

FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS TEMPORALES EN LA CIUDAD DE  
BUENAVENTURA

LUZ ADRIANA REVELO PERDOMO

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANAGA  
2007

FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE  
SERVICIOS TEMPORALES EN LA CIUDAD DE BUENAVENTURA

LUZ ADRIANA REVELO PERDOMO

Proyecto de grado para optar al título de Gestión Empresarial

**Director:**  
**RAMIRO AUGUSTO REDONDO MORA**  
**Administrador de Empresas**

UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER  
INSTITUTO DE EDUCACIÓN A DISTANCIA  
GESTIÓN EMPRESARIAL  
BUCARAMANGA  
2007

## DEDICATORIA

A Luisa María  
por su apoyo incondicional  
durante estos años  
de estudio

## **AGRADECIMIENTOS**

La autora expresa sus agradecimientos a:

A Ramiro Augusto Redondo Mora, Administrador de Empresas y Especialista en Docencia Universitaria y director del trabajo de grado por su valiosa orientación y entrega desinteresada en alcance de la meta.

A Margarita Rodríguez Villabona, Ingeniera Industrial y Coordinadora de Tecnología Gestión Empresarial de la Universidad Industrial de Santander por su comprensión constante motivación en este trabajo.

A todos los demás profesores, directivos y personal administrativo de la Universidad Industrial de Santander, que de manera directa e indirecta fueron partícipes de este logro.

Al economista David Reina Mizrachi por su permanente apoyo en aquellos momentos críticos y aplicación de la metodología o guía de formulación del proyecto.

## CONTENIDO

	Pág
INTRODUCCIÓN	1
1. GENERALIDADES	3
1.1 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA	3
1.1.1 Ubicación geográfica del municipio	4
1.1.2 Aspectos Económicos	4
1.1.3 Aspectos Sociales	5
1.2 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES	7
1.3 OUTSOURCING O TERCERIZACIÓN	11
2. ESTUDIO DE MERCADOS	13
2.1 OBJETIVOS	13
2.1.1 Objetivo general	13
2.1.2 Objetivos específicos	13
2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO	14
2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio	14
2.2.2 Servicios substitutos	14
2.2.3 Servicios complementarios	15
2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio	15
2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	16
2.3.1 Mercado potencial	16
2.3.2 Mercado Objetivo	16
2.3.3 La demanda	16

2.3.4	Investigación de mercados	16
2.3.4.1	Planteamiento del problema	16
2.3.4.2	Necesidades de información	18
2.3.4.3	Ficha técnica	19
2.3.4.4	Tabulación, presentación y análisis de resultados	23
2.3.5	Estimación de la demanda	34
2.3.5.1	Evolución histórica de la demanda del servicio	37
2.3.5.2	Proyección de la demanda	39
2.4	LA OFERTA	41
2.4.1	Necesidades de información	41
2.4.2	Análisis de la situación actual de la competencia	41
2.4.3	Grado de competencia	44
2.4.4	Proyección de la oferta	46
2.5	RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA	47
2.6	CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	48
2.6.1	Estructura de los canales actuales	48
2.7	PRECIO	49
2.7.1	Análisis de precios	49
2.7.2	Estrategias de fijación de precios	50
2.8	PUBLICIDAD Y PROMOCION	50
2.8.1	Objetivos	50
2.8.2	Logotipo	51
2.8.3	Lema	52
2.8.4	Análisis de medios	53
2.8.5	Selección de medios	54
2.8.6	Estrategias publicitarias	54
2.8.7	Presupuesto de publicidad y promoción	55
2.8.7.1	De lanzamiento	55

2.8.7.2	De operación	56
2.9	CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO	56
3.	ESTUDIO TÉCNICO	58
3.1	TAMAÑO DEL PROYECTO	58
3.1.1	Descripción del tamaño del proyecto	58
3.1.2	Factores determinantes del tamaño	58
3.1.3	Capacidad del proyecto	59
3.1.3.1	Capacidad total diseñada	60
3.1.3.2	Capacidad instalada	60
3.1.3.3	Capacidad utilizada y proyectada	61
3.2	LOCALIZACIÓN	61
3.2.1	Macrolocalización	62
3.2.2	Microlocalización	62
3.3	INGENIERIA DEL PROYECTO	63
3.3.1	Ficha técnica del servicio	63
3.3.2	Descripción técnica y diagrama de procedimientos	64
3.3.3	Control de calidad	66
3.3.4	Recursos	67
3.3.4.1	Recurso humano	67
3.3.4.2	Recurso físico	67
3.3.4.3	Recurso de insumos	68
3.3.5	Estudio de proveedores	69
3.3.6	Distribución de planta	69
3.4	Conclusiones sobre viabilidad técnica del proyecto	70
4.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO	72
4.1	MARCO DE REFERENCIA LEGAL	72
4.2	FORMA DE CONSTITUCIÓN	75
4.3	CONSTITUCION DE LA EMPRESA	76

4.3.1	Visión	76
4.3.2	Misión	77
4.3.3	Objetivos	77
4.3.4	Políticas	78
4.4	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	79
4.4.1	Organigrama	79
4.4.2	Descripción y perfil de cargos	81
4.4.2.1	Descripción de cargos	81
4.4.2.2	Perfil del cargo	88
4.4.3	Asignación salarial	95
5.	ESTUDIO FINANCIERO	96
5.1	INVERSIONES	96
5.1.1	Inversión fija	96
5.1.1.1	Muebles y enseres	96
5.1.1.2	Equipo de oficina	96
5.1.1.3	Total de inversión fija	97
5.1.2	Inversión diferida	97
5.1.3	Inversión de capital de trabajo	98
5.1.3.1	Costos del servicio	98
5.1.3.1.1	Mano de obra directa	98
5.1.3.1.2	Costos directos	99
5.1.3.1.3	Total costos directos	101
5.1.3.2	Gastos de administración y ventas	102
5.1.3.3	Total capital de trabajo	104
5.1.4	Inversión total	105
5.1.5	Fuentes de financiación	105
5.1.6	Gastos financieros	107
5.2	COSTOS	108

5.2.1	Costos fijos	108
5.2.2	Costos variables	108
5.2.3	Costos totales	109
5.3	PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS	109
5.3.1	Ingresos proyectados	109
5.3.2	Egresos proyectados	110
5.4	PUNTO DE EQUILIBRIO	110
5.5	FLUJO DE CAJA PROYECTADO	113
5.6	ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO	114
5.7	BALANCE GENERAL PROYECTADO	115
6.	EVALUACIÓN DEL PROYECTO	116
6.1	IMPACTO SOCIAL	116
6.2	IMPACTO AMBIENTAL	117
6.3	EVALUACION FINANCIERA	124
6.3.1	Valor presente neto	124
6.3.2	Tasa interna de retorno	125
6.3.3	Periodo de recuperación	125
6.3.4	Análisis de razones financieras	126
	CONCLUSIONES	131
	RECOMENDACIONES	134
	BIBLIOGRAFÍA	136
	ANEXOS	138

## LISTA DE CUADROS

Cuadro No.		Pág
1	Sector económico al que pertenece la empresa	24
2	Clasificación de las empresas por tamaño	24
3	Cantidad de empleados en las empresas	25
4	Cantidad de empleados y tipo de contratación	26
5	Sistema de contratación	28
6	Áreas funcionales hacia donde se destina el personal en misión	29
7	Calificación de los servicios actuales de las ESTs	30
8	Disposición de contratar con nueva EST	31
9	Condición de capacitación permanente al empleado	32
10	Condición de realización de eventos de integración del trabajador y su familia	33
11	Tipo de labores para las cuales contrataría al personal a través de la nueva EST	34
12	Dinámica empresarial (Pymes y grandes) en Buenaventura	39
13	Obtención de la ecuación de Demanda	40
14	Proyección de las empresas y cantidad de trabajadores	40
15	Proyección de la oferta de servicios temporales por año	47
16	Proyección de la demanda insatisfecha	47
17	Proyección de la capacidad utilizada y proyectada	61
18	Calificación de factores de localización	62
19	Recurso Humano de la empresa	67
20	Recurso físico	68

21	Estructura salarial	95
22	Muebles y enseres	96
23	Equipo de oficina	97
24	Total inversión fija	97
25	Inversión diferida	98
26	Salario y carga prestacional mano de obra operativa	99
27	Proyección mano de obra operativa	99
28	Cálculo de la depreciación	101
29	Proyección costos directos	101
30	Salario y carga prestacional nómina administrativa	102
31	Proyección gastos de nómina administrativa	102
32	Proyección gastos de administración	103
33	Capital de trabajo	104
34	Total inversiones	105
35	Plan general de inversiones	106
36	Tabla de amortización	107
37	Relación de costos fijos	108
38	Relación de costos variables	108
30	Relación de costos totales	109
40	Proyección de ingresos	109
41	Proyección de egresos	110
42	Flujo de caja proyectado	113
43	Estado de resultados proyectado	114
44	Balance general proyectado	115

## LISTA DE GRAFICOS

Gráfico No.		Pág
1	Sector económico al que pertenece la empresa	24
2	Clasificación de las empresas por tamaño	25
3	Cantidad de empleados en las empresas	26
4	Cantidad de empleados y tipo de contratación	27
5	Sistema de contratación	28
6	Áreas funcionales hacia donde se destina el personal en misión	29 30
7	Calificación de los servicios actuales de las ESTs	31
8	Disposición de contratar con nueva EST	31
9	Condición de capacitación permanente al empleado	32
10	Condición de realización de eventos de integración del trabajador y su familia	33
11	Tipo de labores para las cuales contrataría al personal a través de la nueva EST	34
12	Canal de comercialización actual	48
13	Logotipo de la empresa RH INTEGRALES LTDA	52
14	Diagrama de procedimientos	64
15	Organigrama primer año	79
16	Organigrama tercer año en adelante	80
17	Punto de equilibrio	112
18	Flujo de efectivo para el cálculo del valor presente neto	

## **GLOSARIO**

**ESTUDIO DE MERCADO:** abarca la investigación de factores como el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los bienes o servicios que se quiere producir; las formas en que estas necesidades o demandas se han venido atendiendo y la influencia que en estos aspectos tienen instrumentos tales como los precios y las tarifas.

**ESTUDIO FINANCIERO:** ordenamiento y sistematización de la información de carácter monetario que proporcionan los estudios precedentes, elaborar los cuadros analíticos y antecedentes adicionales para la evaluación del proyecto y evaluar los antecedentes anteriores para determinar su rentabilidad.

**ESTUDIO TECNICO:** la finalidad de este estudio es la definición de la función de producción que optimice la utilización de los recursos disponibles en la producción de un bien o servicio del proyecto. De aquí se podrá obtener la información de las necesidades de capital, talento humano y recursos materiales, tanto para la puesta en marcha como para la posterior operación del proyecto.

**EVALUACION ECONOMICA:** comparación de los beneficios y los costos del proyecto, con miras a determinar si el cociente que expresa la relación entre unos y otros presenta o no ventajas mayores que las que obtendrían con proyectos distintos, igualmente viables.

**PROYECTO:** Es el plan prospectivo de una unidad de acción capaz de materializar algún aspecto de desarrollo económico o social. Esto implica, desde el punto de vista económico proponer la producción de algún bien o la prestación de

algún servicio, con el empleo de una cierta técnica y con miras a obtener un determinado resultado o ventaja económica social.

**MINISTERIO DE PROTECCIÓN SOCIAL.** Está legalmente facultado para ejercer la vigilancia y control del cumplimiento de las normas de trabajo, empleo y seguridad social y en ejercicio de dichas atribuciones, desarrolla entre otras funciones las de manejar y coordinar la política laboral del país; ejerce plena función policiva para tutelar el orden laboral; exige y conmina a los empleadores para que cumplan con las normas laborales básicas.

**SUPERINTENDENCIA DE SOCIEDADES:** Es un organismo técnico, adscrito al Ministerio de Comercio Industria y turismo, mediante el cual se ejerce la inspección, vigilancia y control de las sociedades mercantiles, así como las facultades que le señala la Ley en relación con otras personas jurídicas o naturales.

**SUPERINTENDENCIA DE ECONOMIA SOLIDARIA:** Es un organismo del Estado que garantizará la permanencia del Sector Solidario como uno de los componentes de la economía nacional y alternativa de desarrollo y paz. Concebida como un organismo de carácter técnico y adscrita al Ministerio de Hacienda y Crédito Público.

**TRABAJADORES DE PLANTA:** Son aquellos que desarrollan su actividad dentro de las instalaciones propias de la empresa.

**TRABAJADORES EN MISIÓN:** Son aquellos que las empresas de servicios temporales envían a las dependencias de la empresa usuaria a cumplir una tarea o un servicio contratado por estos, a aquellos le son aplicables las normas del régimen laboral y lo dispuesto en el Código Sustantivo de Trabajo.

USUARIO: Toda persona natural o jurídica que contrata con la EST para la prestación de un servicio temporal. El usuario tiene la facultad de ejercer subordinación frente a los trabajadores en misión, por que tienen la facultad de exigirles el cumplimiento de órdenes de modo, tiempo o cantidad de trabajo

## RESUMEN

**TITULO:** FACTIBILIDAD PARA LA IMPLEMENTACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES EN LA CIUDAD DE BUENAVENTURA\*

**AUTOR:** REVELO PERDOMO, Luz Adriana\*\*

**PALABRAS CLAVES:** Servicios temporales, contratación, administración, nómina, outsourcing.

Una acción o iniciativa económica exitosa, incrementa el nivel de los negocios, el nivel de ingresos, contribuye a la generación de empleo, mejora la calidad de vida, afianza el crecimiento económico del país y de la región, establece nuevos vínculos comerciales, ejerciendo influencia estimulante en la moral empresarial en cuanto a su imagen, solidez, prosperidad y confiabilidad tanto a nivel nacional como internacional.

Dada la ubicación geográfica de la región, se cuenta con diversas empresas que desarrollan igualmente distintos tipos de actividades, para lo cual fue necesario realizar una lluvia de ideas de dichas actividades, teniendo en cuenta aspectos de prefactibilidad dentro de todo el proceso de toma de decisiones, seleccionando como tema a investigar las Empresas de Servicios Temporales - EST.

Una EST es aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratada directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

En Colombia el rápido desarrollo de las E. S. T. se explica, entre otras razones, por la respuesta que esta actividad da a las exigencias de mano de obra flexible del mercado laboral, en un mundo en el que el paternalismo laboral esta siendo remplazado por la oportunidad, eficiencia y calidad del trabajo.

---

\* Proyecto de grado

Instituto de educación a distancia – INSED – UIS; Gestión Empresarial, Asesor Dr. Ramiro Augusto Redondo Mora.

## SUMMARY

**TITLE:** FACTIBILITY TO CREATE A TEMPORARY SERVICES COMPANY, IN BUENAVENTURA CITY\*

**AUTHOR:** REVELO PERDOMO, Luz Adriana\*\*

**KEY WORK:** Temporal services, contratación and administration of it nominates, outsourcing

A successful Economical undertaking, made the bussines productivity level to increase, the raising of the income level contribute to generate more employment opportunities, improves the people life style, strengthening the economical growth of the country and the region and establishes new commercial bonds motivating to estimate the enterprise's heart or way of reasoning to pay more attention about how to make better improvement about the company's images, strengthenment and trustworthiness inside and outside in the country,

Regarding the geography location of the region in which the economical undertaking could take places we must rely on the companies the generate at the same time different types of activities, in which our economical undertaking can fit to acknowledge those favorables conditions, we have to make careful research and studies about those companies activities, paying close attention to the feasibility study in the process of decision making, choosing as a research subject the **Empresa de Servicios Temporales "E.S.T"**

The Empresa de Servicios Temporales E.S.T. is a company that hires or contract the performances of a services with thirds parties who temporality cooperates in the development of their activities throught the directly employing workers by the **Services Temporality Company** which become the employer of this people.

