- Manejar la caja menor de la empresa, cumpliendo con los parámetros indicados por el gerente para su manejo
- Responder por los dineros, documentos y recibos encargados a su responsabilidad, asegurándose de su adecuada protección
- Colaborar en las funciones de sus compañeros de trabajo, cuando la ocasión así lo requiera
- Presentar informes de quejas y reclamos de los clientes
- Velar por la adecuada organización en el proceso de capacitación del personal operativo de la empresa
- Realizar revisión de liquidación de nóminas
- Realizar ante las autoridades competentes las diligencias jurídicas tendientes a cumplir con las normas legales de la empresa
- Todas las demás funciones que le sean encargadas por el superior inmediato

DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	AUXILIAR CONTABLE
Jefe inmediato:	GERENTE
Especificaciones del cargo:	
Requisitos	C.A.P. del SENA, Tecnóloga en Gestión Empresarial.
Experiencia	Un año
Asignación salarial: Uno y medio (1.5) salarios mínimos legales vigentes.	
<p>Función Principal: Desempeñar las labores de auxiliar de contabilidad, atendiendo y suministrando a sus superiores en forma oportuna la información que le sea solicitada, colaborar tanto con el gerente como con el asesor comercial en el desarrollo de la gestión administrativa.</p>	
<p>Detalle de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Colocar a disposición de la organización, sus capacidades y conocimientos en las diferentes áreas de trabajo, para el buen desarrollo de sus funciones • Llevar libros de contabilidad, cumpliendo con las normas legales • Realizar la facturación de los servicios prestados a las diferentes empresas. • Manejar la cartera de la empresa • Realizar los pagos de nómina • Establecer la comunicación interna y externa solicitada por sus superiores • Archivar la correspondencia enviada y recibida, al igual que todos los documentos que se desprenda de su objeto social • Colaborar con el asesor comercial en el desarrollo de eventos 	

programados por la empresa

- Responder por documentos en general dados bajo su responsabilidad, asegurándose de su adecuada protección
- Elaborar los registros contables empleando la correcta codificación de los mismos
- Entregar informes contables a la gerencia
- Informar periódicamente al asesor comercial las existencias de papelería, útiles de escritorio y demás elementos necesarios para el normal desarrollo de las actividades de la empresa
- Grabar en el banco de datos la información que le sea asignada
- Procesar la información contable con base en los documentos soportes
- Archivar hojas de vida y demás documentos de los empleados en misión
- Listar movimientos procesados para la revisión
- Corregir los movimientos procesados erradamente
- Efectuar copia de seguridad de la información sistematizada
- Listar los Estados Financieros y libros auxiliares que genere el sistema
- Transcribir documentos
- Citar al personal preseleccionado para suministrar a los cliente
- Tramitar la correspondencia despachada y radicar la correspondencia recibida
- Recibir y transmitir las llamadas telefónicas
- Atender amablemente y orientar al público que visite la empresa, proporcionándoles la información requerida
- Realizar cualquier otra función que le sea encomendada por el Gerente, dentro de las contempladas en las actividades normales de la empresa.

DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	MENSAJERO - ASEADOR
Jefe inmediato:	GERENTE
Especificaciones del cargo:	
Requisitos	Título de Bachiller
Experiencia	Seis meses
Asignación salarial: Uno (1) salario mínimo legal vigente	
<p>Función Principal: Distribuir la correspondencia externa. Colocar a disposición de la empresa su capacidad de trabajo para mantener un entorno de trabajo limpio, ordenado y pulcro.</p>	
<p>Detalle de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Recibir la correspondencia externa y distribuirla • Efectuar consignaciones y pagos de servicios • Colaborar con el recaudo de cartera • Efectuar las compras de útiles necesarios para el funcionamiento de la oficina • Asear diariamente las oficinas y demás instalaciones de la empresa, manteniéndolas en perfecto orden y pulcritud • Velar por que los bienes de la empresa no sufran pérdida ni daño alguno • Colaborar con el servicio de cafetería para los clientes internos y externos de la empresa • Atender cortésmente al público, siendo consciente de su papel de anfitrión ante los visitantes de la empresa • Las demás funciones que le asigne el gerente, inherentes a su cargo. 	

DESCRIPCION DE FUNCIONES	
Nombre del cargo:	SELECCIÓN DE PERSONAL
Jefe inmediato:	GERENTE
Especificaciones del cargo:	
Requisitos	Título de Psicólogo (a)
Experiencia	Tres a cinco años
Asignación salarial: Honorarios	
<p>Función Principal: Reclutar y seleccionar personal con el perfil adecuado para desempeñar un cargo específico en una empresa.</p>	
<p>Detalle de funciones:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hacer reclutamiento a través de las diferentes fuentes (aviso en medios de comunicación o gestión directa), atrayendo los candidatos adecuados para el cargo disponible. • Mantener comunicación con la gerencia para establecer las necesidades y expectativas de las empresas clientes. • Recibir hojas de vida, analizarlas y clasificarlas • Realizar entrevistas preliminares para verificar requisitos básicos • Diseñar y realizar las pruebas psicológicas y psicotécnicas según las exigencias del cargo • Interpretar y calificar las pruebas realizadas • Entregar al gerente un informe ejecutivo con los resultados del proceso de selección, definiendo los criterios de decisión. • Jerarquizar las opciones de acuerdo a los resultados obtenidos en las pruebas. • Las demás inherentes a su profesión, encargadas por el gerente. 	

4.4 CONCLUSIONES DEL ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Desde el punto de vista legal el proyecto no tiene inconvenientes, debido a que se conoce a plenitud las normas legales y la reglamentación existente sobre la constitución legal de la empresa, en lo que respecta a su legalización comercial, tributaria, laboral y de funcionamiento. De igual manera el conocimiento de las normas ISO 9000 para el aseguramiento de la calidad.

En lo que respecta a su estructura organizacional, se cuenta con el conocimiento técnico que debe llevarse a cabo en el proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal.

Así mismo, se determinó su viabilidad respecto al recurso humano óptimo y necesario, tanto para las necesidades de la empresa, como para el suministro de personal en misión, que es el objeto social de la nueva empresa. Lo anterior teniendo en cuenta que el municipio cuenta con personal calificado y disponible para laborar en los diferentes frentes de trabajo en que se desenvuelve la economía local.

6. ESTUDIO AMBIENTAL

En esta parte del proyecto se considerarán los siguientes aspectos:

- Estudio Legal.
- Estudio de Impacto Ambiental.

5.2 ESTUDIO LEGAL

La disposición de normas que contienen los determinantes ambientales expedidos por la Corporación Autónoma Regional (CAS) como autoridad regional adscrita al Ministerio del Medio Ambiente, se definen con base en la ley 388 de 1997, el decreto 879 de mayo 13 de 1998 y la resolución 1756 de noviembre 4 de 1995¹⁶

La Empresa de Servicios Temporales no tiene impedimentos legales de carácter ambiental para entrar a y funcionar adecuadamente; no es una empresa contaminante ni consumidora de recursos escasos.

Por otra parte, la revisión de la serie de normas ISO 9000 del año 2000, tuvo como principal cambio, la mayor compatibilidad con la norma del sistema de gestión medio ambiental. La norma ISO 14000 aún cuando no es obligatoria para las empresas contaminantes, cada día se ejerce más presión para que se opten.

¹⁶ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES. Esquema de Ordenamiento Territorial de Barbosa 2000-2009. Bucaramanga, 2000.

5.2 ESTUDIO DE IMPACTO AMBIENTAL

Con respecto al tipo de impacto ambiental, la Empresa de Servicios Temporales se clasifica como empresa GRUPO I, caracterizada por:

- ✓ Bajo impacto ambiental.
- ✓ Bajo impacto urbanístico.
- ✓ Bajo volumen de producción o servicios
- ✓ Funcionar en edificaciones no necesariamente especializadas
- ✓ Compatibilidad con respecto a otros usos urbanos.¹⁷

De igual manera, la organización de la empresa es consciente del aporte que debe hacer a nivel ambiental, mediante el buen manejo de los desechos propios del servicio.

Por lo tanto, se hará un uso adecuado de los residuos que son característicos en cualquier tipo de oficina como papelería, cartuchos de tinta, disquetes para computadora etc.

¹⁷ Ibid.

7. ESTUDIO FINANCIERO

La parte de análisis económico pretende determinar cuál es el monto de los recursos económicos necesarios para la realización del proyecto; cuál será el costo total incurrido en el proceso operativo y administración del servicio, así como otra serie de indicadores que servirán como base para la parte final y definitiva del proyecto.

Las proyecciones financieras están realizadas teniendo en cuenta las características de nuestra economía afectada por los efectos inflacionarios, para lo cual se ha determinado ajustar anualmente todos los valores con una inflación promedio de los últimos 3 años equivalente a 7.2% (2001: 7,65%, 2002: 6.99%, 2003 esperada: 6.80%)¹⁸

Para la Empresa de Servicios Temporales, el estudio financiero se desarrollará teniendo en cuenta los siguientes aspectos:

- ⇒ Inversiones.
- ⇒ Costos.
- ⇒ Presupuesto de ingresos y egresos.
- ⇒ Punto de equilibrio.
- ⇒ Flujo de caja proyectado.
- ⇒ Estado de resultados.
- ⇒ Balance general y
- ⇒ Cálculo de razones financieras.

¹⁸ REVISTA DINERO. Agosto 5 de 2003

6.1 INVERSIONES

Los costos requeridos por inversiones son los siguientes:

- ⇒ Inversiones fijas.
- ⇒ Inversiones diferidas.
- ⇒ Capital de trabajo.

6.1.1 Inversión de activos fijos. En este ítem se define la inversión monetaria en activos fijos necesarios para operar la empresa desde los puntos de vista operativo y administrativo. Ver anexo E.

Teniendo en cuenta las diferentes etapas los servicios a prestar, en el cuadro veintisiete (27) se relaciona el equipo necesario para el desarrollo del objeto social de la empresa.

6.1.2 Inversión Diferida. En este ítem se relacionan los gastos por concepto de planeación e integración, supervisión, administración del proyecto y adecuación de instalaciones de acuerdo a la distribución de planta planeada en el estudio técnico.

Dentro de la administración del proyecto se discriminan los gastos de constitución legal de la empresa así: Registro mercantil y legalización por \$550.000.00, la escritura de constitución por \$800.000.00 y la póliza de seguro \$2.000.000.00.

La inversión diferida comprende los activos intangibles de la empresa relacionados en el cuadro N. 28.

Cuadro 27. Equipo Necesario para la prestación del servicio

Descripción	Cantidad	Costo Unit.	Costo total
Equipo de cómputo y comunicación:			
CPU, monitor, teclado, estabilizador.	2	1.500,000,00	3.000,000,00
➤ Impresora Hewlett Packard 3420	2	190,000,00	380,000,00
➤ Faxsimil OKX FT77	1	486,180,00	486,180,00
➤ Aparato telefónico	1	35,000,00	35,000,00
Subtotal			3.901.180.00
Muebles y enseres de oficina:			
➤ Escritorio gerente metálico	1	430,000,00	430,000,00
➤ Escritorios auxiliares metal.	3	254,000,00	762,000,00
➤ Sillas giratorias	4	345.000.00	1.380.000.00
➤ Mueble computo metálico	2	226,000,00	452,000,00
➤ Archivadores metálicos línea 60, de 4 gavetas.	2	325,000,00	650,000,00
➤ Papeleras	2	6,000,00	12,000,00
➤ Mesa de teléfono	1	50,000,00	50,000,00
➤ Televisor L.G. 20CB20	1	435,000,00	435,000,00
➤ VHS L.G. ED-74M	1	208,000,00	208,000,00
➤ Cafetera	1	30,000,00	30,000,00
➤ Juego de sala Condesa: Sofá y 3 poltronas	1	590,000,00	590,000,00
➤ Biblioteca	1	280,000,00	280,000,00
➤ Máquina de escribir manual	1	150,000,00	150,000,00
➤ Máquina de escribir eléctrica	1	300,000,00	300,000,00
➤ Sumadora de 12 dígitos	1	110.000.00	110.000.00
➤ Retro proyector	1	376.000.00	376.000.00
➤ Mesa de madera pequeña	2	85,000,00	170,000,00
Subtotal			6.385.000.00
COSTO TOTAL EQUIPO			10.286.180.00

Cuadro 28. Inversión Diferida

INTANGIBLES	VALOR
Planeación e integración del proyecto (Estudio de factibilidad)	1.800.000.00
Supervisión del proyecto (Verificación de precios y compra de equipos)	50.000.00
Administración del proyecto (Licencias y demás requisitos de constitución):	
▪ Constitución legal de la empresa	3.350.000.00
▪ Paquete de software (base de datos)	1.000.000.00
▪ Licencia de WINDOWS XP Home Edición	400.000.00
▪ Licencia de OFFICE Profesional	1.500.000.00
Adecuación de instalaciones	500.000.00
TOTAL	8.600.000.00

6.1.3 Inversión de Capital de Trabajo. La inversión adicional líquida que debe aportarse para que la empresa empiece a prestar el servicio, se determinó con base a los gastos de nómina, servicios públicos, elementos de oficina y computo.

La inversión en capital de trabajo se apropiará para un periodo de dos (2) meses, a partir de los cuales, la empresa debe generar un flujo de efectivo suficiente que le permita asumir las responsabilidades contraídas con terceros.

Teniendo en cuenta el presupuesto de costos operativos, administrativos y de ventas para el primer año, se calculó el capital de trabajo necesario para dos meses.

Sueldos y prestaciones sociales	\$5.185.537.00
Materiales directos	\$ 140.000.00
Costos generales. Ver tabla 7.	\$1.336.884.00
Gastos de oficina: celular	\$ 100.000.00
Relaciones públicas y viáticos	\$ 413.189.00
Publicidad y promoción: 25%	\$ 898.688.00
Obligaciones financieras	\$1.101.000.00
Total costos y gastos para 2 meses	\$9.175.298.00

- Los costos generales no llevan la depreciación, debido a que solo se asume el costo a nivel contable, más no mueve efectivo.
- Para el rublo de publicidad y promoción se asume un 25% del gasto anual, en razón a que los mayores esfuerzos publicitarios se desarrollarán al inicio de actividades de la empresa.
- La obligación financiera fue incluida en el anterior rublo, en razón a que se trata de desembolsos de dinero en efectivo que serán necesarios cubrir con periodicidad mensual, (véase tabla 6). Se asume que el crédito bancario para financiar la inversión fue desembolsado al inicio del proyecto.

Tabla 5. Costo Total del Proyecto

Inversiones	Valor
Inversiones fijas	10.286.180.00
Inversiones diferidas	8.600.000.00
Capital de trabajo	9.175.298.00
TOTAL	28.061.478.00

Tabla 6. Amortización de capital e intereses crédito ordinario (miles de pesos)

PERIODO	VR. INTERES	ABONO CAPITAL	SALDO	SERVICIO MENSUAL
0			15.000	
1	303	250	14.750	553
2	298	250	14.500	548
3	293	250	14.250	543
4	288	250	14.000	538
5	283	250	13.750	533
6	278	250	13.500	528
7	273	250	13.250	523
8	268	250	13.000	518
9	263	250	12.750	513
10	258	250	12.500	508
11	253	250	12.250	503
12	248	250	12.000	498
AÑO 1	3.306	3.000		
1	243	250	11.750	493
2	237	250	11.500	487
3	232	250	11.250	482
4	227	250	11.000	477
5	222	250	10.750	472
6	217	250	10.500	467
7	212	250	10.250	462
8	207	250	10.000	457
9	202	250	9.750	452
10	197	250	9.500	447
11	192	250	9.250	442
12	187	250	9.000	437
AÑO 2	2.575	3.000		
1	182	250	8.750	432
2	177	250	8.500	427
3	172	250	8.250	422
4	167	250	8.000	417
5	162	250	7.750	412
6	157	250	7.500	407
7	152	250	7.250	402

8	147	250	7.000	397
9	141	250	6.750	391
10	136	250	6.500	386
11	131	250	6.250	381
12	126	250	6.000	376
AÑO 3	1.850	3.000		
1	121	250	5.750	371
2	116	250	5.500	366
3	111	250	5.250	361
4	106	250	5.000	356
5	101	250	4.750	351
6	96	250	4.500	346
7	91	250	4.250	341
8	86	250	4.000	336
9	81	250	3.750	331
10	76	250	3.500	326
11	71	250	3.250	321
12	66	250	3.000	316
AÑO 4	1.122	3.000		
1	61	250	2.750	311
2	56	250	2.500	306
3	51	250	2.250	301
4	45	250	2.000	295
5	40	250	1.750	290
6	35	250	1.500	285
7	30	250	1.250	280
8	25	250	1.000	275
9	20	250	750	270
10	15	250	500	265
11	10	250	250	260
12	5	250	0	255
AÑO 5	393			

6.1.5 Balance Inicial. El siguiente es el balance inicial, en momento cero.

**EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES
 EMPRENDER LTDA.
 BALANCE GENERAL INICIAL
 DICIEMBRE 31 DE 2003**

ACTIVOS		
ACTIVO CORRIENTE		
DISPONIBLE		9.175.298
BANCOS	9.175.298	
TOTAL ACTIVO CORRIENTE		9.175.298
ACTIVO NO CORRIENTE		
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		10.286.180
EQUIPO DE OFICINA	6.385.000	
EQUIPO DE COMPUTACION Y COMUNICACIÓN	3.901.180	
DIFERIDOS		8.600.000
Cargos Diferidos	8.600.000	
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE		18.886.180
TOTAL ACTIVOS		<u>28.061.478</u>
PASIVOS		
PASIVO NO CORRIENTE		
OBLIGACIONES FINANCIERAS		15.000.000
Bancos Nacionales	15.000.000	
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE		15.000.000
TOTAL PASIVOS		15.000.000
PATRIMONIO		
Capital Social		13.061.478
TOTAL PATRIMONIO		13.061.478
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO		<u>28.061.478</u>

6.2 DETERMINACION DE LOS COSTOS

Los costos representan los desembolsos en efectivo o en especie que la empresa realizará para atender necesidades u obligaciones de su objeto

social, teniendo en cuenta la administración eficiente y control de los recursos financieros.

Para efecto de determinar el presupuesto de sueldos, a continuación se discrimina el porcentaje correspondiente a las prestaciones sociales de pago directo (cesantías, intereses a las cesantías, prima de servicios y vacaciones) y de pago indirecto (Seguridad social y parafiscales), de conformidad con la ley 100 de 1993.

Prestaciones de pago directo

Cesantías	:	8.33%
Intereses a las cesantías	:	1%
Vacaciones anuales	:	4.17%
Prima de servicios	:	8.33%

Seguridad Social

Aportes a E.P.S.	:	8%
Aportes a A.F.P. año 2004	:	10.875
Aportes a A.R.P. Clase I	:	0.522%

Aportes Parafiscales

Subsidio Familiar	:	4%
SENA	:	2%
I.C.B.F.	:	3%
TOTAL PORCENTAJES DE LEY:		50.227%

A continuación se determinan los elementos fundamentales del costo según presupuestos anuales.