Among other reasons, the fast development of the E.S.T. in the country Colombia can be explain in the answer, that this activity give to the requirements of flexible hand market labour, in a world where the paternalism dependence labour has been replaced by the opportunity to show efficiency and work performance quality.

---

\*Graduate Project

\*\*Institute of Distance Education---INSED---UIS, Business Enterprise, Assistant Dr. Ramiro Augusto Redondo Mora.

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad las empresas de servicios temporales tienen gran potencial que se puede explotar y aprovechar para el desempleo que vive el país, ya que estas son unas grandes generadoras de trabajo.

El propósito de este trabajo entre otros es el de servir de soporte a interesados en conocer en profundidad acerca de las empresas de servicio temporal. Hoy en día el estudio sobre el tema no es de mucha trascendencia, solo se mira desde un punto de vista de desempleo, pero no se conocen las obligaciones y derechos que esta actividad conlleva. A raíz de la competencia que se vive hoy en día con las cooperativas; las EST, han dejado de tener crecimiento y algunas se acaban porque no ven mayor productividad al respecto y solo se observan responsabilidades que recaen al empleador y no se tiene en cuenta que puede ser de gran utilidad para la economía y fortaleza para el país.

La recolección y análisis de la información relacionada con la implementación de una Empresa de Servicios Temporales en Buenaventura, su contribución al desarrollo económico y social de la ciudad y el país general, son de suma importancia para las personas que tengan posibilidad de invertir, tengan las herramientas suficientes para determinar y decidir sobre la conveniencia de arriesgar su capital en este tipo de negocios.

En el primer capítulo del proyecto se hace una breve descripción de los aspectos socioeconómicos de Buenaventura y un análisis retrospectivo de las empresas de servicios temporales en Colombia y el mundo, con especial énfasis en su evolución histórica.

El Estudio de Mercado se aprecia en el Capítulo 2, compuesto por el análisis de diferentes variables, cada una de ellas de significado relevante para definir la factibilidad del proyecto, como es el estudio de la demanda, la oferta, canales de comercialización, definición de tarifas y sistemas de promoción y publicidad, entre otras.

El Estudio Técnico, el cual se puede apreciar en el Capítulo 3, involucra la definición de aspectos como el tamaño y capacidad, localización, descripción del proceso de producción, características de los equipos a utilizar, la infraestructura física y la distribución de planta, entre otros, utilizando para ello, la información adquirida en el estudio precedente.

En el Capítulo 4, del Estudio Administrativo y legal, se define la estructura organizacional de la empresa, las funciones y perfiles por cargos y el estudio legal, de acuerdo a las características de la empresa.

El Estudio Financiero, del Capítulo 5, constituye un elemento importante para la viabilidad de la empresa, y se realiza teniendo en cuenta los resultados de los Estudios de Mercado y Técnico. El análisis está compuesto por el estudio de las diferentes variables financieras.

En la Evaluación del Proyecto, una vez realizado, los estudios precedentes y demostrando resultados positivos para su ejecución se hace necesario evaluar en el entorno interno y externo, los aspectos positivos y negativos, el impacto ambiental que ocasiona al comunidad y la evaluación financiera que reporta datos para la decisión de los inversionistas, utilizando herramientas universalmente establecidas como el Valor Presente Neto –VPN-, la Tasa Interna de Retorno –TIR- y el tiempo de recuperación de la inversión. Este se logra apreciar en el Capítulo 6.

## **1. GENERALIDADES**

### **1.1 ASPECTOS SOCIOECONÓMICOS DE LA CIUDAD DE BUENAVENTURA**

Buenaventura fue descubierta por Pascual de Andagoya, a mediados de 1540. En 1823 mediante decreto firmado el 18 de agosto el General Francisco de Paula Santander en su condición de Vicepresidente de la República, encargado del poder ejecutivo, creó la provincia de Buenaventura, compuesta por el Cantón del mismo nombre; de los de Raposo, Micay, Iscuandé, Barbacoas y Tumaco, provincia que comprendía desde la Boca de Magdalena (Málaga) hasta la desembocadura del Río Mira. El General Tomas Cipriano de Mosquera fue designado como primer Gobernador, a quien correspondió organizar el gobierno local de la isla.

El 18 de julio de 1833, se construye el primer riel para del ferrocarril que comunicaría al puerto con Cali, y el 2 de febrero de 1878. 45 años después, en la ciudad de Cali, el presidente, general Julián Trujillo, firma con el ingeniero cubano Francisco Javier Cisneros el contrato para la construcción del Ferrocarril del Pacífico, este había llegado al país en 1874, contratado por el gobierno del Estado Soberano de Antioquia para construir el ferrocarril Medellín — Puerto Berrío. El 20 de julio de 1884 se entrega del primer tramo de 22 kilómetros en el sitio de Córdoba, y el día 1º de enero de 1915 hizo su arribo a Cali la primera locomotora.

Una de las características por las que se ha conocido Buenaventura desde tiempos inmemoriales es su condición de espacio para el comercio.

**1.1.1 Ubicación geográfica del municipio.** El Municipio de Buenaventura está situado dentro de la Región del Chocó Biogeográfico, la cual cubre una superficie de 50.000 km<sup>2</sup> y va desde la división de aguas en la Cordillera Occidental hasta el Litoral y desde los límites con Panamá hasta la frontera con el Ecuador con 1.400 kms de costa, que incluye 9 parques naturales y 15 distritos Biogeográficos, siendo una de las regiones de mayor biodiversidad en el mundo.

El Municipio es el más extenso del Departamento del Valle del Cauca con una área de 6.297 km<sup>2</sup> (29.7% del área total del departamento). Su territorio abarca todos los pisos térmicos, desde el litoral hasta los inicios de páramo en la cordillera Occidental y su zona urbana tiene un área de 2160.9 hectáreas (has) en este se encuentra la Bahía del mismo nombre, ubicada en la región Noroeste, en 3° 50' de latitud Norte y 77° 06' de longitud oeste. La bahía presenta una longitud aproximada de 20 kms y su anchura varía entre 2.3 y 4.5 kms <sup>1</sup>

**1.1.2 Aspectos Económicos.** Sin duda alguna el subsector portuario es el que más aporta al Producto Interno Bruto en el contexto local con un 77.20%. Le sigue en importancia el sector del Comercio y Servicios con el 11.22%, lejos de alcanzar la dinámica del anterior, como acontece con el Pesquero, cuyo aporte es del 10.81%, significando con ello lo deprimido del resto de sectores, como se manifiesta posteriormente sobre algunos sectores dinámicos del área rural.

Buenaventura constituye el principal puerto colombiano, situado sobre el océano Pacífico, hasta donde pueden llegar embarcaciones de gran calado, contando para ello con buenas condiciones naturales y adecuadas instalaciones portuarias y es manejado por la Sociedad Portuaria Regional de Buenaventura S.A.

---

<sup>1</sup> ALCALDIA MUNICIPAL DE BUENAVENTURA. Plan de Ordenamiento Territorial. 2000.

La actividad industrial de la región la representa el sector pesquero la cual se realiza tanto para el consumo interno como para la exportación con base en Buenaventura como centro de acopio. La mano de obra generada de la actividad pesquera es la de mayor participación en la generación de empleos, tanto directos como indirectos. En la región se encuentran algunas instalaciones para el cultivo de cachama, tilapia roja y camarones.

El sector forestal, aunque tiene una gran potencialidad, no ha sido explotado por varios inconvenientes, principalmente por financiación. En el año 2000 se movilizaron unos 447.000 metros cúbicos de madera lo que hace que Buenaventura se haya convertido en el principal centro de comercialización de la madera, en la región Pacífica Colombiana.

En cuanto al sector turístico, Buenaventura posee uno de los mejores muelles turísticos de Colombia y uno de los más importantes de Latinoamérica. Esta actividad en los últimos años ha tenido un descenso en el flujo de visitantes, debido a los actos delincuenciales de grupos al margen de la Ley, en la vía que de Buenaventura conduce al interior del país. Los atractivos de la zona son: Isla Cangrejo (a 10 Minutos de la zona urbana de Buenaventura), Juanchaco y Ladrilleros, La Bocana, Isla Paraíso, Playa Mágica, Maguipi, Pianguita, entre otras playas cercanas. Igualmente existen atractivos turísticos en decenas de ríos y quebradas en la zona rural continental.

**1.1.3 Aspectos Sociales.** La población de Buenaventura para el año 2002, según el departamento administrativo nacional de estadística esta conformada por un total de 271.401 habitantes. La perspectivas para el año 2.005 proyectan una población de 289.695 habitantes en la zona urbana, con una tasa de crecimiento

del 2.02%. La tendencia de crecimiento de la población continúa mostrándose a una tasa de crecimiento total de 1.83%. Por su parte, la población rural se situará en 0.7%. En el último quinquenio proyectado, la tasa de crecimiento total de la población llega a niveles del 1.61% siendo la población urbana de 1.74% y la rural de 0.76%.<sup>2</sup>

Se destaca la presencia de Universidades como la del Valle, del Pacífico, Quindío, el Bosque, Santo Tomas, Santiago de Cali y la Universidad Industrial de Santander, entre otras, que cubren el 74% de la oferta e Intenalco que cubre el 11,1% de la población matriculada en el nivel superior. Hay un predominio hacia las carreras orientadas en las áreas financieras y de negocios, licenciaturas y tecnología en sistemas y obras civiles.

El abastecimiento de agua potable para Buenaventura es suministrado por el operador HIDROPACIFICO S.A. E.S.P., entidad de economía mixta descentralizada del orden Municipal que funciona como una Sociedad Anónima.

En general, para la población y la empresa prestadora del Servicio, éste es insuficiente y discontinuo ya que presenta una continuidad entre el 51% y el 79%, con un promedio de presión baja. La calidad del servicio es calificada como regular por la mayoría de la población.

La responsabilidad del servicio de Alcantarillado, esta a cargo de las empresas públicas de Buenaventura, sin embargo, en todo el proceso se presenta una singular relación o intervención de entidades, tales como; Planeación Municipal en los diseños; infraestructura vial y de obras en la ejecución la Doble A en la

---

<sup>2</sup> DANE. Estadísticas de población.

operación y control del servicio e Hidropacífico S.A. E.S.P., en el recaudo de los pagos por la prestación del mismo.

En cuanto al servicio de energía eléctrica se observa una total dependencia de la central hidroeléctrica de Anchicayá y la carencia de conexiones al sistema de interconexión nacional de ISA.

En la zona urbana el servicio de energía lo presta la empresa de Energía del Pacífico, SA., EPSA. Empresa regional que cubre los municipios del departamento del Valle. Es uno de los servicios públicos que presenta mayor cobertura, 90% de las viviendas, entre conexiones legales e ilegales.

## **1.2 ANTECEDENTES DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES**

Todo empezó cuando en los Estados Unidos se presentó la gran depresión de los años 30, la economía norteamericana venía de un auge industrial y entró a un proceso de transición hasta la iniciación de la segunda guerra mundial, época en la que imperó una economía de guerra que generó los suficientes puestos de trabajo de manera coyuntural, presentándose una situación de pleno empleo transitorio, provocado por la circunstancia.

Estados Unidos cuando enfrentó esta crisis de los 30, vio con preocupación, el aumento de los índices de desempleo, creándose en el año de 1933 una situación preocupante, ya que “el ingreso nacional había llegado a menos de la mitad de lo

que había sido insuficiente en años anteriores. Casi trece millones de norteamericanos, buscaban empleo desesperadamente”.<sup>3</sup>

Desde el año de 1939, en Europa Central e igualmente en los Estados Unidos, sobre todo en 1941, la economía de Guerra, como se anotó, facilitó y condujo a una política de pleno empleo. En esta nueva etapa se presentan los principales factores que facilitaron el surgimiento del servicio temporal en el mundo, especialmente al darse el paso de una economía de guerra a una de paz, en la que la desmovilización de mano de obra generó de inmediato un gran desempleo por la ociosidad de trabajadores que sin una preparación técnica, no estaban en condiciones de ser asumidos en la nueva era industrial que se iniciaba, ya que a la industria le era difícil conseguir el personal hábil y entrenado para satisfacer los requerimientos de mano de obra.

A todo esto se sumó un gran número de emigrantes que a causa de la guerra se desplazaron a diferentes países; estos trabajadores al encontrarse en países extraños para su idiosincrasia y costumbres, se contrataban fuera de los movimientos sindicales y estaban dispuestos a laborar sin necesidad de esta vinculación con las asociaciones, en la cual produjo pequeñas agencias de empleo para coordinar la demanda y oferta de trabajo que se estaba presentando en Roma, Paris, Berlín y otras ciudades. Es aquí donde surgió el concepto de trabajo temporal como consecuencia de los cambios súbitos de las industrias que pueden disponer de mano de obra oportuna y eficaz al atender necesidades coyunturales.

Aquí fue donde surgieron las oficinas de Manpower y que se dividió en dos situaciones: una encargada del suministro de personal temporal para oficinas, especialmente mujeres y que con el tiempo dio lugar a la creación de centros

---

<sup>3</sup> PEREZ Miguel y Victoria ARAGÓN. Flexibilización laboral y outsourcing. Ed. Biblioteca Jurídica. Bogotá. 1999. p 13.

especializados para la formación y capacitación de secretarías, la otra división se orientó hacia la oferta de ayudantes industriales que evolucionó hacia el suministro de mano de obra para el sector industrial y comercial. Manpower actualmente se ha convertido en la que mayor empleo genera en los Estados Unidos, mas en la década de los 90.

En España, las empresas de trabajo temporal son las dedicadas al reclutamiento de mano de obra que posteriormente cede a otras empresas con las que contrata este servicio y que recibe el nombre de empresa usuaria, mediante el cual el trabajador mantiene una relación laboral y presta sus servicios a la empresa usuaria. Desde su creación en 1994, las empresas de trabajo temporal se ha ido profesionalizando, hoy en día estas empresas generan casi el 1% del empleo y garantizan igual o mejor que cualquier otra empresa los derechos de los trabajadores, de cada 100 personas empleadas 67 tienen un contrato fijo, 33 un contrato temporal.<sup>4</sup>

En Japón las empresas de colocación temporal de empleados han obtenido grandes beneficios, y para ellos la mejor forma de realizar estas contrataciones es por medio del outsourcing, y una mayor trascendencia en sus formas de reclutamiento, por esta razón las compañías hasta el momento poseen un banco de 6000 empleados. En la actualidad es muchísimo mas frecuente que las oficinas con oficinas centrales en los barrios mas lujosos de Tokio.

Las E.S.T. surgieron en Colombia en la década de los sesenta y tuvieron como origen la actividad que desarrolló Manpower a través de una franquicia que obtuvo del Gobierno Nacional, de manera que propiamente se puede hablar del año de 1963, como el del inicio de la actividad del servicio temporal en Colombia con la

---

<sup>4</sup> LOPEZ GIRALDO. Reseña Histórica de las Empresas de Servicio Temporal. [online]. Bogotá 2000. [www.google.com](http://www.google.com)

formalización de labores de Manpower, empresa que se convirtió en el “laboratorio” de experimentación de esta nueva actividad y en la “escuela” de formación y capacitación de quienes posteriormente fueron los artífices de la creación del servicio temporal y que contó con el impulso inicial de uno de sus fundadores, el señor Elmer L. Winter.