6.2.1 Costo de la Mano de Obra Directa. De acuerdo al estudio técnico la nómina del personal operativo está constituida por el auxiliar contable que devenga \$498.000.00 y el mensajero- aseador que devenga \$332.000.00. Así mismo, en el primer año del proyecto, el gerente deberá desarrollar funciones operativas como asesor comercial, por lo tanto se cargará como mano de obra directa el 50% de su salario, teniendo en cuenta que devenga un sueldo básico mensual de \$830.000.00.

Cuadro 29. Costo mano de obra directa primer año

Empleado	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto por sueldos anual	Prestaciones sociales 50.227%	Sueldo total anual
Mensajero-Aseador	1	332.000.	3.984.000	2.001.044	5.985.044
Aux. contable	1	498.000.	5.976.000	3.001.566	8.977.566
Gerente-Asesor Ccial.	1	830.000.	9.960.000	5.002.609	14.962.609
+ Dotación overoles y calzado					300.000
+ Auxilio De transporte (\$37.000 C/u.)					888.000
Subtotal					31.113.219
(-) 50% del salario del gerente, el cual será cargado como gastos por sueldos administrativos.					7.481.305
TOTAL					23.631.914

A partir del segundo año del proyecto, se crearán en forma separada los cargos de gerente y asesor comercial, para lo cual, el sueldo del asesor comercial equivaldrá a dos (2) salarios mínimos legales vigentes y el del gerente dos y medio (2.5) salarios mínimos legales vigentes.

De igual manera se iniciará a contratar un psicólogo(a) que preste los servicios de selección de personal, el cual devengará honorarios de \$30.000.00 por cada servicio prestado a la empresa de servicios temporales.

La dotación de overol y calzado se calculó en \$50.000.00 para cada uno de los empleados operativos que devengan hasta dos salarios mínimos legales vigentes. Dicha dotación debe realizarse por ley tres veces al año.

En el siguiente cuadro (N. 30), se calculó el costo de mano de obra directa para el segundo año del proyecto, cuyo rublo está conformado por un asesor comercial, un auxiliar contable y un mensajero. El gerente a partir del segundo año del proyecto desarrollará únicamente labores administrativas, por lo tanto su salario será calculado y cargado como un gasto administrativo. Ver cuadro N. 31.

Cuadro 30. Costo mano de obra directa a partir del segundo año del proyecto

Empleado	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto por sueldos anual	Prestaciones sociales 50.227%	Sueldo total anual
Mensajero-Aseador	1	355.904	4.270.848	2.145.119	6.415.967
Aux. contable	1	533.856	6.406.272	3.217.678	9.623.950
Asesor Comercial	1	711.808	8.541.696	4.290.238	12.831.934
+ Dotación overoles y calzado					321.600
+ Auxilio De transporte (\$39.664 C/u.)					951.936
Subtotal					30.145.387
(+) Honorarios del psicólogo, 65 servicios a \$56.023. C/u.					3.641.495
TOTAL					33.786.882

Los honorarios pagados al psicólogo(a) por la prestación de los servicios de selección de personal para las empresas clientes, fueron determinadas en el análisis de precios del estudio de mercados.

Por otra parte, la participación en el mercado y la proyección del servicio se determinó en el estudio técnico, (ver tabla N. 2), dejando en claro que dicho servicio lo empezará a prestar la nueva empresa a partir del segundo año del proyecto.

6.2.2 Materiales directos. Corresponde a los costos por insumos necesarios para la prestación de los servicios de contratación y administración de nómina; al igual que selección y evaluación del desempeño a partir del segundo año del proyecto.

Estos costos están relacionados con la compra de útiles, papelería, insumos de computador y elementos de escritorio, a los cuales se les calculó un costo de \$840.000.00 para el primer año, de cuyo valor le corresponde un 20% para cargo a gastos administrativos, quedando un saldo para este rubro de \$672.000.00.

6.2.3 Costos Generales del servicio. El cálculo de los costos indirectos del servicio, se establecieron de la siguiente manera:

- ⇒ **Impuesto de Industria y Comercio.** Los parámetros para la liquidación de este impuesto en Municipal de Barbosa, corresponden al 2 x 1000 sobre los ingresos brutos anuales.

✍ **Mantenimiento.** Equivalente al 1% del valor del equipo de cómputo y las máquinas electrónicas de la oficina (sumadora y máquina de escribir), las cuales requieren este servicio periódicamente.

➤ **Servicios Públicos.** Los costos fijos y variables (consumo real) del servicio de acueducto, alcantarillado, energía eléctrica y teléfono, se analizaron con base en el gasto registrado en facturas de empresa comerciales locales con sede en el municipio de Barbosa. Estos servicios registran un costo unitario variable así:

Agua: Costo 1m³ = \$157

Luz: Costo 1 Kw/h = \$250

Teléfono: Cargo básico \$13.800.00 más IVA.

✍ **Depreciación:** Se realizó el cargo con base al valor del activo fijo de la empresa, utilizando el sistema de línea recta. Ver tabla N. 8.

Tabla 7. Costos Generales del servicio

Tipo de Costo	Valor Mensual		Costo Total Anual
	Fijo	Variable	
Arrendamiento	450.000	-	5.400.000
Impuesto industria y comercio	10.330	-	123.960
Mantenimiento asignado	44.612	-	535.344
Depreciación	161.087	-	1.933.045
Servicios públicos:			
Agua	12.500	7.500	240.000
Luz	4.094	55.906	720.000
Teléfono fijo	16.000	64.000	960.000
Parabólica	3.500	-	42.000
TOTAL			9.954.349

Tabla 8. Depreciación y Amortización de Activo Fijo y Diferido (en pesos)

Concepto	Valor	%	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Eq. Oficina	6.385.000	20%	1.277.000	1.277.000	1.277.000	1.277.000	1.277.000
Computadoras	3.901.180	33.3%	1.300.393	1.300.393	1.300.394	0	0
<i>Subtotal Deprec.</i>	10.286.180		2.577.393	2.577.393	2.577.394	1.277.000	1.277.000
Inversión Diferida	8.600.000	20%	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
TOTAL			6.277.733	6.277.733	6.277.734	5.644.400	5.644.400

6.3 PRESUPUESTO DE GASTOS DE ADMINISTRACIÓN

6.3.1 Sueldos Administrativos. De acuerdo al organigrama general de la empresa mostrado en el estudio técnico, el presupuesto de mano de obra administrativa corresponde al sueldo y prestaciones sociales del gerente – Asesor Comercial.

Sin embargo en razón a que las labores del gerente- Asesor comercial corresponden en 50% a mano de obra operativa para el primer año, el valor del sueldo y prestaciones sociales por este concepto equivalen a \$7.481.305.00. Ver cuadro N. 29.

Vale la pena aclarar que a partir del segundo año, se crearán en forma separada los puestos de gerente y asesor comercial con sus respectivos sueldos y funciones estipuladas en el manual de funciones.

En el siguiente cuadro se realizó la proyección para el segundo año del proyecto por concepto de sueldos administrativos, teniendo en cuenta una asignación salarial de 2.5 salarios mínimos legales vigentes para 2004, es decir, con un ajuste por inflación de 7.2% (promedio de los últimos 3 años).

Cuadro 31. Sueldos administrativos a partir del segundo año del proyecto

Empleado	Cantidad	Sueldo Mensual	Gasto por sueldos anual	Prestaciones sociales 50.227%	Sueldo total anual
Gerente	1	889.760	10.677.120	5.362.797	16.039.917
TOTAL					16.039.917

6.3.2 Gastos de oficina. La administración tiene otros egresos por gastos de oficina, los cuales incluyen papelería, elementos de escritorio, elementos de cafetería, elementos de aseo, discos de PC, cintas para máquinas e impresoras y mensajería. Estos costos y gastos ya fueron analizados como materiales directos, a razón de \$840.000 anuales, con una asignación de 20% como gasto administrativo, correspondiente a \$168.000.00.

De igual manera, incluye el servicio telefónico satelital que administrará el gerente a través de planes empresariales calculados en \$50.000.00 mensuales, lo cual equivale a \$600.000.00 al año.

6.3.3 Depreciación Administrativa. La depreciación por concepto de gastos operacionales de administración se cargará en proporción del 25% del valor del activo fijo de la empresa, equivalente a \$644.348.00

Tabla 9. Presupuesto de Gastos de Administración

Concepto	Valor Anual en Pesos
Sueldos	7.481.305
Gasto de oficina	768.000
Depreciación administrativa	644.348
TOTAL	8.893.653

6.4 PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTAS

6.4.1 Gastos de Relaciones Públicas y viáticos. En este ítem se incluyen los gastos de representación, los cuales se calculan en 4% del total de los ingresos de cada año, el cual equivale a \$2.479.133.00 para el primer año.

El presente presupuesto tiene por objeto apropiar recursos para las atenciones que deben brindarse a los gerentes ó personal de relaciones industriales de las posibles empresas clientes potenciales del proyecto. Además incluye los gastos de viaje o de traslado para finiquitar posibles negocios y demás asuntos relacionados con el objeto social de la empresa.