Manpower desarrolla sus actividades sin contratiempo en 1970, el cual presenta una amplia polémica sobre la modalidad contractual utilizada, ya que la ministra del trabajo de la época no veía con buenos ojos la utilización del contrato de prestación de servicios, por que consideraba que se deberían emplear las modalidades previstas en la legislación laboral y de esta forma equiparar a los trabajadores temporales a la situación de los vinculados con las otras empresas del país, y además evitar una evasión de impuestos de parte de los trabajadores y empleadores.

Según estadísticas de la dirección general de empleo, ministerio de protección social, en 1970 funcionaban once (11) E. S. T. que ya para el año de 1983 habían aumentado sustancialmente hasta conformar, para ese año, en grupo de 153 empresas, de las cuales estaban legalmente registradas en el ministerio 97, distribuidas así: 92 principales y 5 sucursales. Ese total de empresas detectadas, mas no legalizadas, contaba con 17.868 personas vinculadas en 3.337 empresas usuarias.<sup>5</sup>

Para comienzos del año 1989 ya había legalizado su situación un total de 320 empresas, centrándose su actividad en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali, en su orden.

---

<sup>5</sup> GONZALEZ, Mario. Reseña Histórica de las Empresas de Servicios Temporales en diferentes Países [online] España, 1999, [www.google.com](http://www.google.com).

En la década del 90, especialmente a partir del año 1983, se incrementó la participación de los sectores reseñados llegando al 40% en el empleo total del sector construcción, manteniendo los otros sectores incrementos entre el 1.2 y el 1.9%, presentándose una mayor participación a finales de esta década del 80 en la construcción, la industria manufacturera, especialmente la relacionada con los derivados del petróleo y carbón con el 23%, textiles y confecciones con el 19 y 15% y productos químicos con el 15% de concentración que se presenta en estos sectores por la participación extensa de mano de obra poco calificada. En la década del 90, aunque no se cuenta con datos estadísticos confiables, se mantiene en términos generales la participación anterior, sumándose el sector agrícola, en donde viene involucrándose dentro de factores atendidos por el servicio temporal que viene implementándose por esta actividad temporal.

En Colombia el rápido desarrollo de las E. S. T. se explica, además de las razones anteriores, por la respuesta que esta actividad da a las exigencias de mano de obra flexible del mercado laboral, en un mundo en el que el paternalismo laboral esta siendo remplazado por la oportunidad, eficiencia y calidad del trabajo.

### **1.3 OUTSOURCING O TERCERIZACIÓN**

Según Miguel Pérez, el outsourcing también es llamado tercerización o subcontratación de servicios, el cual busca agilizar y economizar los procesos productivos para el cumplimiento eficiente de los objetos sociales, a través de las subcontrataciones con terceros de variados servicios, de modo que las empresas se centren en lo que le es propio. En la práctica es conocido para encontrar nuevos proveedores y nuevas formas de asegurar la entrega de materias primas, artículos, componentes y servicios.

Para las empresas de servicio temporal en la actualidad el outsourcing es la acción de acudir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se utilizaba dentro de la compañía, la cual en definitiva contrata un servicio o producto final sin que tenga responsabilidad alguna en la administración o manejo de la prestación del servicio, la cual actúa con plena autonomía e independencia para atender diversos usuarios.

Para tener un concepto claro se puede concluir que el outsourcing es un proceso planificado de transferencia de actividades para que éstas sean realizadas por terceros. También está definido como una organización de asociación entre la compañía principal y un tercero, con el que se permite delegar procesos que, aunque son importantes, pueden ser realizados más eficientemente por firmas especializadas.

Al respecto, se dice que existe **outsourcing** para procesos relacionados con actividades finales como distribución, producción, **ventas y merchandising**. Además, puede aplicarse a procesos no relacionados con actividades finales (contabilidad, temas jurídicos), actividades de soporte (**selección, nómina, capacitación**) y permite también la sustitución de mano de obra directa por mano de obra indirecta o temporal.

El sistema outsourcing se utiliza con mayor frecuencia en sectores como aseo, mantenimiento, transporte, telefonía; selección, capacitación y gestión de personal; eventos promocionales, merchandising, impulso, ventas y comunicación social. El outsourcing permite tener varias ventajas tales como:

- Concentración de esfuerzos
- Agilización
- Reducción de costos

- Reducción de espacio
- Auditoria permanente a los servicios
- Alianzas estratégicas
- Promoción de competencia.

## 2. ESTUDIO DE MERCADOS

### 2.1 OBJETIVOS

**2.1.1 Objetivo general.** Determinar la factibilidad del mercado para el servicio temporal que ofrecerá la nueva empresa teniendo en cuenta las características del servicio, comportamiento de la demanda y la oferta, el precio, la promoción y publicidad, entre otras.

#### 2.1.2 Objetivos específicos

- ❖ Realizar la definición, usos y especificaciones del servicio temporal, así como la descripción de los servicios sustitutos y complementarios
- ❖ Determinar el mercado potencial y objetivo del servicio temporal en Buenaventura.
- ❖ Determinar el grado de necesidad o la cuantía de la demanda de los consumidores actuales y futuros de los servicios que se piensan ofrecer.
- ❖ Determinar las formas actuales y futuras previsibles en que la demanda es y será atendida por la oferta presente y proyectada.
- ❖ Definir los canales de comercialización que serán utilizados en el mercado del servicio temporal en Buenaventura.

- ❖ Realizar el análisis de precios de los servicios y las estrategias de fijación de los mismos.
- ❖ Determinar las estrategias de promoción y publicidad que mejor se adecuen al tipo de servicio a ofrecer.

## **2.2 DESCRIPCION DEL SERVICIO**

**2.2.1 Definición, usos y especificaciones del servicio.** El Servicio Temporal es una labor que desarrollan las personas naturales, que han sido contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, las cuales tienen con respecto de estas el carácter de empleador. La EST contrata la prestación de los servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente con el desarrollo de sus actividades.

Los trabajadores de las empresas de servicio temporal son de dos clases: de planta y en misión. Los trabajadores de planta son aquellos que desarrollan su actividad dentro de las instalaciones propias de la empresa; y los trabajadores en misión son aquellos que las empresas de servicios temporales envían a las dependencias de la empresa usuaria a cumplir una tarea o un servicio contratado por estos, a aquellos le son aplicables las normas del régimen laboral y lo dispuesto en el código sustantivo de trabajo.

**2.2.2 Servicios sustitutos.** Una circunstancia que afecta a las empresas de servicio temporal es la competencia que se está generando por parte de las cooperativas asociativas de trabajo CAT, las cuales están prestando un servicio

temporal que no es regulado por la Ley para este tipo de cooperativas y basándose en interpretaciones erróneas, que afectan de manera directa a las ESTs, donde se encuentran ventajas frente al cliente o usuario, por cobrar una tarifa baja de administración, y consecuentemente no pagar los gastos que se generan, ni cumplir con formalidades que sí tienen que cumplir las ESTs; además las cooperativas manejan a sus asociados como trabajadores y no como cooperativistas. Esto demuestra que las cooperativas utilizan estas figura, para ocultar el desarrollo de actividades propias que tienen las ESTs.

**2.2.3 Servicios complementarios.** En Buenaventura las empresas de servicios temporales se limitan a contratar con una persona natural la prestación de un servicio para una tercera persona (empresa contratista), sin embargo, algunas empresas que contratan con las EST están requiriendo personal calificado, dependiendo de la labor a desempeñar, por lo que algunas veces no se puede proveer la solicitud, sencillamente por que no se cuenta con el personal que tenga el perfil requerido. La nueva EST, podrá desarrollar otros servicios como el de consecución de talento humano calificado y especializado. Se desarrollarán actividades de capacitación en diferentes temas para el personal que permanentemente contrata en misión y personal de las empresas beneficiarias y no beneficiarias de los servicios temporales.

**2.2.4 Atributos diferenciadores del servicio.** Estos servicios complementarios, tendrán sus propias tarifas con lo que se generarán ingresos adicionales; además de convertirse en los atributos diferenciadores más importantes del servicio que ofrecerá la nueva EST en Buenaventura.

## **2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO**

**2.3.1 Mercado potencial.** El mercado potencial son todas las empresas que desarrollan alguna actividad económica en la zona urbana de Buenaventura, sin importar su tamaño; es decir, que incluyen las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas.

**2.3.2 Mercado Objetivo.** Se ha considerado que el mercado objetivo, son las pequeñas, medianas y grandes empresas que desarrollan alguna actividad económica o social en la ciudad de Buenaventura. Según censo realizado por la gestora del proyecto, existen 205 establecimientos comerciales entre pequeñas, medianas y grandes empresas. A mediano plazo se espera diseñar políticas y estrategias que permitan contratar con las microempresas, que en Buenaventura representan aproximadamente el 80% del total de las empresas.

**2.3.3 La demanda.** La Demanda se define como la cantidad de bienes o servicios que los consumidores están dispuestos a adquirir a un precio y cantidad dada en un momento determinado. La demanda está determinada por factores como el precio del bien o servicio, la renta personal y las preferencias individuales del consumidor.

## 2.3.4 Investigación de mercados

**2.3.4.1 Planteamiento del problema.** Algunos usuarios que normalmente venían contratando los servicios temporales con las ESTs, están requiriendo personal por medio de cooperativas, debido a que estas le ofrecen un menor porcentaje de administración, y no pagan todo lo relativo a la seguridad social del trabajador como parafiscales y demás, a su vez las cooperativas no tienen trabajadores, estos son llamados legalmente cooperativistas, pero llevan este proceso para disfrazar o esconder una responsabilidad frente al trabajador que debe regirse o protegerse por la ley laboral (código sustantivo del Trabajo) y no por las reglas o normas de los cooperativistas.

Hoy en día las cooperativas contratan con un usuario, el trabajador de éste, tendría que vincularse a las cooperativas, mediante una asociación que hacen a la respectiva empresa (cooperativa), pero estas toman ese contrato como laboral, porque al despedirse el trabajador o terminársele el contrato le comunican su retiro o desvinculación al cooperativista como si fuera un trabajador, por medio de carta de terminación del contrato. Los efectos de esta situación son:

- ❖ Deja al trabajador en una situación de desempleo, en donde a la persona no le es permitido contratar con la empresa de servicio temporal, después de haber laborado con este un año, ni siquiera con usuarios que soliciten el cargo a la respectiva empresa temporal.
- ❖ Deja al empleador (empresa de Servicios Temporales) sin términos para ofrecerle estabilidad laboral al personal en misión. Los efectos frente a la competencia que están viviendo las empresas de servicios temporales con las cooperativas esta llevando a las Empresas de Servicios Temporales a:

Bajar el monto de su administración hasta por menos de 5%, esto llegaría a hacer que el empleador incumpliera la norma y ofrecerle al trabajador pocos recursos o servicios que debe prestarle, descuidando así sus obligaciones.

Que se acaben las empresas de servicios temporales, porque el usuario prefiere a la empresa que le tenga el valor de su administración mas baja, sin importar la calidad que debe tener el trabajador como tal.

El presente estudio va encaminado hacia la creación de una Empresa de Servicios Temporales. Debido a ello se realizara este proyecto, el cual permitirá definir factores relevantes para la constitución de una nueva empresa.

**2.3.4.2 Necesidades de información.** Las necesidades de información para el desarrollo del Estudio de Mercado serán las siguientes:

- ❖ Características de los servicios
- ❖ Información cuantitativa y cualitativa de la demanda y oferta
- ❖ Proyección de la demanda y la oferta
- ❖ Cuantificación y características de la competencia
- ❖ Demanda insatisfecha del servicio en el mercado local
- ❖ Precios y tarifas del servicio
- ❖ Estrategias de promoción y publicidad

### 2.3.4.3 Ficha técnica

<b>Tipo de investigación</b>	La investigación que se realizada en la formulación del presente Estudio, se adapta más al tipo de Investigación Descriptiva. De igual manera también se adopta el modelo de investigación concluyente, puesto que se utiliza la técnica de encuestas en el Estudio de Mercado y muy particularmente en el comportamiento cuantitativo de la demanda.
<b>Método de investigación</b>	En la investigación se utiliza el Método de Análisis y Síntesis, puesto que se requirió conocer una realidad a partir de la identificación y análisis de las partes que conforman el todo. En nuestro caso es necesario conocer el comportamiento del mercado para los servicios a ofrecer como la demanda actual y futura, asignación de tarifas y política de ventas, entre otros.
<b>Fuentes de información</b>	<b>Fuentes de información secundaria.</b> A través del estudio de documentos e información institucional se dio comienzo a la formulación del Estudio. Este tipo de información es empleado especialmente en la descripción del problema, la justificación y en el marco de referencia; en particular aquella que tiene que ver con el marco legal e institucional, fomento y desarrollo del subsector de las empresas de servicios temporales y aspectos relacionados con la promoción y comercialización de los servicios.

	<p><b>Fuentes de información primaria.</b> Luego de consultar documentos escritos de investigaciones realizadas, se complementó la información con fuentes primarias; es decir, la producción de los datos necesarios en el logro de los resultados esperados utilizando las técnicas y los instrumentos para la recolección de la información que las normas metodológicas exigen.</p>
<p><b>Técnicas de recolección de información</b></p>	<p>Antes de aplicarse las técnicas para la recolección de la información, especialmente en la aplicación de encuestas, fue necesario comprobar su eficacia sobre algunas personas o entidades de la muestra seleccionada (muestreo preliminar), con el fin de controlar aspectos formales (claridad de las preguntas o duración de la entrevista o selección del documento idóneo) y especialmente para determinar aspectos sustantivos, como la reacción del universo escogido frente a las personas encargadas de acopiar la información o la idoneidad en la aplicación de los recursos seleccionados.</p>

<b>Instrumento</b>	<p><b>a. La observación.</b> Esta técnica consistió en la percepción visual de los métodos y procedimientos empleados en algunas empresas; si se tiene en cuenta que cada unidad económica tiene sus procedimientos particulares en sus procesos de producción, organización y comercialización, es necesario recurrir a este método en las oportunidades que se requieran, para poder lograr unificar criterios y construir supuestos, que facilitaran la formulación del Estudio en mención.</p> <p><b>b. La entrevista.</b> Con el fin de confirmar los hallazgos encontrados en la consulta a los documentos escritos y en el trabajo de campo, se realizaron entrevistas a funcionarios de entidades responsables de la protección social como la Inspección de Trabajo, empresas promotoras y prestadoras de servicios de salud, la Asociación de Empresas de Servicios Temporales, la caja de compensación local y personas contratadas bajo el régimen de EATs entre otros.</p> <p><b>c. La encuesta.</b> El diseño del cuestionario requirió del análisis de la información que previamente fue recopilada, hasta tener un conocimiento previo del objeto de la investigación, lo cual fue resultado de la primera etapa del trabajo. Se manejaron preguntas cerradas, dejando algunas opciones abiertas, en el caso de que la persona encuestada deseara hacer algún comentario adicional.</p>
<b>Modo de aplicación</b>	<p>La encuesta se aplica de manera directa a los gerentes o directores, o en su defecto a los responsables de las áreas administrativas o de desarrollo del talento humano de las empresas</p>