6.4.2 Gastos de Publicidad y Promoción. Teniendo en cuenta que el servicio necesitará en sus comienzos de una mezcla promocional efectiva, se asigna un gasto de publicidad equivalente a 3% del total de los ingresos anuales, los cuales tienen por objeto fomentar y promocionar el servicio de la E.S.T.

Sin embargo es de aclarar que para el primer año del proyecto, se tendrá en cuenta el presupuesto de promoción y publicidad diseñado en el estudio de mercados ...véase el cuadro 25..., el cual tiene un costo de \$3.594.752, descontando el rublo para relaciones públicas, el cual fue incluido como Gastos de ventas.

Cuadro 32. Presupuesto de Gastos de Ventas

Concepto	Gastos / año
Relaciones públicas y viáticos	2.479.133.00
Publicidad y promoción	3.594.752.00
TOTAL	6.073.885.00

6.5 COMPORTAMIENTO DE LOS COSTOS

Con el objeto de determinar el presupuesto de egresos y el punto de equilibrio, se clasificó los costos de acuerdo a su comportamiento, en fijos y variables.

El proyecto funcionará durante 5 años, de 2004 a 2008, por lo tanto el año cero (0) corresponde a 2003 en el cual se adelantan los estudios del proyecto, y cuyos valores se ajustaron para el año uno (1) con el índice de inflación promedio de los últimos 3 años equivalente a 7.02%. Se exceptúan del ajuste, los valores previamente proyectados como los sueldos, ó los valores que dependen de los ingresos anuales del proyecto como gastos de ventas e impuestos.

Tabla 10. Costos Fijos

Concepto	Valor año 0	Valor año 1
Sueldos administrativos*	7.481.305	7.481.305
Arriendo	5.400.000	5.788.800
Depreciación	2.577.393	2.577.393
Gastos Diferidos	1.720.000	1.720.000
Mantenimiento asignado	535.344	535.344
Sub-total Fijos	17.714.042	18.102.842

*Los sueldos administrativos tendrán una única variación en el segundo año del proyecto, debido a la nueva estructura organizacional.

Tabla 11. Costos Mixtos

Concepto	Costo Fijo año 0	C. Variable año 0	Costo fijo año 1	C. Variable año 1
Servicios públicos	433.128	2.128.872	464.313	2.282.151
Gastos de oficina	600.000	168.000	643.200	180.096
Sub-total Mixtos	1.033.128	2.296.872	1.107.513	2.462.247

Tabla 12. Costos Variables

Concepto	Costo año 0	Costo año 1
Mano de obra directa	23.631.914	23.631.914
Materiales directos	672.000	720.384
Impuesto Industria y Cio.	123.960	123.960
Gastos por honorarios	0	0
Gastos de ventas	6.073.885	6.332.707
Gastos financieros	3.306.000	3.306.000
Sub-total Variables	33.807.759	34.114.965

Tabla 13. Clasificación de los Costos totales (en pesos)

Concepto	Costo total año 0	Costo total año 1	%
Costos fijos	18.747.170	19.210.355	34,435
Costo variable	36.104.631	36.577.212	65,565
Costos totales	54.851.801	55.787.567	100.00

6.6 PRESUPUESTO DE EGRESOS E INGRESOS

6.6.1 Egresos. Para determinar el presupuesto anual de egresos, se toma como base los costos y gastos anuales del servicio determinados en el ítem anterior y se proyecta a cinco (5) años.

A los costos fijos se les aplica un ajuste de inflación correspondiente al promedio de los últimos 3 años (7.2%), con acepción de la amortización de intereses del crédito, diferidos y las depreciaciones (ver tablas 6 y 7). Algunos costos variables se cargarán por el valor de sus proyecciones previamente calculadas. Ver cuadros: 24, 30 y 31.

Cuadro 33. Proyección de egresos anuales

Egresos	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Costos de operación:		28.923.951	39.320.767	42.312.989	45.541.777	49.027.153
Nómina operativa*	23.631.914	23.631.914	30.145.387	32.315.855	34.642.596	37.136.863
Honorarios Psicóloga*	0	0	3.641.495	4.203.990	4.828.575	5.521.280
Insumos directos	672.000	720.384	772.252	827.853	887.459	951.356
Servicios públicos	1.962.000	2.103.264	2.254.699	2.417.037	2.591.064	2.777.621
Mantenimiento	535.344	535.344	573.889	615.209	659.038	706.988
Depreciación operativa*		1.933.045	1.933.045	1.933.045	1.933.045	1.933.045
Gastos Activos.		17.224.909	26.349.901	28.108.426	30.000.926	32.032.489
Nómina Activa.*	7.481.305	7.481.305	16.039.917	17.194.791	18.432.816	19.759.979
Arrendamiento	5.400.000	5.788.800	6.205.594	6.652.396	7.131.369	7.644.827
Impuestos**	123.960	123.960	167.959	211.617	265.780	326.646
Gastos de oficina	768.000	823.296	882.573	946.119	1.014.239	1.087.264
Servicio de celular	600.000	643.200	689.510	739.155	792.374	849.425
Depreciación Activa.*		644.348	644.348	644.348	644.348	644.348
Diferidos*		1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
Gastos de Ventas		6.332.707	5.878.567	7.406.592	9.302.302	11.432.613
Relaciones públicas**	2.479.133	2.479.133	3.359.181	4.232.338	5.315.601	6.532.922
Publicidad y promoción**	3.594.752	3.853.574	2.519.386	3.174.254	3.986.701	4.899.691
Gastos Financieros		3.306.000	2.575.000	1.850.000	1.122.000	393.000
Intereses*		3.306.000	2.575.000	1.850.000	1.122.000	393.000
Total		55.787.567	74.124.235	79.678.007	85.967.005	92.885.255

*Valores previamente proyectados

**Valores que corresponden a un porcentaje (%) de los ingresos anuales.

6.6.2 Ingresos. A partir de los datos generados en el estudio técnico, donde se prestarán 60 servicios anuales de administración de nómina para el primer año del proyecto, se calculó la proyección de ingresos para los cinco años del proyecto. En el estudio de mercados ya se planteó la determinación de precios de los servicios a prestar, cuya comisión para administración de nómina se estableció por debajo de la competencia, equivalente a 10%.

El salario mínimo legal vigente para el primer año del proyecto equivale a \$355.904.00 (con ajuste del 7.2%), y el promedio de los sueldos pagados a través de las E.S.T. equivale a 1,61 S.M.L.V. (determinado en el estudio de mercados), por lo tanto el salario mensual base para el cálculo de los ingresos corresponde a \$573.005.00. Ver tabla N. 11.

Tabla 14. Ingresos del servicio para el primer año (en pesos)

N. de empleados en misión	Sueldo mensual	Sueldo anual	Prestaciones sociales (50.227%)	Sueldo más prestaciones sociales
60	573.006	412.564.320	207.219.720	619.783.320
<hr/>				
Clase de servicio	Valor base	Ingresos comisión 10%	Total ingresos	
Admin. De nómina	619.783.320	61.978.320	61.978.320	
Selección de personal	0	0	0	
Total	619.783.320	61.978.320	61.978.320	61.978.320

De igual manera, se determinó los ingresos anuales para el servicio de Selección de Personal, cuya participación de servicios fueron determinados en el estudio técnico (ver tabla N. 2).

Cuadro 34. Proyección de Ingresos para el servicio de Administración de Nómina

AÑO	Salario promedio mensual + ajuste 7.2%	Salario mas el factor prestacional =1,50227	Comisión Admón. de Nómina 10%	N. de empleados en misión	Ingreso mensual del servicio	Ingreso anual del servicio
1	573.005	860.808	86.081	60	5.164.860	61.978.320
2	614.261	922.786	92.279	72	6.644.088	79.729.056
3	658.488	989.227	98.923	85	8.408.455	100.901.460
4	705.899	1.060.451	106.045	100	10.604.500	127.254.000
5	756.724	1.136.804	113.680	115	13.073.200	156.878.400

El margen de utilidad por la intermediación de los servicios profesionales, fue calculado de acuerdo a los índices manejados por la competencia, correspondiente a 25%. Ver cuadro N. 35.

Cuadro 35. Proyección de ingresos por Selección de personal

AÑO	Costo Promedio del servicio más ajuste 7.2%	Valor cobrado por el servicio a empresas	Número de servicios anuales de selección	Ingreso anual del servicio
1	52.260	0	0	0
2	56.023	70.029	65	4.551.885
3	60.057	75.071	70	5.254.970
4	64.381	80.476	75	6.035.700
5	69.016	86.270	80	6.901.600

Cuadro 36. Presupuesto de Ingresos Totales Anuales (en pesos)

AÑO	Ingresos Admón. de Nómina	% del ingreso	Ingresos por Selección de Personal	% del ingreso	Total Ingresos
1	61.978.320	100	0	0	61.978.320
2	79.729.056	94.60	4.551.885	5.40	84.280.941
3	100.901.460	95.05	5.254.970	4.95	106.156.430
4	127.254.000	95.47	6.035.700	4.53	133.289.700
5	156.878.400	95.79	6.901.600	4.21	163.780.000

6.7 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio desarrolla una metodología para establecer una situación donde la empresa ni pierde ni gana dinero; es decir, determina el nivel de ventas necesario para que la empresa cubra sus costos.