<b>Definición de población (elemento, unidad de muestreo)</b>	<p>Para el estudio se definió un tipo de población que serían los consumidores finales de los servicios, la cual se caracteriza por ser una población finita, puesto que de antemano se conoce el número de ella; para este caso la población total fueron las pequeñas, medianas y grandes empresas del municipio de Buenaventura. En los casos en que la población se considera pequeña, se recomienda realizar un censo. Esto se realizó y arrojó los siguientes resultados:</p> <p><math>N_1 = 172</math> pequeñas empresas  <math>N_2 = 21</math> medianas empresas  <math>N_3 = \underline{12}</math> grandes empresas  <math>N = 205</math> empresas</p>
---	---

<p><b>Proceso de muestreo</b></p>	<p>En el cálculo de la muestra se aplicó el método estadístico de muestreo aleatorio simple estratificado, de la cual resulta que para una población objetivo o universo de 205, se obtiene una muestra <math>n = 133</math> empresas a entrevistar, quedando distribuida proporcionalmente a cada <math>N_i</math> (<math>N_1, N_2</math> y <math>N_3</math>), utilizando la siguiente formula:</p> $n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}} \quad \text{siendo,} \quad n_o = \frac{Z^2 pq}{d^2}$ <p>Donde,</p> <p><math>n_o</math> = primera aproximación cuando la población es finita</p> <p><math>n</math> = tamaño de la muestra</p> <p><math>d</math> = error de estimación = 0.05</p> <p><math>Z</math> = nivel de confianza = 1.96</p> <p><math>P</math> = probabilidad de que el evento ocurra</p> <p><math>Q</math> = probabilidad de que el evento no ocurra <math>(1 - p) = 1 - 0.5 = 0.5</math></p> <p>Aplicando la formula con los datos anteriores resulta:</p> $n_o = \frac{(1.96)^2(0.5)(0.5)}{(0.05)^2}$ $n_o = \frac{3.8416 (0.5)(0.5)}{0.025}$ <p><math>n_o = 384</math></p>
-----------------------------------	---

$$n = \frac{n_o}{1 + \frac{n_o}{N}}$$

$$n = \frac{384}{1 + \frac{384}{205}}$$

$$n = 133$$

Como se trata de un muestreo estratificado se distribuye la población total en universos por estratos; es decir,

Empresas	Cantidad	%
Pequeñas	172	83.9
Medianas	21	10.2
Grandes	12	5.9
Total	205	100.0

<b>Marco muestral</b>	Para la cantidad total del universo se ha determinado una muestra de 133 empresas a entrevistar, quedando distribuida proporcionalmente a la población total para cada estrato, de la siguiente manera:		
	Empresas	Cantidad	%
	Pequeñas	111	83.9
	Medianas	14	10.2
	Grandes	8	5.9
	Total	133	100.0
<b>Alcance</b>	En el alcance de aplicación de la encuesta, solo se tuvo en cuenta la cobertura geográfica de la zona urbana de Buenaventura.		
<b>Tiempo de aplicación</b>	Las 133 encuestas se aplicaron en un término de 10 días hábiles, con la metodología descrita en las técnicas de recolección de información.		

#### 2.3.4.4 Tabulación, presentación y análisis de resultados

**Procesamiento de la información.** Para la clasificación y procesamiento de la información se utilizó el programa de Microsoft Excel, donde se consignaron las respuestas de las preguntas realizadas en las encuestas, previamente codificadas.

La etapa del procesamiento fue realizada a través de la hoja de cálculo Excel, puesto que el mismo diseño del instrumento de recolección facilitó esta tarea. Los cuadros de salida de la información fueron previstos desde el mismo momento de estructurar las preguntas y sus opciones de respuestas, las cuales fueron codificadas y categorizadas. Algunas de ellas fueron cruzadas con las de otras preguntas, con el propósito de excluir o limpiar los resultados obtenidos.

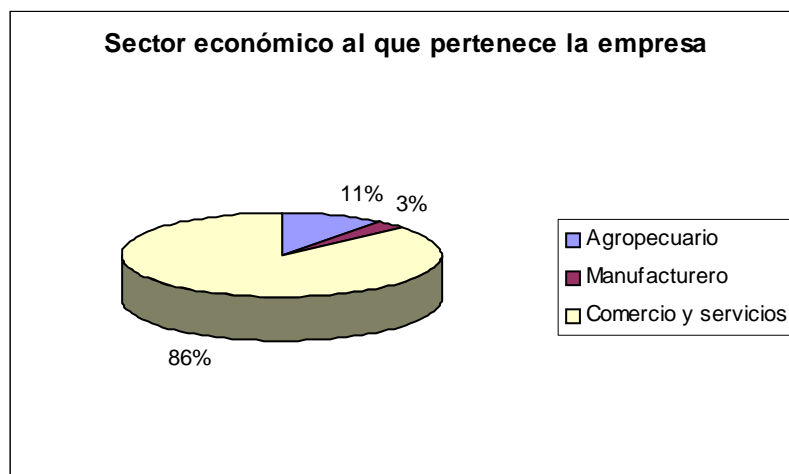
Los productos arrojados en el proceso de aplicación de encuestas y análisis de resultados, fueron los siguientes:

- ❖ **Sector económico al que pertenece la empresa .** Según los resultados de la encuesta, el 66.9% de las empresas entrevistadas, pertenecen al sector terciario de la economía, lo cual es fiel reflejo de la estructura empresarial de la ciudad, como las operadoras portuarias y sus diferentes modalidades, consideradas dentro del sector de los servicios, y las actividades comerciales. El 24.8% son empresas del sector industrial, poco desarrollado en la ciudad y por último, con un 8.3% empresas del sector agropecuario.

Cuadro 1. Sector económico al que pertenece la empresa

Sector	Frecuencia	%
Agropecuario	11	8.3
Manufacturero	33	24.8
Comercio y servicios	89	66.9
Total	133	100.0

Gráfico 1. Sector económico al que pertenece la empresa

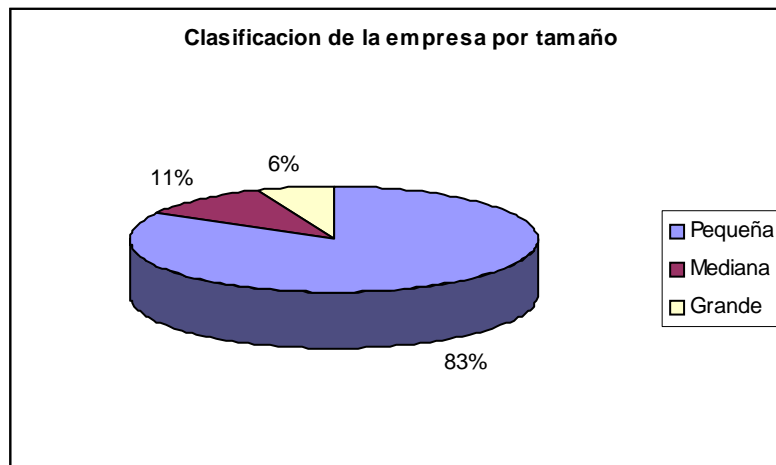


- ❖ **Clasificación de las empresas por tamaño.** El 83.5% son pequeñas empresas, seguidas por las medianas empresas con un 10.5% y las grandes empresas con una proporción del 6.0

Cuadro 2. Clasificación de las empresas por tamaño

Clasificación	Frecuencia	%
Pequeña	111	83.5
Mediana	14	10.5
Grande	8	6.0
Total	133	100.0

Gráfico 2. Clasificación de las empresas por tamaño

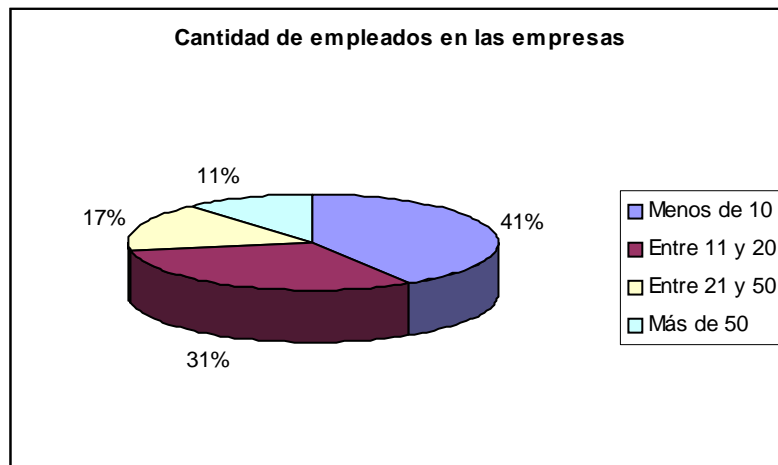


- ❖ **Cantidad de empleados en las empresas.** Con respecto a la cantidad de empleados que laboran en las empresas, se logra apreciar que en el 41.0% de las mismas, laboran menos de 10 empleados, seguidas en un 30.5% de las empresas donde laboran entre 11 y 20 trabajadores. Con una proporción del 16.2%, aparecen las empresas que poseen entre 21 y 50 dependientes; las empresas con más de 50 empleados aparecen con un 12.4%.

Cuadro 3. Cantidad de empleados en las empresas

Clase	Frecuencia	%
Menos de 10	55	41.4
Entre 11 y 20	41	30.8
Entre 21 y 50	22	16.5
Más de 50	15	11.3
Total	133	100.0

Gráfico 3. Cantidad de empleados en las empresas



Si se desea observar el promedio de empleados o trabajadores de las empresas desde el punto de vista del tamaño de las mismas, se deduce que la pequeña empresa tiene un promedio de ocho trabajadores por unidad económica, la mediana de 31 y la gran empresa de 75. Visto desde otro punto de vista. Las 133 empresas encuestadas tienen un total de 1.922 trabajadores y un promedio general de 14.45 trabajadores.

Cuadro 4. Cantidad de empleados y tipo de contratación

Tipo contrato	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%
Indefinido	567	276	181	1.024	53.3
Fijo corto	321	158	419	898	46.7
Total	888	434	600	1.922	100.0

Gráfico 4. Cantidad de empleados y tipo de contratación



En las empresas encuestadas se presentan diferentes tipos de contrataciones a partir de las características de las mismas. El 53.3% de los trabajadores están vinculados a sus empresas a través de contratos a término indefinido, el resto; es decir, el 46.7% tienen contratos a término fijo y con muy corta duración.

- ❖ **Sistema de contratación.** El 73.7% de las empresas contratan a su personal de manera directa y la mayoría de estas se caracterizan por estar en el nivel de la pequeña empresa, como se logra observar en el cuadro 5.

El 24.1% de las empresas utilizan los sistemas de contratación directa y también son empresas usuarias de las ESTs; solo el 2.3% de las empresas

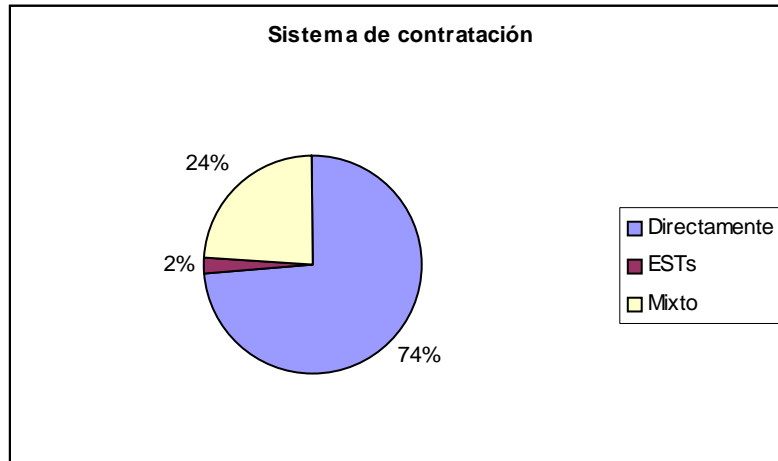
utilizan el sistema de contratación de sus trabajadores exclusivamente con las ESTs.

Según los resultados de la aplicación de la encuesta, existen 32 empresas que contratan a sus trabajadores directamente y al mismo tiempo son usuarias de las ESTs. El número de trabajadores contratados bajo los dos sistemas es de 794 (175 de pequeñas, 93 de medianas y 525 de grandes empresas) y de estos, 394 (80 de pequeñas, 48 de medianas y 266 de grandes empresas) se contratan con una EST; aproximadamente el 50% de los mismos. Este dato, es de suma importancia al momento de cuantificar el número de empresas que contratan actualmente el servicio temporal: El 50% de las 32 empresas que utilizan los dos sistemas de contratación lo hacen con una EST (16) y 3 que contratan solo con una EST; es decir,  $16 + 3 = 19$ .

Cuadro 5. Sistema de contratación

Sistema contratación	Pequeña	Mediana	Grande	Total	%
Directamente	89	9	0	98	73.7
ESTs	0	2	1	3	2.3
Mixto	22	3	7	32	24.1
Total	111	14	8	133	100.0

Gráfico 5. Sistema de contratación



- ❖ **Áreas funcionales de la empresa hacia donde se destina al personal en misión.** El 48.9% de las empresas que utilizan los servicios de las ESTs, envían a sus trabajadores a realizar labores de producción, de manera especial, las operadoras portuarias, seguidas de aquellas que utilizan al personal en misión para realizar labores administrativas con un 27.1%. En posición parecida a la anterior, aparecen las que envían al personal a desarrollar labores en otras áreas no definidas con un 15.8%, y finalmente con un 8.3% las que utilizan a su personal en oficios que tienen que ver con las ventas.

Cuadro 6. Áreas funcionales hacia donde se destina el personal en misión

Área funcional	Frecuencia	%
Administrativo	36	27.1
Producción	65	48.9
Ventas	11	8.3
Otras	21	15.8
Total	133	100.0

Gráfico 6. Áreas funcionales hacia donde se destina el personal en misión

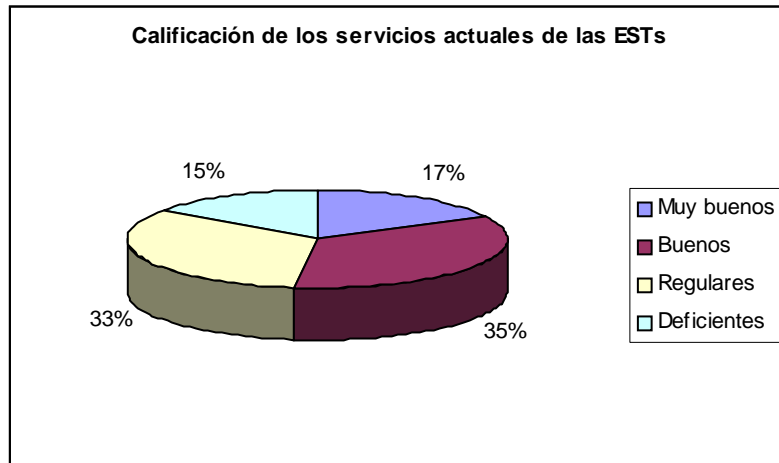


- ❖ **Calificación sobre los servicios actuales de las ESTs.** El 34.6% de los empresarios manifiestan que los servicios que les prestan las ESTs son buenos y un 33.1% regulares. Un 17.3% los califican de muy buenos y un 15.0% de deficientes. Es importante para la nueva EST, identificar cuales son los servicios o empresas que se encuentran en el nivel de regulares y de deficientes, lo cual podría ser un primer propósito para conquistar esta parte del mercado insatisfecha.

Cuadro 7. Calificación de los servicios actuales de las ESTs

Calificación	Frecuencia	%
Muy buenos	23	17.3
Buenos	46	34.6
Regulares	44	33.1
Deficientes	20	15.0
Total	133	100.0

Gráfico 7. Calificación de los servicios actuales de las ESTs



- ❖ **Disposición de contratar con la nueva EST.** Para el proyecto, es importante saber si las empresas encuestadas están dispuestas a contratar el servicio de personal en misión. Un 60.9% de las empresas manifiestan estar en condiciones de contratar con la nueva EST que le brinde servicios integrales y confiables; Es importante tener en cuenta esta disposición positiva en el momento de decidir crear la empresa. Solo un 39.1%; es decir, un poco más de una tercera parte de las empresas que contratan con ESTs, no desean hacerlo con la nueva empresa; se supone que prefieren continuar con su actual EST.

Cuadro 8. Disposición de contratar con nueva EST

Disposición	Frecuencia	%
Si	81	60.9
No	52	39.1
Total	133	100.0

Gráfico 8. Disposición de contratar con nueva EST

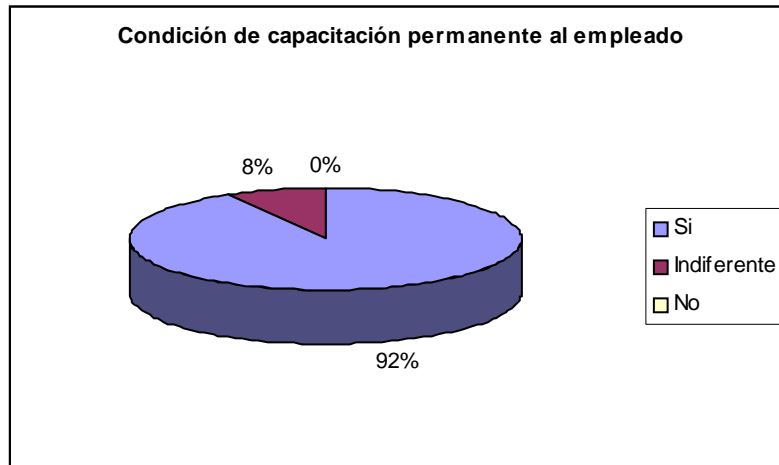


- ❖ **Condición de capacitación permanente al empleado.** A las empresas se les pregunta cuales son las condiciones que exigirían a la nueva EST, para contratar con ella. Básicamente, requieren que se capacite permanentemente al empleado y que se realicen eventos de integración del trabajador y su familia. Respecto a la primera condición, el 91.4% está de acuerdo con esta; para los demás es indiferente, puesto que suponen que para la EST es un deber hacerlo.

Cuadro 9. Condición de capacitación permanente al empleado

Disposición	Frecuencia	%
Si	122	91.7
Indiferente	11	8.3
No	0	0.0
Total	133	100.0

Gráfico 9. Condición de capacitación permanente al empleado

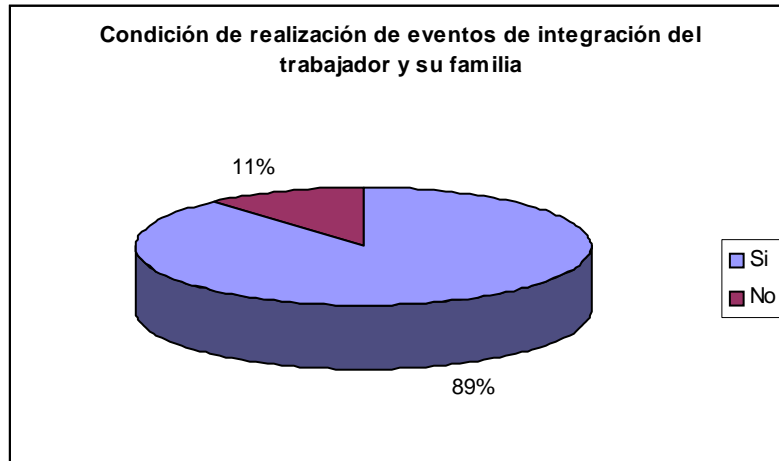


- ❖ **Condición de realización eventos de integración del trabajador y su familia.** Otra de las condiciones que exigen los empresarios para contratar a su personal a través de la nueva EST, es la de realizar eventos de integración de los trabajadores y sus familiares, como lo evidencia el 88.6% de las personas encuestadas. El otro 11.4% no cree necesario el cumplimiento de esta condición.

Cuadro 10. Condición de realización de eventos de integración del trabajador y su familia

Disposición	Frecuencia	%
Si	93	88.6
No	12	11.4
Total	133	100.0

Gráfico 10. Condición de realización de eventos de integración del trabajador y su familia

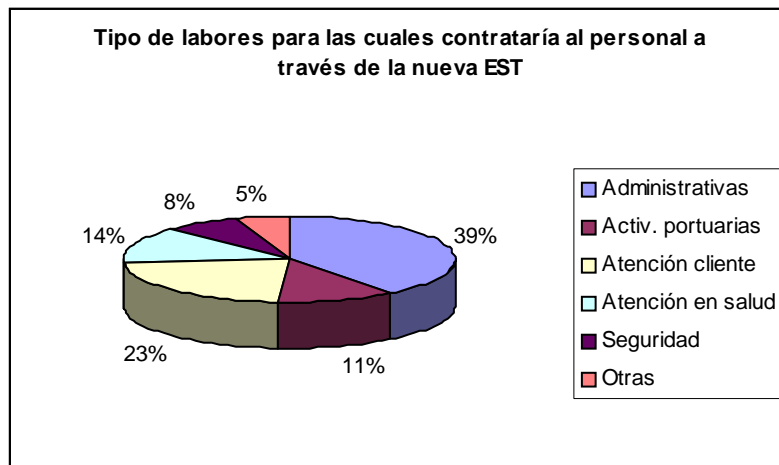


- ❖ **Tipo de labores para la cual contrataría al personal a través de la nueva EST.** Respecto al tipo de labores o áreas de trabajo para las cuales los empresarios estarían dispuestos a contratar con la nueva EST, la preferencia se muestra por el área administrativa con un 39.8%, seguida de actividades de atención al cliente con un 22.6%, continuando en su orden por atención en salud con un 13.5%. En un segundo orden aparecen actividades portuarias (aunque son las que más contratan su personal a través de terceros, prefieren seguir contratando con empresas ya establecidas y especializadas en la operación portuaria), con un 11.3% y finalmente labores de seguridad con un 7.5% y otras con un 5.3%.

Cuadro 11. Tipo de labores para las cuales contrataría al personal a través de la nueva EST

Labores	Frecuencia	%
Administrativas	53	39.8
Activ. portuarias	15	11.3
Atención cliente	30	22.6
Atención en salud	18	13.5
Seguridad	10	7.5
Otras	7	5.3
Total	133	100.0

Gráfico 11. Tipo de labores para las cuales contrataría al personal a través de la nueva EST



**2.3.5 Estimación de la demanda.** La demanda la define la cantidad de empresas que tienen necesidad de contratar a trabajadores y empleados; estas pueden ser empresas que han venido utilizando este sistema o empresas que piensan utilizarlo en el futuro.

Se debe advertir que en el estudio solo se han tenido en cuenta empresas privadas con o sin ánimo de lucro, especialmente empresas operadoras portuarias quienes son las de mayor utilización de este tipo de contrataciones, y son las que además utilizan los servicios de cooperativas que poco cumplen con la normatividad. En este tipo de actividades portuarias algunas contrataciones se realizan por periodos extremadamente cortos, inclusive horas que muchas veces coinciden con la duración de la motonave en los recintos portuarios.

Puesto que se contó con las apreciaciones de los empresarios encuestados, se identificaron los datos estadísticos que son de utilidad para cuantificar la demanda y oferta actual y futura:

- ❖ La población objeto es de 205 empresas, distribuidas de la siguiente manera:  
 $N_1 = 172$  pequeñas empresas  
 $N_2 = 21$  medianas empresas  
 $N_3 = 12$  grandes empresas
  
- ❖ La muestra tomada de la población objeto es de 133 con la siguiente distribución:  
 $n_1 = 111$  pequeñas empresas  
 $n_2 = 14$  medianas empresas  
 $n_3 = 8$  grandes empresas
  
- ❖ La cantidad de empleados o trabajadores en las empresas según su tamaño es de 1.922 distribuidos como sigue:  
Pequeña = 888  
Mediana = 434  
Grande = 600

El promedio general es de 14.45 trabajadores (1.922 / 133). Lo que para la población total sería de  $14.45 \times 205 = 2.962$  trabajadores aproximadamente.

- ❖ Cantidad de empleados contratados a través de ESTs por tamaño de empresa es de 898, distribuidos así:

Pequeña = 399

Mediana = 198

Grande = 301

El promedio general de trabajadores contratados a través de las ESTs es de 46.7%. ( $898 / 1.922 = 0.467$ ). Si utilizamos esta proporción con la cantidad total de trabajadores de las 205 empresas, resulta el total de trabajadores contratados temporalmente; es decir,  $2.962 \times 0.467 = 1.383$

- ❖ Empresas que tienen disposición de contratar con la nueva EST = 64; lo cual significa que son el 48.1% de las empresas encuestadas (133). Si utilizamos esta misma proporción con la población total (205), el número de empresas dispuestas a contratar con la nueva EST sería de 98 empresas aproximadamente
- ❖  $1.383$  empleados contratados a través de una EST / 205 empresas = 6.7 trabajadores por empresa
- ❖ Demanda actual del servicio temporal a contratar a través de la nueva EST = empresas dispuestas a contratar el servicio temporal con la nueva EST x promedio de trabajadores por empresa.  
 $= 98 \times 6.7 = 657$

- ❖ La proporción de empresas que se sienten insatisfechas con el servicio que le presta su EST es del 15.2% respecto de las 105 empresas encuestadas y que contratan personal temporal. Respecto del total de empresas la proporción es del 12.0%.

**2.3.5.1 Evolución histórica de la demanda del servicio.** En Colombia el servicio temporal inició en la década de los sesenta y con el transcurso de los años ha venido adquiriendo gran importancia por su especialización en el manejo de la mano de obra que requiere el sector productivo, convirtiéndose en una herramienta de imprescindible apoyo para el manejo flexible de la mano de obra que requiere un mundo caracterizado por la integración de mercados y la globalización.<sup>6</sup>

Según estadísticas de la dirección general de empleo, ministerio de protección social, en 1970 funcionaban once (11) E. S. T. que ya para el año de 1983 habían aumentado sustancialmente hasta conformar, para ese año, en grupo de 153 empresas, de las cuales estaban legalmente registradas en el ministerio 97, distribuidas así: 92 principales y 5 sucursales. Ese total de empresas detectadas, mas no legalizadas, contaba con 17.868 personas vinculadas en 3.337 empresas usuarias.<sup>7</sup>

Para comienzos del año 1989 ya había legalizado su situación un total de 320 empresas, centrándose su actividad en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali, en su orden.

---

<sup>6</sup> PEREZ, op cit., p 20.

<sup>7</sup> GONZALEZ, Mario. Reseña Histórica de las Empresas de Servicios Temporales en diferentes Países [online] España, 1999, [www.google.com](http://www.google.com).

En la década del 90, especialmente a partir del año 1983, se incrementó la participación de los sectores reseñados llegando al 40% en el empleo total del sector construcción, manteniendo los otros sectores incrementos entre el 1.2 y el 1.9%, presentándose una mayor participación a finales de esta década del 80 en la construcción, la industria manufacturera, especialmente la relacionada con los derivados del petróleo y carbón con el 23%, textiles y confecciones con el 19 y 15% y productos químicos con el 15% de concentración que se presenta en estos sectores por la participación extensa de mano de obra poco calificada. En la década del 90, aunque no se cuenta con datos estadísticos confiables, se mantiene en términos generales la participación anterior, sumándose el sector agrícola, en donde viene involucrándose dentro de factores atendidos por el servicio temporal que viene implementándose por esta actividad temporal.

Incide en la demanda del servicio temporal la apertura económica y la internacionalización de la economía, que lleva al sector productivo a reducir costos contando con personal para atender en sus actividades coyunturales, evitando el alto costo que representa mantener personal ocioso y estructuras administrativas gravosas que los actuales procesos económicos no facilitan; de ahí que la flexibilidad laboral se esté convirtiendo en un imperativo del mundo actual y se proyecte al siglo XXI; aspectos como el trabajo domiciliario y de jornadas especiales, son síntomas de esta nueva realidad, en que las E.S.T. están llamadas a desempeñar un importante papel.

En la actualidad el servicio temporal se encuentra concentrado en las principales ciudades del país como Santa fe de Bogotá, Barranquilla, Medellín y Cali, en su orden, y en menor grado en Cartagena, Bucaramanga y otras capitales de departamento. En Colombia el rápido desarrollo de las E. S. T. se explica, además de las razones anteriores, por la respuesta que esta actividad da a las exigencias de mano de obra flexible del mercado laboral, en un mundo en el que el

paternalismo laboral esta siendo remplazado por la oportunidad, eficiencia y calidad del trabajo.

**2.3.5.2 Proyección de la demanda.** De acuerdo a información de la Cámara de Comercio de Buenaventura, la dinámica de las empresas en la ciudad en los últimos cinco años ha sido la siguiente:

Cuadro 12. Dinámica empresarial (Pymes y grandes) en Buenaventura

Año	Número de empresas pequeñas, medianas y grandes
2000	167
2001	162
2002	178
2003	185
2004	210
2005	190
2006*	205

Fuente: Cámara de Comercio. Anuario Estadístico

\* Datos obtenidos a través de censo empresarial

Para realizar la proyección de la demanda se utiliza el método de regresión simple, e indica que la variable dependiente se predice sobre la base de una variable independiente. Este método ubicado dentro de los modelos causales, intenta proyectar el mercado sobre la base de antecedentes cuantitativos históricos. Para ello, suponen que los factores condicionantes del comportamiento histórico de alguna o todas las variables del mercado permanecen estables. La formula matemática se expresa de la siguiente manera:

$$Y = a + b (x)$$

La proyección de la demanda se obtiene a través de la utilización de los datos de la evolución histórica de la demanda. Aplicando la fórmula  $y = a + b(x)$ , resulta lo siguiente:

Cuadro 13. Obtención de la ecuación de Demanda

Año	x	Demanda (y)	xy	x <sup>2</sup>
2000	-3	167	-501	9
2001	-2	162	-324	4
2002	-1	178	-178	1
2003	0	185	0	0
2004	1	210	210	1
2005	2	190	380	4
2006	3	205	615	9
	0	1.297	202	28

$$b = \frac{7(202) - 1.414}{7(28) - 196} = \frac{1.414}{196} = 7.21$$

$$a = \frac{1.297}{7} = 185$$

$$Y = a + bx$$

$$Y = 185 + 7.21(x)$$

$$\text{Para el año 2007: } 185 + 7.21(4) = 214$$

Para los siguientes años se utiliza el mismo procedimiento, dándole valores a la variable x.