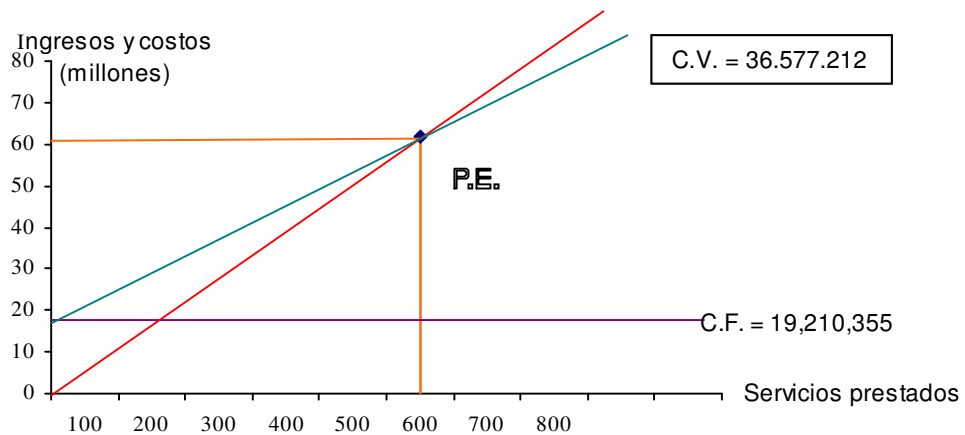
6.7.1 Punto de Equilibrio para el primer año del proyecto. A continuación se muestra la clasificación de los costos para un volumen anual programado de 720 servicios de Administración de Nómina (60 servicios mensuales x 12 meses). Así mismo los ingresos esperados para el primer año del proyecto.

Costos Fijos: \$19.210.355
Costos Variables: \$36.577.212, (unitario \$50.801.68)
Valor servicios: 720 x 86.081 \$61.978.320

$$Q = \frac{19.210.355}{86.081 - 50.801.68} = 544.5$$

Anualmente se deben prestar 544.5 servicios de Administración de nómina para alcanzar el P.E antes previsto, es decir, se deben vender servicios anuales por un valor de \$46.871.105.00, con lo cual no se obtiene pérdidas ni ganancias.

Figura 23. Diagrama Punto de Equilibrio para el año uno (1)



6.7.2 Punto de equilibrio para el segundo año del proyecto. Para el segundo año del proyecto, en el cual la empresa empieza a prestar dos servicios diferentes, se calcula el punto de equilibrio multiproducto. Por lo tanto es necesario resaltar algunos parámetros hallados en cuadros 33, 34,35 y 36.

Especificación de valores para el año dos (2):

Precio de venta unitario Serv. Admón. de Nómina:	\$ 92.279
Precio de venta unitario Selección Personal:	\$ 70.029
Costos Totales (C.T.) Ver cuadro 33.	\$74.124.235
Costos Fijos (C.F) = Gastos Adtivos. + Deprec. Operativa:	\$28.282.947
Costos Variables (C.V.) = C.T. – C.F.	\$45.841.288
Participación del servicio de Administración de Nómina:	0,946
Participación del servicio de Selección de personal:	0,054
<i>Cvu</i> servicio Admón. De Nómina (C.V. X 0.946 /864 serv.)	\$ 50.192
<i>Cvu</i> servicio Selección de Personal (C.V. X 0.054 /65 serv.)	\$ 38.084

	Admón. Nómina	Selec. Personal
Precio de venta	\$92.279	\$70.029
(-)Costo variable	\$50.192	\$38.084
(=)Margen de Contribución	\$42.087	\$31.945
% Ventas	94.60%	5.40%

Margen de Contribución Ponderado (M.C.P.):

Σ = Margen de contribución por servicio **X** ventas en porcentaje de servicios

$$M.C.P. = 42.087 \times 0.946 + 31.945 \times 0.054 = 41.539$$

$$P.E. = \frac{CF}{M.C.} = \frac{28.282.947}{41.539} = 681 \text{ servicios}$$

A continuación se distribuyen estos 681 servicios del Equilibrio dentro de las líneas de servicios:

Administración de Nómina	= 681 x 0.946 = 644 servicios
Selección de Personal	= 681 x 0.054 = 37 servicios

Se aclara que el período cero (0) corresponde al año 2003, en el cual se adelantaron los estudios del proyecto. También se asume que a final de este año se gestionó el crédito bancario, se realizaron los trámites de constitución de la empresa y se compraron los activos fijos, para empezar a funcionar a comienzos del año 2004 (período uno del proyecto).

Tabla 16. Presupuesto de Inversiones con Financiación (miles de pesos)

Período anual Prog. Inversiones	0	1	2	3	4	5	Liquidación del Proyecto
Flujo original de inversión	-28.141	0	0	0	0	0	14.397
Recurso de crédito	15.000	0	0	0	0	0	0
Amortización crédito		-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	0
Int. período de instalación		0	0	0	0	0	0
Flujo de inversiones con financiamiento	-13.141	-3000	-3000	-3000	-3000	-3000	14.397

Tabla 17. Flujo de servicios

Período anual Programa de servicios	1	2	3	4	5
Ingresos por ventas	61.978.320	84.280.941	106.156.430	133.289.700	163.780.000
Egresos totales: con interés	55.787.567	74.124.235	79.678.007	85.967.005	92.885.255
Margen bruto antes de imp.	6.190.753	10.156.706	26.478.423	47.322.695	70.894.745
Impuesto 36.75% año 2004	2.275.102	3.732.589	9.730.820	17.391.090	26.053.819
Utilidad después de imp.	3.915.651	6.424.117	16.747.603	29.931.605	44.840.926
Reserva legal 10%	391.565	642.412	1.674.760	2.993.161	4.484.093
Utilidad por distribuir	3.524.086	5.781.705	15.072.843	26.938.444	40.356.833
+ Depreciación. Tabla 8.	2.577.393	2.577.393	2.577.394	1.277.000	1.277.000
+ Amortización diferidos	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000	1.720.000
+ Reserva legal	391.565	805.280	1.674.760	2.993.161	4.484.093
=Flujo de servicios	8.213.044	10.884.378	21.044.997	32.928.605	47.837.926

6.9 ESTADO DE RESULTADOS

**EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES
EMPRENDER LTDA.
ESTADO DE RESULTADOS
DIC. 31 DE 2004**

Venta de servicios		61.978.320
Costos de operación:		28.923.951
Sueldos nómina operativa	23.631.914	
Insumos directos del servicio	720.384	
Servicios públicos	2.103.264	
Mantenimiento de equipo de oficina	535.344	
Depreciación operativa	1.933.045	
Gastos Administrativos:		17.224.909
Sueldos nómina administrativa	7.481.305	
Arrendamiento de inmuebles	5.788.800	
Impuestos	123.960	
Gastos de oficina	823.296	
Servicio de celular	643.200	
Depreciación administrativa	644.348	
Gastos Diferidos	1.720.000	
Gastos de Ventas:		6.332.707
Relaciones públicas y viáticos	2.479.133	
Publicidad y promoción	3.853.574	
Utilidad Operacional		9.496.753
Gastos Financieros:		3.306.000
Intereses financieros	3.306.000	
Utilidad Antes de Impuestos		6.190.753
Impuestos de Renta 36.75%		2.275.102
Utilidad después de Impuestos		3.915.651
Reserva legal 10%		391.565
UTILIDAD NETA		3.524.086

Tabla 18. Flujo neto de Caja Proyectado (con financiación)

Período	0	1	2	3	4	5
Flujo de inversión	-13.140.570	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000	-3.000.000
Flujo de servicios		8.213.044	10.884.378	21.044.997	32.928.605	47.837.926
Flujo Neto de Caja	-13.140.570	5.213.044	7.884.378	18.044.997	29.928.605	44.837.926

6.10 ESTADO DE RESULTADO PROYECTADO**Tabla 19. Estado de Resultados con Inflación, Financiamiento y Prestación Variada de Servicios**

Periodo	1	2	3	4	5
Admón. Nómina	60	72	85	100	115
Selecc. Personal	0	65	70	75	80
+ Ingresos por ventas	61.978.320	84.280.941	106.156.430	133.289.700	163.780.000
- Costos de operación	28.923.951	39.320.767	42.312.989	45.541.777	49.027.153
- Gastos de Admón.	17.224.909	26.349.901	28.108.426	30.000.926	32.032.489
- Gasto de ventas	6.332.707	5.878.567	7.406.592	9.302.302	11.432.613
- Gastos financieros	3.306.000	2.575.000	1.850.000	1.122.000	393.000
= U.A.I.	6.190.753	10.156.706	26.478.423	47.322.695	70.894.745
- Impuesto 36.75%	2.275.102	3.732.589	9.730.820	17.391.090	26.053.819
= Utilidad después I.	3.915.651	6.424.117	16.747.603	29.931.605	44.840.926
- Reserva legal	391.565	642.412	1.674.760	2.993.161	4.484.093
UTILIDAD NETA	3.524.086	5.781.705	15.072.843	26.938.444	40.356.833

6.11 BALANCE GENERAL

Para realizar el balance general proyectado a final del año uno (1), se debe determinar el presupuesto de caja y establecer las cuentas por cobrar y cuentas por pagar del servicio.

En consecuencia, a continuación se establece el presupuesto de caja para el período uno (2004), teniendo en cuenta las cuentas probablemente cobradas y dejadas de cobrar, así como las cuentas pagadas y dejadas de pagar.

Presupuesto de Caja Año 2004:

- ⇒ Se asume que la comisión por concepto del servicio de Administración de Nómina del mes de diciembre no fue pagado el mismo año por la totalidad de las empresas clientes:

Ingresos por venta de servicios: $\$61.978.320 / 12 \times 11 = \$ 56.813.460$

Cuentas por cobrar: $\$ 5.164.860$

- ⇒ El valor por concepto de impuestos no fueron cancelados en el mismo período:

Impuestos de Industria y Comercio $\$ 123.960$

$\$17.224.909 - 123.960 = 17.100.949$

- ⇒ Los egresos por costos operativos, descontándole la depreciación, son:

$\$28.923.951 - 1.933.045 = 26.990.906$

- ⇒ Los egresos por gastos de administración no tendrán la depreciación y gastos diferidos:

$$\$17.100.949 - 644.348 - 1.720.000 = 14.736.601$$

- ⇒ A los egresos por costos operativos y gastos administrativos, se descontará el valor de las cesantías, intereses a las cesantías y vacaciones, en razón a que no fueron pagadas en el mismo período.

$$\text{Costos operativos} : 26.990.906 - 2.016.900 = 24.974.006$$

$$\text{Gastos administrativos: } 14.736.601 - 672.300 = 14.064.301$$

Presupuesto de Caja para el Balance:

Ingresos por:

Saldo inicial efectivo (capital de trabajo)	9.175.298
Venta de servicios (pagados)	56.813.460

Total Ingresos **65.988.758**

Egresos por:

Costos operativos	24.974.006
Gastos de administración	14.064.301
Gastos de ventas	6.332.707
Gastos financieros	3.306.000
Amortización crédito bancario	3.000.000

Total Egresos **51.677.014**

Saldo **14.311.744**

El saldo de caja resultante se contabiliza como saldo en bancos en el Balance General para el primer año del proyecto. Ver página siguiente.

**EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES
 EMPRENDER LTDA.
 BALANCE GENERAL
 A 31 DIC. DE 2004**

ACTIVOS

ACTIVO CORRIENTE

DISPONIBLE		14.311.744	
Bancos Nacionales	14.311.744		
CUENTAS POR COBRAR		5.164.860	
Deudores clientes	5.164.860		
TOTAL ACTIVO CORRIENTE			19.476.604

ACTIVO NO CORRIENTE

PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		7.708.787	
Equipo de oficina	6.385.000		
Depreciación	(1.277.000)		
Equipo de computación	3.901.180		
Depreciación	(1.300.393)		
DIFERIDOS		6.880.000	
Cargos Diferidos	6.880.000		
TOTAL ACTIVO NO CORRIENTE			14.588.787
TOTAL ACTIVOS			<u>34.065.391</u>

PASIVOS

PASIVO CORRIENTE

IMPUESTOS, GRAVÁMENES Y TASAS		2.399.062	
Industria y Comercio	123.960		
De renta y complementarios	2.275.102		
OBLIGACIONES LABORALES		2.689.200	
Cesantías consolidadas	1.659.336		
Intereses a las cesantías	199.200		
Vacaciones consolidadas	830.664		
TOTAL PASIVO CORRIENTE			5.088.262

PASIVO NO CORRIENTE

OBLIGACIONES FINANCIERAS		12.000.000	
Bancos Nacionales	12.000.000		
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE			12.000.000
TOTAL PASIVO			17.088.262

PATRIMONIO

Capital Social		13.061.478	
Reserva legal		391.565	
Utilidad del ejercicio		3.524.086	
TOTAL PATRIMONIO			16.977.129
TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO			<u>34.065.391</u>

6.12 CALCULO DE RAZONES FINANCIERAS

El desempeño empresarial debe medirse en términos de resultados y éstos se expresan a través de Índices de Gestión, eliminando en esta forma el criterio de subjetividad.¹⁹

Dentro de los índices de gestión se encuentran las razones financieras que constituyen la forma más común de análisis financiero. Estos indicadores o razones señalarán los puntos fuertes y débiles de la Empresa de Servicios Temporales así como sus probabilidades y tendencias En el presente estudio de factibilidad se tratarán los siguientes bloques de razones financieras:

- ✓ Razones de liquidez.
- ✓ Razones de endeudamiento.
- ✓ Razones de actividad.
- ✓ Razones de rentabilidad.

❖ Razones de Liquidez:

- Razón Corriente:
$$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}} = \frac{19.476.604}{5.088.262} = 3,82$$

Por cada peso (\$1) que la empresa EMPRENDER LTDA, debe en el corto plazo, posee \$3,82 pesos representados en sus activos corrientes para respaldar.

¹⁹ BARON DE D'CROZ, Maria Eugenia. Planeación Estratégica para la Gerencia. Bucaramanga: INSED UIS, 2000. p. 191.

- Razón Ácida: Corresponde el mismo resultado de la razón corriente, en razón a que la empresa de servicios no maneja inventarios representativos.
- Razón de Capital de Trabajo = Activo Corriente – Pasivo Corriente
= \$19.476.604 – 5.088.262 = 14.388.342

En el corto plazo la empresa puede disponer de \$14.388.342 para suplir sus necesidades de capital de trabajo.

❖ Razones de Endeudamiento:

- Nivel de Endeudamiento:
$$\frac{\text{Pasivos totales}}{\text{Activo Total}} = \frac{17.088.262}{34.065.391} = 0,50$$

Por cada peso que la empresa tiene en activos, \$0,50 han sido financiados por los acreedores.

- Concentración del Endeudamiento en el Corto Plazo:
=
$$\frac{\text{Pasivo Corriente}}{\text{Pasivo Total}} = \frac{5.088.262}{17.088.262} = 0,30$$

La composición del pasivo total es de un 30% corriente y un 70% a largo plazo.

- Cobertura Total de Interés =
$$\frac{\text{Utilidad antes de intereses e impuestos}}{\text{Cargo por intereses}} = \frac{9.496.753}{3.306.000} = 2.87$$

Es decir, que la empresa EMPRENDER LTDA estará en capacidad de cubrir 2.87 veces sus gastos financieros.

- Razón de Leverage Total = $\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}} = \frac{17.088.262}{16.977.129} = 1$

Por cada peso (\$1) en el patrimonio de la empresa se tendrán deudas de \$1

❖ Razones de Actividad:

- Rotación de Activos Operacionales = $\frac{\text{Venta de servicios}}{\text{Activos operacionales brutos}}$
 $= \frac{61.978.320}{15.451.040} = 4$

Activos operacionales brutos =	cuentas por cobrar	5.164.860
	Activo fijo	10.286.180
	Total	15.451.040

Los activos operacionales rotarán 4 veces en 2004, o sea, por cada peso que se invierta en activos operacionales generará \$4 de ventas.

- Rotación de Activos Totales = $\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Totales Brutos}} = \frac{61.978.320}{36.721.876} = 1,68$

Los activos totales rotarían 1,7 veces en el año 2004, también se puede afirmar que cada peso invertido en activos totales, generará ventas por \$1,68 en 2004.

❖ **Razones de Rentabilidad:**

▪ Margen de Operación = $\frac{\text{Utilidad operacional}}{\text{Ventas netas}} = \frac{9.496.753}{61.978.320} = 0,15$

Cada peso (\$1) vendido en el 2004 generará una utilidad operacional de \$0,15

▪ Margen Neto de Ganancias = $\frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total Bruto}} = \frac{3.524.086}{36.642.784} = 0,09$

Cada peso (\$1) que se invierta en activos, generará \$0,09 de utilidad neta.

▪ Rentabilidad con Relación al Capital = $\frac{\text{Utilidad Neta} \times 100}{\text{Patrimonio}}$

Rentabilidad = $\frac{3.524.086}{16.977.129} = 20\%$

Esto indica que los socios de EMPRENDER LTDA, obtendrán un rendimiento del 20% sobre la inversión en capital.

8. EVALUACION DEL PROYECTO

El estudio de evaluación económica es la parte final de toda la secuencia de análisis de factibilidad del proyecto; en la cual se podrá demostrar que la inversión de la Empresa de Servicio Temporal EMPRENDER LTDA. será o no económicamente rentable y su impacto a nivel social, el cual es igualmente importante.

7.3 EVALUACION SOCIAL

En la evaluación social se desarrollarán los siguientes aspectos relativos al tema:

- ⇒ Desarrollo regional.
- ⇒ Generación de empleo.

7.1.1 Desarrollo Regional. Barbosa es un municipio relativamente joven con un dinamismo comercial y turístico sobresaliente en la región y con una fuerte ventaja comparativa como es su posición geográfica estratégica, la cual le permite su articulación con el centro oriente colombiano, característica que le hace valer su apelativo de “Puerta de Oro de Santander”.

En los últimos 35 años (1964 – 1999) la población de Barbosa se ha incrementado en 39,8% y se estima que para el período 1999 – 2010, la

población se incremente en un 26% es decir, que de 24.864 habitantes pasará a 31.336 personas.²⁰

Entre las causales de crecimiento podemos destacar las siguientes:

- ⇒ El crecimiento natural de la población.
- ⇒ La migración campo – ciudad.
- ⇒ Fenómeno del desplazamiento forzoso generado por el recrudecimiento de la guerra en todo el país.

Según proyecciones del DANE de 17.841 personas existentes en 1999 en el área urbana, se pasará en el 2010 a 22.834 habitantes que equivalen al 72,86% del total del municipio.

La Empresa de Servicios Temporales, a través de sus actividades productivas pretende servir de enlace productivo con las diferentes empresas de la región, ofreciéndoles un servicio de intermediación económico, accesible, eficaz y de acuerdo a las necesidades y expectativas de las empresas clientes.

De igual manera, generar utilidades que permitan contribuir con el fisco municipal y nacional, al igual que elevar el nivel de vida de sus empleados directos, empleados en misión e inversionistas del proyecto.