Cuadro 14. Proyección de las empresas y cantidad de trabajadores

	2006	2007	2008	2009	210	211
Empresas	205	214	221	228	235	243
Índice crecim		4.4	3.3	3.2	3.1	3.4
Trabajadores		691	714	737	760	785

## 2.4 LA OFERTA

### 2.4.1 Necesidades de información

- ❖ Información cuantitativa y cualitativa de la oferta
- ❖ Evolución histórica de la oferta
- ❖ Proyección de la oferta
- ❖ Cuantificación y características de la competencia
- ❖ Cantidad de empresas que ofrecen el servicio temporal en el mercado local

**2.4.2 Análisis de la situación actual de la competencia.** Después del Estado, las empresas de servicios temporales, un sector que viene creciendo significativamente, son las segundas generadoras de empleo en el país. Por medio de este sistema se ocupan, en Colombia, en promedio anualmente más de 500.000 personas, reportadas por aproximadamente 473 empresas de servicios temporales, en la vigencia del 2005.

El 79,8 por ciento de la oferta de mano de obra se concentra en las áreas de finanzas y administración, ventas y servicios y en la de procesamiento, fabricación y ensamble. Los oficios varios han quedado atrás para dar paso a torneros

especializados, técnicos de alimentos y auxiliares contables. Durante el 2003 y el segundo semestre del 2004 los que más pidieron empleo fueron obreros de procesamiento y fabricación, oficinistas y auxiliares, según la Asociación Colombiana de Empleo Temporal - ACOSET.

En el Valle, en el primer trimestre de 2004 se inscribieron en las empresas de servicios temporales de la región 39.016 personas, mientras que en el 2003 se acercaron 20.449. Pero durante el segundo trimestre se elevaron a 48.229 y 26.337 respectivamente.

En esta región, la industria manufacturera, el comercio al por mayor y al detal y los establecimientos financieros, de seguros y bienes inmuebles fueron los que demandaron el mayor número de trabajadores temporales por parte de las empresas usuarias. Concentraron el 64,8 por ciento de las requisiciones. En transporte y comunicaciones y construcción fue donde menos personal se demandó a través de estas agencias. Durante el segundo trimestre del 2003 la demanda fue de 18.771 personas, mientras que en igual periodo del 2004 fue de 29.518.

La perspectiva de ACOSET, gremio que aglutina a las ESTs, para el presente año es alentadora. Pese a que no se espera un incremento sustancial respecto del año 2005 en el número de empleos generados por el sistema, el Tratado de Libre Comercio (TLC) que Colombia negocia con Estados Unidos, se constituye en un factor dinamizador de dichas empresas, pues supone una mayor actividad económica. Con el TLC se pueden abrir nuevas alternativas interesantes y se generan buenas expectativas porque se generará una mayor utilización del recurso humano. Se estima que con el TLC se incrementará aún más el empleo temporal y que el tratado comercial genere un mercado de exportación.

Aunque desde los años noventa el sector de las ESTs ha venido creciendo considerablemente, aportándole actualmente al país entre 4 por ciento y 5 por ciento del total de los ocupados, su dinámica ha venido estancándose en los últimos tres años, según el directivo, por el surgimiento sin control de las llamadas Cooperativas de Trabajo Asociado (CTAs), muchas de las cuales están dedicadas a la intermediación laboral.

Pese a que no existe una estadística concreta de qué tanto del mercado de los empleos temporales se contratan ilegalmente, esa práctica ha llevado a que las empresas formales que trabajan en este renglón hayan sentido un estancamiento, no porque el servicio temporal no incremente, sino por el surgimiento de figuras piratas que están manejando personal por fuera del régimen laboral.

Esto ha suscitado que algunas empresas usuarias de este servicio estén contratando no a través de empresas de servicios temporales sino mediante entidades del sector solidario como algunas CTAs. Lo anterior significa que se esté desviando la contratación de personal bajo una figura que no es la que corresponde legalmente para esto.

Según ACOSET, en los últimos tres años las CTAs pasaron de 200 a más de 1.600 con tendencia a que la cifra siga creciendo, lo cual hace que se distorsione el mercado, que corra riesgo un empresario que contrata servicio temporal a través de empresa no autorizadas para ello, puesto que se centra en que en caso de demandas y de obligaciones laborales, entra a ser solidario con la entidad pirata para el pago de salarios, prestaciones y demás.

A lo anterior se suma el desprestigio de contratar ilegalmente y que está contribuyendo a precarizar la relación de trabajo y del propio Estado porque algunas cooperativas no pagan aportes parafiscales.

Se estima que el mercado de las CTA maneja alrededor de 350.000 cooperados, pero la falta de estadísticas claras y concretas y la informalidad en la que se encuentran algunas de ellas, ha llevado incluso a calcular esa proporción en hasta 800.000 personas.

**2.4.3 Grado de competencia.** Analizado desde la perspectiva de los servicios prestados por las empresas temporales que tienen participación en el mercado de Buenaventura, es relativamente bajo, representando solo el 14.1% (29 / 205), en relación a la cantidad de empresas que contratan a término corto. Así mismo los trabajadores vinculados actualmente con contratos a término fijo o corto, equivalente a 898 empleados en total como se aprecia en el cuadro 4, de los cuales 196 están vinculados a través de una EST lo cual se observa en el cuadro 15.

Según el Registro Nacional de Empresas de Servicios Temporales actualizado a marzo de 2006, en Buenaventura hacen presencia a través de los empleados o trabajadores en misión, cerca de 33 ESTs, la mayoría de ellas con oficinas en la ciudad de Cali. Algunas de estas tienen cobertura a nivel nacional, otras a nivel regional y solamente tres ESTs tienen oficinas establecidas en la ciudad, de las cuales dos de ellas son del nivel local (SERVICORAL LIMITADA y Servicios Profesionales Portuarios LTDA – SPP); la otra empresa (OCUPAR), es del nivel nacional con agencia en Buenaventura.

Algunas características de las ESTs que tienen oficina o agencia en Buenaventura son las siguientes:

<b>Empresa</b>	<b>OCUPAR</b>	<b>SPP</b>	<b>SERVICORALES</b>
<b>Servicios que presta</b>	-Suministro personal -Selección personal -Administración de nómina	-Suministro personal -Selección personal Administración de nómina	-Suministro personal -Administración de nómina
<b>Tiempo de servicio</b>	12 años	10 años	8 años
<b>Fortalezas</b>	-Cumplimiento de normas -Certificados ISO y BASC -Talento humano calificado -Solidez financiera	-Cumplimiento de normas -Certificados ISO y BASC -Talento humano calificado -Solidez financiera -Información oportuna -Especialización personal portuario	Cumplimiento de normas
<b>Debilidades</b>	Estructura administrativa centralizada	-No tiene sede propia -No tiene un departamento comercial	-Débil estructura administrativa -Escaso personal de planta
<b>Cantidad de clientes</b>	43	25	4
<b>Empleados de planta</b>	25	15	5
<b>Empleados en misión</b>	870	789	25
<b>Proyecto</b>	-Buscar nuevos clientes -Mayor competitividad comercial	Mayor competitividad comercial	ND
<b>Tendencia</b>	Explorar nuevos mercados	Explorar nuevos mercados	Crecimiento de la empresa a corto plazo

**2.4.4 Proyección de la oferta.** Dada la dificultad para conseguir información estadística de las empresas de servicios temporales que tienen presencia en la Ciudad de Buenaventura y con mayor razón cuando se trata de información de terceras empresas, o usuarias en este caso, es necesario recurrir a los datos arrojados por la información de campo resultante de la aplicación de las encuestas.

El crecimiento de la oferta de servicios temporales está dado por la preferencia que tengan las empresas usuarias de contratar el servicio; es decir, que en la medida en que haya un crecimiento empresarial, se da por descontado un crecimiento en la misma dirección de la cantidad de servicios temporales. La determinación del índice porcentual para realizar la proyección de la oferta se calcula con base en el crecimiento empresarial en Buenaventura determinado en periodos anuales por el método de mínimos cuadrados correspondiente al cuadro 14.

Por las características del servicio prestado por las ESTs, el crecimiento de la oferta de servicios temporales está determinado por la demanda o necesidad de contratar que tengan las empresas clientes. A medida que exista crecimiento empresarial se incrementará en número de servicios que ofrecerán en la ciudad de Buenaventura. Se nota en la práctica que las nuevas empresas son las que desde su puesta en operación son las que adoptan el sistema de contratación de nómina a través de terceros.

Según resultados del cuadro 5 del estudio de mercados existen 19 empresas (para una  $n = 133$ ) que contratan actualmente los servicios de una EST (utilizando el  $N = 205$ , serían 29 empresas), y mediante el cuadro 4 se determinó un promedio de 6.75 trabajadores que son contratados a través de las ESTs.

Por lo tanto,

$$29 \times 6.75 = 196 \text{ empleados}$$

Cuadro 15. Oferta proyectada de empleos temporales contratados a través de ESTs

	2006	2007	2008	2009	210	211
Índice crecim		4.4	3.3	3.2	3.1	3.4
Trabajadores	196	205	211	218	225	233

## 2.5 RELACION ENTRE DEMANDA Y OFERTA

La demanda insatisfecha actual o futura se calcula teniendo los datos estadísticos de la demanda y oferta y futura correspondientes a los cuadros 14 y 15. En el presente estudio se logró evidenciar la evolución de la demanda y con ella la proyección futura; la evolución y la proyección de la oferta se logra determinar con base al crecimiento estimado del sector empresarial.

La demanda insatisfecha no es más que la resta entre la demanda y la oferta proyectada, la cual se logra evidenciar en el siguiente cuadro:

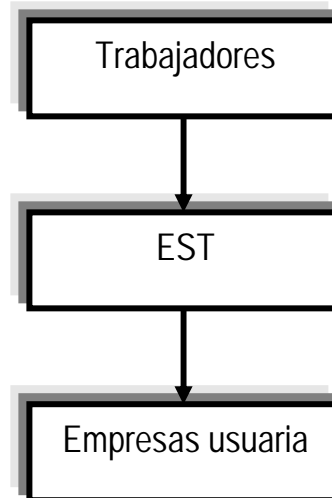
Cuadro 16. Proyección de la demanda insatisfecha

Concepto	2007	2008	2009	210	211
Demanda proyectada	691	714	737	760	785
Oferta proyectada	205	211	218	225	233
Demanda insatisfecha	486	503	519	535	552

## 2.6 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

**2.6.1 Estructura de los canales actuales.** Las ESTs que actualmente prestan el servicio en Buenaventura lo hacen directamente con sus clientes. La relación trabajador – EST – cliente se presenta en el siguiente esquema:

Gráfico 12. Canal de comercialización actual



### **Ventajas y desventajas de los canales actuales**

Este es uno de los productos o servicios que se caracterizan por ser comercializados directamente por la empresa donde se origina el servicio. Algunas de las más grandes firmas ESTs, ofrecen el sistema de franquicias; sin embargo, la empresa que adquiere la franquicia continúa realizando sus actividades comerciales de manera directa con las empresas clientes.

Las ventajas de utilizar el canal directo con las empresas clientes son las siguientes:

- ❖ Conocimiento de las necesidades del cliente
- ❖ Atención personalizada del cliente
- ❖ Satisfacción de la necesidad de acuerdo al perfil requerido
- ❖ Conocimiento de las características y condiciones del personal (en misión)
- ❖ Conocimiento de la estructura organizacional de la empresa cliente
- ❖ Formación del recurso humano de acuerdo a las características del cargo requerido

Las desventajas en la utilización del canal directo son las siguientes:

- ❖ No permite masificar el servicio
- ❖ La naturaleza del servicio (personas) no permite su intermediación

La nueva EST, utilizará el canal de comercialización que las demás empresas han venido utilizando hasta el momento.

## **2.7 PRECIO**

**2.7.1 Análisis de precios.** En este tipo de mercado, se debe tener en cuenta principalmente, las estrategias utilizadas por las ESTs, en la asignación de las tarifas a cobrar. Las tarifas van desde un mínimo del 8.0% hasta un máximo de 10%. La diferencia depende del número de trabajadores en misión que una empresa cliente requiera en su organización. Cuando es más alta la cantidad de

trabajadores que la empresa cliente contrate, menor será el valor porcentual de la tarifa de administración, lo contrario significa mayor valor porcentual de la misma.

**2.7.2 Estrategias de fijación de precios.** Las fuerzas de la oferta y la demanda, fijan los precios de la mayoría de los productos y servicios; la estrategia de precios de la empresa debe ser lo suficientemente flexible para permitirle adaptarse a la evolución del mercado.

Para el establecimiento del precio o tarifa de intermediación, es necesario conocer los costos de producción, los costos fijos y demás conceptos los cuales se calculan más adelante en el estudio financiero; sin embargo es necesario advertir que para que la empresa nueva sea competitiva deberá colocar tarifas o comisiones que no vayan más allá del 10%.

Al establecer la tarifa de intermediación se tendrá en cuenta los precios de la competencia y la utilidad promedio esperada.

## **2.8 PUBLICIDAD Y PROMOCION**

Las actividades de publicidad deben estar diseñadas de tal modo que se esté seguro de que el mensaje va a llegar al cliente y al mismo tiempo, que no se va a desperdiciar dinero y esfuerzos con personas que posiblemente nunca requerirán el servicio.

**2.8.1 Objetivos.** Fundamentalmente el único propósito de la publicidad es vender algo; un producto un servicio o una idea. La meta real de la publicidad es

una comunicación efectiva. Esto es el efecto ultimo de la publicidad, debe modificar las preferencias y/o el comportamiento del receptor del mensaje. Otros propósitos son los siguientes:

1. Ingresar al mercado
2. Presentar y dar a conocer los servicios de la nueva EST.
3. Presentar la nueva empresa al mercado
4. Alcanzar a las empresas clientes inaccesibles para los competidores
5. Incrementar la utilización y comercialización del servicio.

**2.8.2 Logotipo.** El logotipo tiene el siguiente significado:

- ❖ Las siglas **RH** tienen un posicionamiento ampliamente conocido, especialmente en el sector institucional, expresando con ello el recurso o talento humano.
- ❖ **Integrales** representa las diferentes necesidades empresariales que se propone satisfacer la nueva EST; brindando servicios adicionales o complementarios a la administración de nóminas, el cual es el servicio estrella.
- ❖ Las líneas y curvas del logotipo se diseñaron pensando en la modernidad y la época de cambios rápidos en el mundo empresarial.

Gráfico 13. Logotipo de la empresa RH INTEGRALES LTDA



### 2.8.3 Lema

*EL TALENTO HUMANO DE NUESTRA  
ORGANIZACIÓN JUSTIFICA LA PRODUCTIVIDAD  
DE LA SUYA*

**2.8.4 Análisis de medios.** Para elegir el medio de publicidad, la gerencia de la nueva EST, hará un análisis de las características de publicidad de los diferentes medios haciendo énfasis en los atributos de los servicios. Puesto que se quiere llegar directamente a los empresario, propietarios de empresas o ejecutivos responsables de la gestión del recurso o talento humano, se debe acertar en el mensaje y el medio de comunicación más adecuado a la empresa y sus servicios. El análisis de los distintos medios arroja las siguientes conclusiones:

- ❖ **Televisión:** Es un medio masivo audio visual, apropiado para mostrar las características y bondades de un producto o servicio. La televisión local (dos canales) es muy incipiente en su programación y lo más rescatable son sus noticieros. La televisión nacional y regional son muy costosas para la naciente empresa. Inicialmente no se considera que este medio sea el más apropiado en la etapa de lanzamiento del servicio temporal.
- ❖ **Radio:** Este es un medio masivo que junto con la televisión son los más utilizados por la población de Buenaventura. En la ciudad, tienen cobertura dos emisoras A.M. y dos F.M. Para la nueva empresa no es prioritario hacer actividades promocionales y publicitarias por este medio; al menos a corto plazo, por motivos presupuestales y estratégicos.
- ❖ **Medios escritos:** Son medios utilizados para llevar el mensaje y mostrar algunos atributos físicos de los productos y servicios. Los periódicos y las revistas especializadas (los primeros de mayor cobertura que las segundas) se consideran los más adecuados para promocionar y publicitar este tipo de servicio (no es de consumo masivo), dadas las características de nuestros clientes –empresarios (poco observan la televisión y/o escuchan emisoras).