7.1.2 Generación de empleo. Al sector industrial del municipio le falta dinamismo, puesto que por si solo, no alcanza a generar el empleo suficiente para incrementar los ingresos y el bienestar social de las familias.

²⁰ CENTRO DE ESTUDIOS REGIONALES. Esquema de ordenamiento territorial de Barbosa. 2000-2009.

Por ello se hace necesario entrar a plantear proyectos que busquen elevar la calidad de los productos y servicios prestados actualmente en el municipio, e incursionar en otros frentes de la economía local que puedan ofrecer dinamismo y solución a los problemas de generación de empleo.

El desempleo en el municipio es muy proporcional al del resto del país con un índice del 20% y una población de juventud del 56% con edades de 0-25 años.²¹

La migración y desplazamiento forzoso por causa de grupos al margen de la ley, ha traído como consecuencia la formación de cinturones de miseria con todas sus implicaciones sociales como delincuencia y mendicidad, debidas principalmente a la falta de oportunidades laborales que mejoren su calidad de vida.

La Empresa de Servicios Temporales a crear en el municipio, por la naturaleza de su servicio va a tener gran impacto a nivel de generación de empleo, teniendo en cuenta que la mayoría de empresas están reestructurando su nómina para generar competitividad en el mercado.

Los empresarios al liberarse de personal de planta (contratada a término indefinido) que genera onerosos costos prestaciones, tienen mayor oportunidad de contratar más puestos de trabajo especializados y además evitar demandas laborales que son muy comunes ante la falta de conocimiento de la legislación laboral.

La promoción de los servicios de la E.S.T. permitirá evaluar los requerimientos de mano de obra en las empresas clientes y por ende

²¹ *Ibíd.*

ofrecerle el servicio más adecuado que satisfaga los requerimientos de la empresa.

Así mismo, la empresa generará como mínimo cinco empleos directos e indirectos correspondientes al personal directo de la empresa y contratación externa por servicios para el proceso de selección de personal. Ver tabla 20.

Tabla 20. Generación de empleo directo e indirecto del proyecto.

Período anual	Nomina Directa	Por Servicios Externos	Empleados en Misión
1	3	0	60
2	4	1	72
3	4	1	85
4	4	1	100
5	4	1	115

7.4 EVALUACION FINANCIERA

En la evaluación financiera se aplicarán algunos parámetros que permitirán al inversionista la toma de decisión respecto a su viabilidad económica. Se analizarán los siguientes aspectos:

- ⇒ Valor Presente Neto VPN
- ⇒ Tasa interna de retorno TIR

7.2.1 Valor Presente Neto (V.P.N.). Para determinar el Valor Presente Neto de la inversión se toman los valores obtenidos en el flujo neto de caja calculado previamente en la tabla 18.

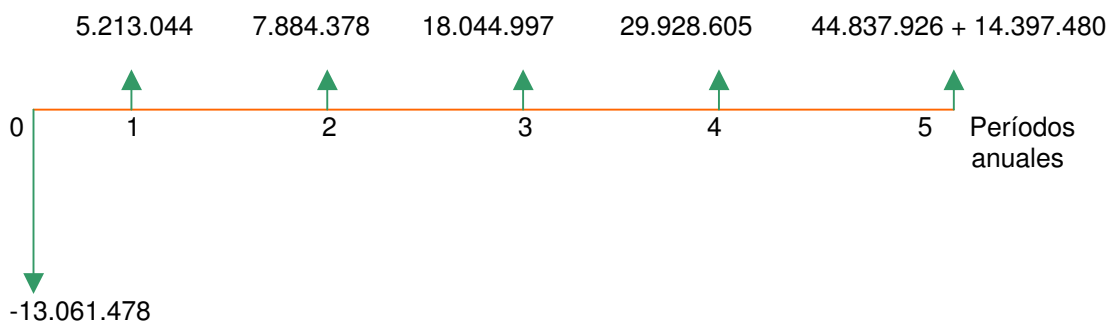
Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
-13.140.570	5.213.044	7.884.378	18.044.997	29.928.605	44.837.926 + 14.397.480 vs.

El valor de salvamento, correspondiente al valor de los activos fijos en el momento de liquidar el proyecto, es decir, después de cinco años, equivale a \$14.397.480 incluyendo el capital de trabajo. Ver tabla N. 15.

Es de aclarar que para fines prácticos, el valor de salvamento es sumado al flujo de caja determinado para el quinto año del proyecto, con el objeto de calcular su valor presente.

A continuación se procede a construir el diagrama de flujo y calcular el valor presente neto a partir de los datos preestablecidos y utilizando una tasa de interés de oportunidad de 9%, la cual es la máxima para Certificados de Depósito a Terminación C.D.T. anual vencida.

Figura 24. Diagrama de flujo para la evaluación económica con inflación, con financiamiento y con producción variada de servicios



V.P.N. = 71.992.431

El proyecto es bastante atractivo a nivel financiero ya que obtenemos una rentabilidad a hoy de \$71.992.431.00.

7.2.3 Tasa Interna de Retorno. TIR = 85.93%

El valor porcentual resultante demuestra que hay un rendimiento del 85.93% anual sobre la inversión. Este parámetro de rendimiento es bastante aceptable teniendo en cuenta que su cálculo se realizó con base al interés bancario para los Certificados de Depósito a Término (C.D.T.) año vencido, el cual paga una tasa máxima de 9% Efectivo Anual.

7.2.3 Costo del capital o Tasa Mínima Acepta de Rendimiento TMAR. El proyecto además requiere ser analizado teniendo en cuenta el costo del capital y el nivel de riesgo para este tipo de inversiones. Es decir, que se debe determinar si el rendimiento de la nueva empresa es el mínimo para que pueda operar cubriendo el pago de intereses al banco y que los inversionistas obtengan un rendimiento igual al interés de oportunidad bancario más una sobre tasa por arriesgar el dinero en la inversión.

En consecuencia, se toma una tasa máxima de interés bancario del 9%, y un valor de premio al riesgo equivalente al 12% (medio), el cual fue determinado teniendo en cuenta los siguientes factores:

- La participación de las empresas temporales en el mercado laboral del país oscila entre el 3,5% y el 4%, lo cual es un índice muy bajo. Esto se

debe a la incursión en el mercado laboral de cooperativas de trabajo asociadas y empresas asociativas de trabajo E.A.T., las cuales operan en condiciones ventajosas y en ocasiones de forma ilegal.

- ⇒ Según el ministerio de la protección social en el país existen 660 E.S.T. a diciembre de 2002, encontrándose algunas multinacionales las cuales generan una competencia voraz.
- ⇒ Por otra parte, el estudio de mercados realizado demostró condiciones atractivas para la introducción del servicio en el mercado.
- ⇒ La nueva situación de ordenamiento económico mundial, ha favorecido a las Empresas de Servicio Temporal ampliando su accionar en forma progresiva en los últimos veinte años. Además ya existe una cultura empresarial marcada y en aumento a contratar a terceros las cargas de trabajo indirectas del negocio medular, como es la administración del recurso humano.

La TMAR para las fuentes de financiamiento son las siguientes:

Inversionistas: $9\% \text{ interés} + 12\% \text{ riesgo} + 0.09 \times 0.12 = 0.2208$

Banco: $24.25\% = 0.2425$

Con estos datos se puede calcular la TMAR del capital total, la cual se obtiene con una ponderación del porcentaje de aportación y la TMAR exigida por cada uno, así:

<i>Accionistas</i>	<i>% aportación</i>		<i>TMAR</i>	<i>Ponderación</i>
Inversionistas privados	0.47	X	0.2208	= 0.1037
Instituciones financieras	<u>0.53</u>	X	<u>0.2425</u>	= 0.1285
			TMAR global mixta	0.2322

La TMAR del capital total \$28.061.478 resultó ser de 23.22%; esto significa que es el rendimiento mínimo que debe ganar la empresa para pagar 22% de intereses sobre \$13.061.478 aportado por los inversionistas gestores del proyecto y 24.25% de Interés a la aportación bancaria de \$15.000.000.

8. CONCLUSIONES GENERALES DEL ESTUDIO

- ⇒ A través del estudio de mercados se determinó que existe una demanda insatisfecha y creciente del servicio con respecto al crecimiento empresarial. Por una parte existe una demanda potencial de 58.13% que está dispuesta a apoyar la nueva E.S.T. contratando sus servicios, y por otra parte, el 58,49% de empresarios justifican el no estar contratando con éstas debido a que no existe empresas de este tipo en la región.

- ⇒ De igual manera, el mercado objetivo tiene gran potencial para el desarrollo de la nueva Empresa de Servicios Temporales, mediante una adecuada mezcla de mercadeo de los servicios, aprovechando las ventajas de ubicación dentro de la zona del mercado objetivo. Además mediante el ofrecimiento de servicios integrales de manejo del recurso humano.

- ⇒ La Empresa de Servicios Temporales cuenta con los elementos humanos, físicos, tecnológicos y de capital necesarios para su instalación y operación.

- ⇒ Se demostró que se domina el proceso técnico del servicio, funcionamiento y operatividad del proyecto.

- ⇒ En materia ambiental, los procesos productivos y de mercadeo representan poco riesgo para el ecosistema o son susceptibles de controlar.

- ⇒ Se demostró que la inversión necesaria para crear la Empresa de Servicios Temporales es económicamente rentable, puesto que por una parte las razones financieras resultaron muy favorables en cuanto a liquidez, endeudamiento y rentabilidad; y por otra parte el Valor Presente Neto fue positivo con un valor de \$71.992.431, y la Tasa incremental de la inversión del 85.93%, índice muy superior al promedio de la tasa de interés de oportunidad bancaria para C.D.T. del último año, situada en el 9% anual.