❖ **Publicidad personalizada:** Su característica es que no es un medio masivo y por el contrario es un tipo de promoción y publicidad dirigida a un mercado muy selecto, consumidor de un producto o servicio con unas características que lo hacen especial. El consumidor del servicio temporal tiene la característica de ser empresario y consume el insumo más valioso de su empresa: el talento humano; por lo tanto, debe conocerlo muy bien. Junto a los periódicos y revistas, serán los medios de comunicación que la empresa estará dispuesta a utilizar.

**2.8.5 Selección de medios.** El único medio masivo a utilizar para la publicidad es el escrito; Se tendrán en cuenta revistas especializadas a nivel regional, puesto que este tipo de medios escritos no existen en el medio local. También se utilizarán los diarios regionales como El País y el Occidente y los periódicos locales. Se tendrá en cuenta las características propias de los servicios, resaltando la capacitación y preparación del recurso humano y sus calidades para dar respuesta a las expectativas del potencial cliente. La publicidad personalizada será muy importante en la promoción de los servicios.

**2.8.6 Estrategias publicitarias.** Las estrategias a tener en cuenta son:

- Elaboración y distribución de portafolio de servicios, catálogos y comunicaciones motivadoras
- Visitas personalizadas a algunas empresas por parte de su nuevo gerente.
- Hacer presencia en eventos regionales y nacionales como ferias empresariales, congresos, etc.

- Realización cada seis meses aproximadamente de publi-reportajes en revistas y/o periódicos locales y regionales, donde se destaque el posible incremento en la utilización del servicio por parte de las empresas clientes, y si es posible utilizar testimonios y material gráfico de estas empresas.

## 2.8.7 Presupuesto de publicidad y promoción

**2.8.7.1 De lanzamiento.** Para el lanzamiento de los productos se realizará una inauguración en el auditorio de la Caja de Compensación Familiar de Buenaventura – COMFAMAR, con invitación a personalidades de la ciudad, donde se realizará un brindis y la presentación del portafolio de servicios y la metodología y presentación de los sistemas de contratación. Para este evento se contará con un presupuesto de \$3.500.000.00. Se considera un presupuesto bajo para este evento, puesto que se considera un acto sobrio y con invitados que estén en la lista inicial de potenciales clientes.

Previamente a la inauguración se realizará un publi-reportaje con uno de los periódicos de la región o en la sección local de un diario nacional. Se presupuesta la suma de \$3.000.000.00 para esta actividad.

Acto inaugural	\$3.500.000
Publireportaje	3.000.000
Alquiler del auditorio	150.000
Alquiler de equipos	200.000
	-----
Total	\$6.850.000

**2.8.7.2 De operación.** Es necesario aclarar que los gastos permanentes de publicidad, consistirán en pautas en medios escritos como revistas especializadas y periódicos, participación en eventos empresariales como expoferias, encuentros de Responsabilidad Social Empresarial, seminarios de cultura empresarial, clima organizacional y otros temas que hagan referencia al desarrollo del talento humano en la ciudad y fuera de ella. Se presupuesta la suma de un millón de pesos mensuales.

## **2.9 CONCLUSIONES Y POSIBILIDADES DEL PROYECTO**

- ❖ Empresas que tienen disposición de contratar con la nueva EST = 64; lo cual significa que son el 48.1% de las empresas encuestadas (133). Si utilizamos esta misma proporción con la población total (205), el número de empresas dispuestas a contratar con la nueva EST sería de 98 empresas aproximadamente, el promedio
  
- ❖ Las 133 empresas encuestadas tienen un total de 1.922 trabajadores y un promedio general de 14.45 trabajadores y de estos 6.7 trabajadores son contratados a través de ESTs. Demanda actual del servicio temporal a contratar a través de la nueva EST = empresas dispuestas a contratar el servicio temporal con la nueva EST x promedio de trabajadores por empresa. =  $98 \times 6.7 = 657$
  
- ❖ La proporción de empresas que se sienten insatisfechas con el servicio que le presta su EST es del 15.2% respecto de las 105 empresas encuestadas y que contratan personal temporal. Respecto del total de empresas la proporción es del 12.0%.

- ❖ La factibilidad de entrar a competir en el mercado para la nueva empresa es bondadosa, puesto que el 60.9% está dispuesta a contratar con la nueva EST; sin embargo, el proyecto es mas bien conservador en lo que al alcance de sus propósitos se refiere.
- ❖ La nueva EST, no será ambiciosa en sus metas y proyecta atender el mercado en el primer año con el 15% de la demanda insatisfecha correspondiente a ese mismo año y para los años siguientes incrementará en un 5% su participación en las cifras de cada año correspondiente hasta llegar a un 35% en el año 5.
- ❖ Las ESTs que actualmente prestan el servicio en Buenaventura lo hacen directamente con sus clientes. La relación trabajador – EST – cliente que utilizará la nueva empresa será la misma que se ha venido utilizando en las otras empresas.
- ❖ Es necesario advertir que para que la empresa nueva sea competitiva deberá colocar tarifas o comisiones que no vayan más allá del 10%.
- ❖ Un 33.1% de los empresarios encuestados califican los servicios temporales recibidos como regulares y un 15.0% de deficientes; entre los dos suman un 48.1% de. Es importante para la nueva EST, identificar cuales son los servicios o empresas que se encuentran en el nivel de regulares y de deficientes, lo cual podría ser un primer propósito para conquistar esta parte del mercado insatisfecha.

## 3. ESTUDIO TÉCNICO

### 3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

**3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto.** El tamaño del proyecto se mide por la capacidad en la fabricación de los productos, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal de la empresa; en el presente proyecto, por la capacidad que tienen los operarios de atender el servicio.

**3.1.2 Factores determinantes del tamaño.** En la formulación del proyecto se tuvo en cuenta algunos factores que contribuyeron a simplificar el proceso de aproximaciones sucesivas y las alternativas del tamaño, las cuales se van reduciendo a medida que se examinan los factores condicionantes como la demanda, los precios de la competencia, la tecnología empleada y la capacidad financiera entre otros.

- a. **Demanda.** De acuerdo al estudio de mercado se observa que existe un mercado adicional para el proyecto. En el cuadro 9 se observa que el 74.3% de las empresas desean contratar con la nueva EST. Dicho incremento es la demanda del proyecto.
- b. **Condicionantes por insumos.** Los principales insumos para la prestación del servicio se consiguen en el mercado local a buenos precios y no existe restricción alguna para su compra. Los insumos más importantes para esta

empresa son útiles de oficina, uniformes e implementos de seguridad, entre otros

- c. **Condicionantes por equipos y mano de obra.** En Buenaventura se cuenta con el personal calificado, que está en capacidad de operar con suficiencia en la empresa, quienes son conocedores de las actividades y vocación económica de la ciudad. Desde este punto de vista se puede tener cierto grado de confianza, puesto que se plantea que todas las personas que participan en los procedimientos administrativos y operativos cumplan un ciclo de formación en universidades en algunos casos y entidades como el SENA e Instituciones de educación formal y no formal. Los equipos y maquinas necesarias son de fácil consecución. Los programas o softwares especializados se pueden adquirir en la ciudad de Cali o se pueden desarrollar en PARQUESOFT local.
  
- d. **Condicionantes por recursos financieros.** Con los aportes de cada uno de los socios y teniendo en cuenta la tecnología que se utilizará en la nueva unidad productiva, se logrará cubrir los costos necesarios para iniciar actividades de producción, por lo tanto no es restricción para el proyecto.

**3.1.3 Capacidad del proyecto.** El tamaño del proyecto se mide por la capacidad en la elaboración de los productos o prestación de servicios, definida en términos técnicos en relación con la unidad de tiempo de funcionamiento normal de la empresa; en el presente caso, por la capacidad que tiene la EST para la prestación del servicio en misión. Es así como se define mas adelante la capacidad máxima, normal y utilizada, teniendo en cuenta los factores condicionantes de las mismas.

Es importante aclarar que el concepto de “producción normal” se define como la cantidad de productos y servicios por unidad de tiempo que se puede obtener con los factores de producción elegidos, operando en las condiciones locales que se espera que se produzcan con mayor frecuencia durante la vida útil del proyecto y conducentes al menor costo unitario posible. Esa producción normal será la que más adelante se define como capacidad normal, tal como lo menciona Sapag Nassir.<sup>8</sup>

**3.1.3.1 Capacidad total diseñada.** Los factores condicionantes más importantes que limitan el máximo de producción son el mercado o cuantía de la demanda insatisfecha y la capacidad de prestación del servicio. En el caso del presente proyecto es determinante la disponibilidad de personas como parámetro de medición de la capacidad máxima, dado que la base de datos está limitada a la disposición de potenciales trabajadores cesantes dispuestos a ir en misión a desarrollar alguna actividad productiva en cualquiera de las áreas funcionales de una empresa usuaria.

La cantidad de personas disponibles siempre estará por encima de las necesidades de personal que requieren las empresas, al menos en los cinco años de proyección del presente estudio. Buenaventura posee los índices de desocupación más altos del país. Sin tener información estadística oficial el nivel de desempleo en la ciudad esta se sitúa por encima del 30% y más allá de esta, los niveles de subempleo.

---

<sup>8</sup> SAPAG, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. McGraw Hill. México. 2000.

**3.1.3.2 Capacidad instalada.** La capacidad instalada estará acorde con las proyecciones del mercado; sin embargo, la nueva EST, no será ambiciosa en sus metas y proyecta atender el mercado en el primer año con el 25% de la demanda insatisfecha correspondiente a ese mismo año y para los años siguientes incrementará en un 5% su participación en las cifras de cada año correspondiente hasta llegar a un 35% desde el tercer hasta el quinto año.

**3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada.** Se supone que la cantidad de personas que están registradas en la base de datos de la EST, no se colocan en misión en su máxima capacidad, puesto que las empresas usuarias utilizan este recurso y esta modalidad de contratación por periodos acordes con lo que ordena la Ley; por lo regular contratos de corta duración, algunas veces estos son liquidados en menos tiempo de la duración del mismo.

La capacidad utilizada y proyectada durante los primeros cinco años de vida útil del proyecto será la misma capacidad instalada.

Cuadro 17. Proyección de la capacidad utilizada y proyectada

Concepto	2007	2008	2009	210	211
Demanda Insatisfecha	481	497	513	529	547
Participación de la nueva EST	25%	30%	35%	35%	35%
Servicios temporales	120	149	180	185	191

## 3.2 LOCALIZACION

La localización óptima de una empresa esta dada por su ubicación estratégica es decir, la cercanía a los proveedores, facilidad de acceso a los centros comerciales donde están ubicados los establecimientos consumidores, y preferiblemente cercas de las vías de comunicación y acceso a servicios públicos.

**3.2.1 Macrolocalización.** La empresa estará ubicada en la Ciudad de Buenaventura, Departamento del Valle del Cauca, República de Colombia.

**3.2.2 Microlocalización.** La empresa R.H. INTEGRALES LTDA, iniciará sus actividades en un local que se tomará en arriendo y estará ubicado en la zona comercial más importante de Buenaventura. Cuenta con un espacio suficientemente amplio y será acondicionado para el montaje de la empresa.

Para definir la localización se analizaron alternativas de ubicar la planta en otro de los sectores más importantes de la ciudad, por lo cual se utilizó el método cualitativo por puntos, escogiendo como factores relevantes los siguientes:

Cuadro 18. Calificación de factores de localización

Factores de localización	Puntos	Zona comercial	C.C. Bellavista
Insumos	1 – 10	7	9
Cercanía – transporte	1 – 10	9	7
Mano obra disponible	1 – 10	10	10
Cercanía al mercado	1 – 10	10	7
Costo alquiler local	1 – 10	7	10
Competencia	1 – 10	10	4
Total		53	47

En el cuadro 18 se presenta la cuantificación de factores, hecha con base en los criterios ya expuestos, así se elige la alternativa de localización de la empresa en el la zona comercial del centro en Buenaventura, por superar en puntos a la otra alternativa.

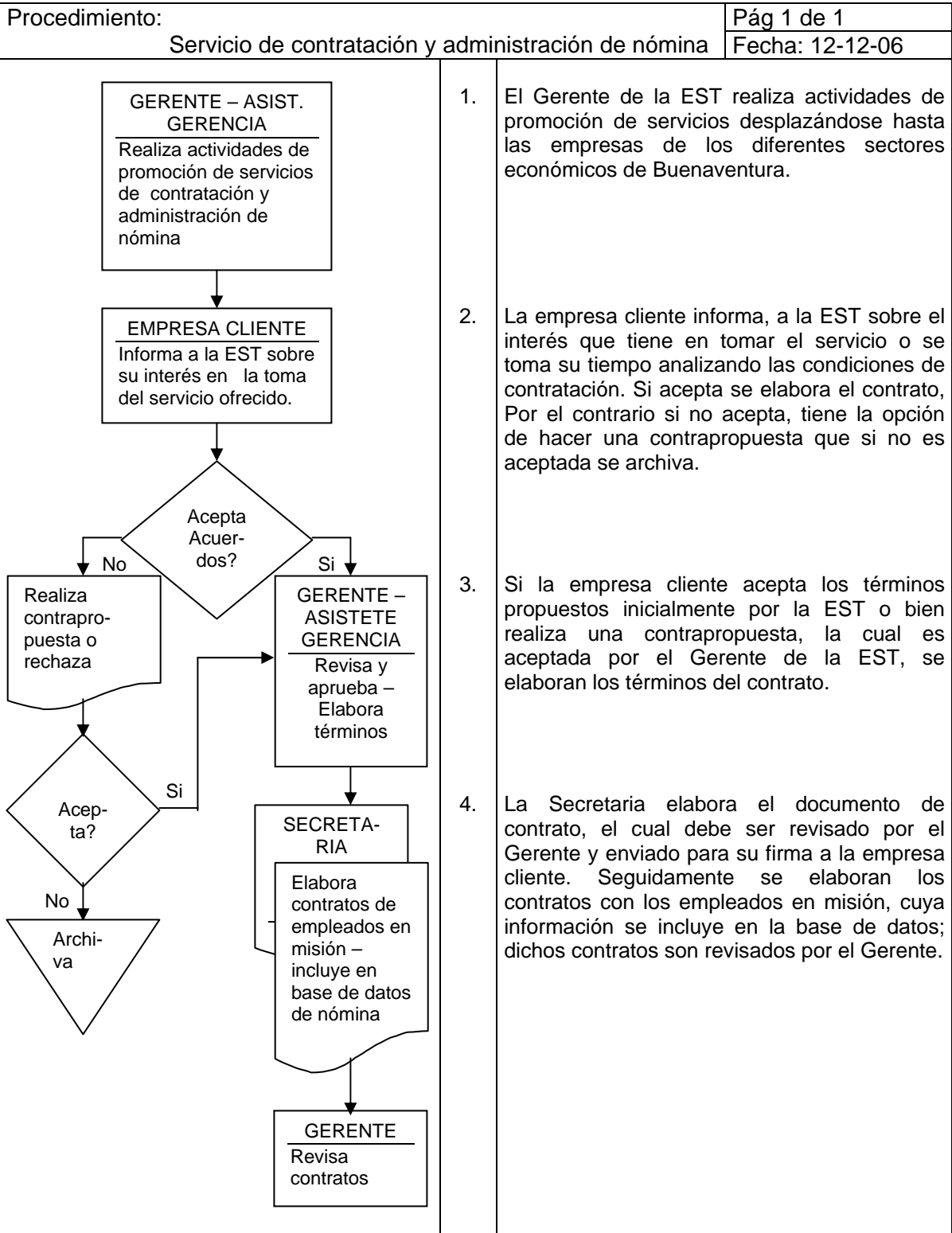
### 3.3. INGENIERIA DEL PROYECTO

#### 3.3.1 Ficha técnica del servicio

<b>Servicio principal</b>	Trabajadores en misión que la EST envía a las empresas usuarias para cumplir una tarea o un servicio contratado por estas últimas.
<b>Especificaciones técnicas</b>	El Servicio Temporal es una labor que desarrollan las personas naturales, que han sido contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, las cuales tienen con respecto de estas el carácter de empleador. La EST contrata la prestación de los servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente con el desarrollo de sus actividades.
<b>Vida útil</b>	Según las leyes colombianas la vida productiva de una persona va desde el cumplimiento de la mayoría de edad hasta la edad de jubilación; es decir, 65 años para los hombres y 60 para las mujeres.