- ⇒ Así mismo, la evaluación social ratificó que el desarrollo del proyecto traerá beneficios de desarrollo regional dirigidos al sector empresarial y el municipio. En cuanto a la generación de empleo es muy favorable en razón a la naturaleza del servicio y su planta directa de personal correspondiente a cinco empleados directos a partir del segundo año del proyecto.

- ⇒ Por todo lo anterior expuesto se puede concluir que el presente proyecto es viable, por lo tanto se recomienda llevar a cabo su instalación y puesta en marcha, teniendo en cuenta los parámetros de referencia de cada una de las etapas del proyecto.

10. RECOMENDACIONES

El éxito del proyecto depende en buena parte del cumplimiento en la participación de servicios que pretende cubrir la E.S.T. en cada uno de los períodos del proyecto; por lo tanto es de vital importancia el desarrollo del programa de publicidad y promoción, conjuntamente con el nombramiento de un gerente con buena capacidad de liderazgo y visionario para los negocios.

Como lo demuestra la proyección del flujo de caja, las utilidades tienen excelente crecimiento a partir del tercer año, cuando ya no se incurre en mayores costos fijos; por lo tanto es importante aprovechar una participación adecuada en el mercado y generar competencia creciente.

Se recomienda que la Empresa de Servicios Temporales extienda su campo de acción a otros municipios de la región aledaños a Barbosa aprovechando su cercanía y constante vínculo comercial con el municipio. Lo anterior con el objeto de cumplir con los servicios planificados o aumentar su participación en el mercado.

El personal seleccionado para el cargo de Gerente y Asesor comercial debe poseer el perfil adecuado para que realice inducción y evaluación del desempeño, con el objeto de que la empresa tenga la posibilidad de incursionar en estos servicios a lo largo del proyecto, sin necesidad de incurrir en costos adicionales.

BIBLIOGRAFIA

- 📖 BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de Proyectos. 4^a ed. México DF., 2001.

- 📖 CÓDIGO SUSTANTIVO DEL TRABAJO. LEY 50 DE 1990. Edición actualizada 2002. Art. 34 y 35, Pág. 14 y 15.

- 📖 ESQUEMA DE ORDENAMIENTO TERRITORIAL DE BARBOSA 2000-2009. Centro de Estudios Regionales. UIS. Bucaramanga. 2000.

- 📖 GOMEZ RUEDA, Alfredo. Gestión del Talento Humano. 2^a ed. Bucaramanga: INSED UIS. 1999.

- 📖 MENDEZ ALVAREZ, Carlos E. Guía para la elaboración de Diseños de Investigación de Ciencias Económicas, Contables y Administrativas. 2^a ed. México. 1995-1998.

- 📖 ORTIZ PIMIENTO, Nestor Raúl y GARAVITO HERNANDEZ, Edwin Alberto. Gerencia de la Calidad Total, Bucaramanga: INSED UIS. 2000.

- 📖 PABON BARAJAS, Hernán. Costos I. Bucaramanga: IREDI UIS. 1995.

📖 PILONIETA PINILLA, Eduardo. Legislación Laboral. Bucaramanga: INSED UIS. 1995.

📖 PRADILLA ARDILA, Humberto. Investigación de Mercados. Bucaramanga: INSED UIS. 1994.

📖 ----- Ventas y Publicidad. Bucaramanga: INSED UIS. 1992.

📖 ----- Administración Financiera I. Bucaramanga: IREDI UIS. 1986.


📖 REVISTA DINERO. Mayo 16 de 2003. Bogotá. P. 38 y 39


📖 REVISTA PORTAFOLIO. Edición No. 351. Mayo 17 de 2002. Bogotá p. 24.


📖 REVISTA SEMANA. Enero 13 de 2003. Bogotá. p. 36.

📖 SÁLVATER, Fernando. La Dimensión Ética de la Empresa, Siglo del Hombre. Bogotá. 1998.

📖 SANCHÉZ MOLINA, Mauricio. Guía Legis para la Pequeña Empresa. 4^a ed. ISSN 0121-9731. 1998.


 SUAREZ DIAZ, Reynaldo. La Dimensión Humana de la Organizaciones. Bucaramanga: Colección Editorial UIS, 1985.

 VARGAS MANTILLA, Jorge Enrique. Preparación y Evaluación de Proyectos de Inversión, Bucaramanga: FEDI UIS, 1987.

 [w.w.w. acoset.com](http://w.w.w.acoset.com)

 [w.w.w. o.i.t.](http://w.w.w.o.i.t)


 [w.w.w. producto.com/ve.80/167/outsourcing.htm.](http://w.w.w.producto.com/ve.80/167/outsourcing.htm)

 [w.w.w.aet.es.org.](http://w.w.w.aet.es.org)

 w.w.w.cadiz.com

 [w.w.w.gestión.com.](http://w.w.w.gestión.com)

 w.w.w.gestiopolis.com

 [w.w.w.sema.es/sp/ou.htm.](http://w.w.w.sema.es/sp/ou.htm)

ANEXOS

ANEXO A

ENCUESTA PARA EL ESTUDIO DE MERCADOS

Los estudiantes de X Semestre de Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander en Barbosa, desean determinar el comportamiento del mercado laboral en la provincia de Vélez, por lo tanto agradecen a usted responder las siguientes preguntas con la mayor veracidad posible.

1. Su empresa cuenta actualmente con empleados vinculados por periodos cortos o de manera indefinida? Cuantos?
- a. Termino indefinido _____ Cuantos _____
 - b. Termino corto (fijo) _____ Cuántos _____

2. Cuando usted contrata el personal, como lo hace?

- a. Directamente _____
- b. Por medio de una E. S. T. _____
- c. Las dos anteriores _____

En caso que su respuesta sea b ó c pase a la pregunta 4.

3. Por qué no ha utilizado los servicios de una E.S.T.?

- a. No sabe de que se trata _____
- b. No existe en la región _____
- c. Por políticas de la empresa _____
- d. Otra _____

Pase a la pregunta 12.

4. Mencione la E.S.T. con que ha venido contratando los servicios.

- a. Sinco Ltda. _____
- b. Misión _____
- c. Acción S.A. _____
- d. Contemporas _____
- e. Apoyo humano _____
- f. La Perla _____
- g. Otra _____ Cuál _____

5. Cuáles son los servicios que le presta la actual Empresa de Servicios Temporales con la cual contrata?

- a. Selección e inducción _____
- b. Contratación _____
- c. Admón. del R. H. _____
- d. Liquidación y pago de nómina _____
- e. Planeación del R.H _____
- f. Admón. Del desempeño _____
- g. Compensación y beneficios _____

6. Qué ventajas le ofrece la E.S.T. con la cual contrata el personal?

- a. Costos _____
- b. Facilidad en trámites de contratación _____
- c. Selección óptima _____
- d. Capacitación de empleados _____
- e. Otra _____ Cuál _____

7. En qué época del año tiene la necesidad de contratar personal fijo a través de la empresa de servicios temporales?

- a. Primer trimestre _____
- b. Segundo trimestre _____
- c. Tercer trimestre _____
- d. Cuarto trimestre _____
- e. Cualquier época del año _____

8. Qué factores negativos ha encontrado en el momento de contratar con una empresa de servicios temporales?

- a. Costo del servicio _____
- b. Deficiencias en el perfil laboral. _____
- c. Desatención al empleado por parte de la E.S.T. _____
- d. Otra _____ Cuál _____

9. Para darse a conocer la empresa de servicios temporales en su organización, qué sistema de promoción y publicidad ha utilizado?

- a. Por recomendación _____
- b. Información directa. _____
- c. Radio _____
- d. Prensa _____
- e. Volantes _____
- f. Portafolio de servicios _____
- g. Otra _____ Cuál _____

10. Qué puestos de trabajo ha contratado con las empresas de servicios temporales?

- a. Cajeros _____
- b. Aseadores _____
- c. Administradores _____
- d. Asesores comerciales _____
- e. Médicos _____
- f. Enfermeras _____
- g. Profesores _____
- h. Mercaderistas _____
- i. Secretarias _____
- j. Otros _____ Cuáles _____

11. Qué porcentaje de intermediación (comisión) le cobra la empresa de servicios temporales por los servicios prestados?

- a. 5% - 10% _____
- b. 11% - 15% _____
- c. 16% - 20% _____
- d. 21% - 25% _____
- e. 26% - 30% _____
- f. Más del 30% _____

12. A cuanto asciende la nómina mensual que tiene contratada a través de una empresa de servicios temporales?

- a. 1 – 10 Salarios mínimos _____
- b. 11 – 20 Salarios mínimos _____
- c. 21 – 30 Salarios mínimos _____
- d. 31 – 40 Salarios mínimos _____
- e. Más de 40 Salarios mínimos. _____

13. Indique cada cuánto rota (cambia) el personal contratado a través de las Empresas de Servicio Temporal

- a. 1 mes a 11 meses _____
- b. 1 año a 2 años _____
- c. 2 años a 3 años _____
- d. De 3 años a 4 años _____
- e. De 4 años a 5 años _____
- f. De 5 años a 6 años _____

14. Si existiera una empresa de servicios temporales con sede en Barbosa, que prestara los servicios de administración de nómina y selección de personal, cuál sería su decisión?

- a. Contratar el personal a través de ésta. _____
- b. Seguir contratando el personal directamente _____
- c. Continuar contratando con la actual E.S.T. _____