### 3.3.2 Descripción técnica y diagrama de procedimientos

Procedimiento:		Pág 1 de 1
Servicio de pago de nómina		Fecha: 12-12-06
<pre> graph TD     A["SECRETARIA Liquida la nómina"] --&gt; B["GERENTE Efectúa revisión de la nómina"]     B --&gt; C["Cheque Nómina Comprobante"]     C --&gt; D["GERENTE Revisa y firma cheques"]     D --&gt; E["SECRETARIA Realiza pagos – hace firmar comprobantes"]     E --&gt; F["Entrega copias de la liquidación de sueldos y descuentos de nomina"]     F --&gt; G["Archiva copias"]     </pre>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. La Secretaria que hace las veces de Auxiliar Contable, con el apoyo del Contador liquida la nómina de los trabajadores en misión teniendo en cuenta las deducciones.</li> <li>2. La Gerencia efectúa la revisión de la nómina.</li> <li>3. Luego de haber sido revisada la nómina por parte de la gerencia se procede a elaborar los cheques y comprobantes contables para su revisión y firma por parte del Gerente.</li> <li>5. La Secretaria realiza los pagos de los trabajadores de planta y en misión, haciendo firmar de estos el recibido a conformidad.</li> </ol>	



**3.3.3 Control de calidad.** R.H. INTEGRALES LTDA, contará en su etapa inicial con recursos tecnológicos que cubran las necesidades básicas para el desarrollo normal de sus actividades administrativas y de misión, siendo conscientes que el nivel de tecnología empleado no es muy sofisticado ni tan costoso. Entre los recursos tecnológicos se tienen:

- ❖ Telefonía local, larga distancia nacional e internacional
- ❖ Suscripción a internet
- ❖ Dos líneas telefónicas, una de ellas para telefax
- ❖ Paquetes contables sistematizados

Suscripciones a publicaciones especializadas.

En lo que tiene que ver con el control de calidad del personal en misión, este se realizará con visitas permanentes al sitio de trabajo para evaluar el desempeño del empleado, por parte del trabajador social. También se realizarán entrevistas con los superiores responsables del personal en misión.

Permanentemente serán programados y ejecutados cursos y talleres de capacitación y entrenamiento que sirvan para desarrollar habilidades y destrezas que fortalezcan las potencialidades del trabajador dentro y fuera de su puesto de trabajo.

### 3.3.4 Recursos

**3.3.4.1 Recurso humano.** Preferiblemente, se contratará mano de obra de residente en la ciudad, aprovechando sus conocimientos sobre las actividades y vocación económica de la ciudad, así como la costumbre y cultura de la gente del pacífico. En la operación de la planta, se contratará mano de obra fija, quienes estarán en los registros de nómina permanente y quienes recibirán un salario periódico. El personal será el siguiente:

Cuadro 19. Recurso Humano de la empresa

Cargo	Cantidad
Gerente	1
Contador	1
Asistente Gerencia*	1
Secretaria – Aux. Contabilidad	1
Psicólogo	1
Aseadora	1
Mensajero	1

\* Ingresa a la empresa a partir del tercer año

**3.3.4.2 Recurso físico.** Como se mencionó anteriormente, los equipos requeridos por el proyecto se caracterizan por ser de fácil manejo; el SENA y los centros de educación formal y no formal han capacitado a un gran número de personas en estas actividades utilizando la tecnología propuesta en el proyecto.

En el área administrativa se contará con un equipo de computación con programas especializados en el manejo contable y financiero; la empresa estará afiliada al servicio de internet y contará con una página web y correo electrónico, para la fácil ubicación y comunicación con los proveedores de la materia prima e insumos y los clientes.

Cuadro 20. Recurso físico

Equipo de oficina	Cantidad
Escritorio tipo presidente con silla	1
Escritorio tipo ejecutivo con silla	6
Escritorio tipo secretaria con silla	3
Archivador deslizable 4 cuerpos	1
Sillas auxiliares	12
Mesa reuniones con sillas (12 personas)	1
Sala de espera (12 personas)	1
Equipo de computación	5
Impresora punto	2
Impresora Láser	1
Impresora burbuja	1
Fax	1
Equipo de comunicaciones	1
Máquina de escribir manual (papelería pro forma)	1

**3.3.4.3 Recurso de insumos.** Como se mencionó anteriormente, los insumos requeridos por la empresa para su normal funcionamiento son de fácil consecución. Estos se pueden adquirir en el comercio local o en la ciudad de Cali, sin restricciones.

**3.3.5 Estudio de proveedores.** No es necesario hacer alianzas o convenios con proveedores o acuerdos de precios, calidad o características de cualquier tipo con proveedores. Los implementos de oficina, aseo, cafetería, papelería, etc., se consiguen en el mercado local o en la Ciudad de Cali que está a dos horas de la ciudad.

**3.3.6 Distribución de planta.** Esta consiste en la distribución del espacio físico que se alquilará para el funcionamiento normal de la nueva EST. La sede está ubicada en el segundo nivel de un edificio del principal sector comercial de la ciudad de Buenaventura. Ver siguiente página. Cuenta con un área total de 105 m<sup>2</sup>. Se encuentra distribuida de la siguiente manera:

Despacho del Gerente. Tiene un área de 4m x 3m dotado de baño interno y ubicado justo al lado de la Secretaria.

Oficina del contador. Tiene un área de 15 m<sup>2</sup>, enseguida del almacén de insumos.

Oficina del Trabajador Social. Tiene un área de 12 m<sup>2</sup> y está ubicada al lado del espacio destinado como sala de espera.

Almacén de insumos. Se utiliza para custodia de archivos, de implementos de oficina y elementos de oficina consumibles.

La sala de espera tiene un área de 15 m<sup>2</sup> para mayor comodidad de los clientes empresarios y trabajadores a reclutar o en misión.

La Secretaria tendrá un espacio que le permite tener contacto directo con los clientes externos e internos, especialmente con el gerente.

### **3.4 Conclusiones sobre viabilidad técnica del proyecto**

- ❖ En la mayoría de los proyectos la factibilidad del mercado es fundamental en la toma de decisión de implementar el proyecto. En nuestro caso, y de acuerdo al estudio respectivo se observa que existe un mercado adicional para el proyecto. En el cuadro 16 se observa que la demanda insatisfecha es suficientemente bondadosa para las intenciones de invertir y poner en marcha el nuevo proyecto, además se encuentra que el 74.3% de las empresas desean contratar con la nueva EST, siempre que se garanticen algunas condiciones.
  
- ❖ La capacidad instalada estará acorde con las proyecciones del mercado; sin embargo, la nueva EST, no será ambiciosa en sus metas y proyecta atender el mercado en el primer año con el 25% de la demanda insatisfecha correspondiente a ese mismo año y para los años siguientes incrementará en un 5% su participación en las cifras de cada año correspondiente hasta llegar a un 35% desde el tercer hasta el quinto año. La capacidad utilizada y proyectada durante los primeros cinco años de vida útil del proyecto será la misma capacidad instalada.
  
- ❖ La empresa R.H. INTEGRALES LTDA, iniciará sus actividades en un local que se tomará en arriendo y estará ubicado en la zona comercial más importante de Buenaventura. Cuenta con un espacio suficientemente amplio y será acondicionado para el montaje de la empresa. Para definir la localización se analizaron alternativas de ubicar la planta en otro de los sectores más importantes de la ciudad, por lo cual se utilizó el método cualitativo por puntos, uno de los factores determinantes para definir su localización fue el de la cercanía con el sector empresarial y comercial de la ciudad.

- ❖ En lo que tiene que ver con el control de calidad del personal en misión, este se realizará con visitas permanentes al sitio de trabajo para evaluar el desempeño del mismo, por parte del trabajador social principalmente y/o el asistente de gerencia. También se realizarán entrevistas con los superiores responsables del personal en misión. Permanentemente serán programados y ejecutados cursos y talleres de capacitación y entrenamiento que sirvan para desarrollar habilidades y destrezas que fortalezcan las potencialidades del trabajador dentro y fuera de su puesto de trabajo. El factor motivacional será preponderante en el mantenimiento de la calidad del trabajador.

## **4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO**

Mediante este estudio se establecerán los pilares de la constitución de la nueva empresa su filosofía empresarial, objetivos y políticas, además se desarrollará su estructura organizacional y conectando la normatividad y las leyes vigentes con el proyecto.

### **4.1 MARCO DE REFERENCIA LEGAL**

**LEY 50 DE 1990.** Esta ley, en su artículo 71 y siguientes, regula las Empresas de Servicios Temporales; donde indica cual es su objeto, como se crean, a quien puede prestarle servicios y quienes son sus trabajadores. Las empresas de servicios temporales son personas jurídicas legalmente constituidas que prestan un servicio a un tercero llamado usuario o también conocido como beneficiario, con personal temporal el cual son personas naturales para que colaboren en el desarrollo de actividades de la empresa usuaria.

La empresa de servicios temporales para poder funcionar deberá constar de una autorización expedida por el Ministerio de Protección Social de la cual tendrá que tener los siguientes requisitos: Personería jurídica, del cual deben constituirse como tal, por escritura pública y además soportar el certificado de existencia y representación legal expedido por la cámara de comercio; acreditar un capital social pagado igual o superior a trescientas veces el salario mínimo legal mensual vigente en el monto de su constitución; deberá contener un reglamento interno de trabajo, en donde especificara los derechos y deberes de los trabajadores en misión; anexar copia de los contratos que se vayan a celebrar con sus

trabajadores y con los usuarios del servicio; y sobre todo constituir una póliza de garantía con una compañía de seguros legalmente establecida en Colombia, a favor de los trabajadores de la respectiva empresa temporal, esto se hace con el fin de hacer efectivas estas pólizas en caso de liquidez de la empresa u otro caso similar. Esta póliza debe ser renovada por la empresa temporal cuando el incremento de trabajadores surja: hasta 200 trabajadores deberá tener una póliza que garantiza 500 SMLMV, de 201 a 400 trabajadores constituirá una póliza de 600 SMLMV, de 401 a 600 trabajadores deberá ser por 700 SMLMV, y si supera este número de trabajadores el ministerio de seguridad social podrá fijar un monto mayor al que esta establecido para estos casos.

Las empresas de servicio temporal deberán además tener una licencia de funcionamiento del establecimiento en la cual operan, que se obtiene de las alcaldías respectivas del lugar donde funcionan y deberá ser renovadas a su vencimiento, pero acreditando el certificado de vigencia expedido por el ministerio de protección social.

Los contratos celebrados entre el usuario y la empresa temporal son meramente comerciales y estos deberán constar por escrito, contener la obligación de la

empresa temporal con sus trabajadores, las pólizas de garantías, determinar las obligaciones del sistema de salud ocupacional y a su vez el convenio administrativo realizado por las partes.

**DECRETO 1530 DE 1996.** Este decreto reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto-ley 1295 de 1994. Donde determina para las empresas de servicio temporal lo referente a la seguridad social y salud ocupacional para los trabajadores. Están reglamentados a partir del artículo 10 hasta el artículo 14 del presente decreto.

Todo trabajador perteneciente a las empresas de servicio temporal deberá estar afiliado a una administradora de riesgos que escoge el empleador e igualmente afiliado a pensión y salud a través de una administradora de pensiones y salud que el propio trabajador escoja.

**DECRETO 024 DE 1998.** Este decreto reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales y que le corresponde al Gobierno Nacional expedir los reglamentos que rijan la actividad de las mismas. Que en virtud del Decreto 2145 de 1992 corresponde a la Subdirección Técnica de Servicios y Gestión de Empleo, proponer y recomendar políticas y normas que rijan las empresas de servicios temporales, para su orientación y adecuación a las necesidades del aparato productivo y que se debe actualizar la normatividad vigente con el fin de regular, coordinar y vigilar la actividad de las empresas de servicios temporales.

El presente decreto reglamenta y reconfirma que las empresas de servicio temporal podrán seguir rigiendo a los contenidos en la ley 50 de 1990.

**DECRETO 503 DE 1998.** Este decreto cambia el parágrafo del artículo 9º del Decreto 0024 de 1998, en el cual las empresas de servicios temporales quedan obligadas a presentar trimestralmente ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social – Subdirección Técnica de Servicios y Gestión de Empleo - de la Dirección Técnica de Empleo, los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación y ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración, dichos informes deben presentarse en respectivos formatos que suministra el ministerio de protección social que deberá presentarse dentro de los quince primeros días de los meses de enero, abril, julio y octubre.

**DECRETO 4369 DE 2006.** Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones. Reglamenta especialmente el monto de la póliza de garantía según el número de trabajadores. Por ejemplo para empresas hasta 150 trabajadores 500 salarios mínimos mensuales legales vigentes.

#### **4.2 FORMA DE CONSTITUCION**

La empresa tendrá una figura jurídica de sociedad limitada, que según el Código de Comercio debe tener un mínimo de dos socios y un máximo de 25. En nuestro caso, la empresa tendrá 5 socios, todos capitalistas. Su razón social será R.H. INTEGRALES LTDA.

Para formalizar legalmente la empresa se deben llevar a cabo los siguientes pasos:

- ❖ Elaborar la minuta de escritura, la cual debe contener información básica como: la razón social de la empresa, el domicilio, su objeto social, capital y número de acciones por cada socio, responsabilidad de los socios, órganos de dirección y administración, funciones de la junta general de socios, constitución de reservas, duración, liquidación del patrimonio social, nombramiento del representante legal, entre otras.
- ❖ Esta minuta de escritura se debe llevar registrar en una notaría en el mismo municipio donde vaya a ubicarse la sede principal de la empresa.

- ❖ Posteriormente, la escritura pública se debe registrar en la Cámara de Comercio de la misma localidad junto con el acta de constitución de la empresa, como primer paso para obtener la licencia de funcionamiento.
- ❖ Ante la Administración de Impuestos y Aduanas Nacionales –DIAN-, se debe realizar la inscripción en el Registro Nacional como Vendedores del Régimen Común y solicitar el NIT del establecimiento de comercio.
- ❖ Solicitar la expedición de la licencia sanitaria a la Oficina de Saneamiento.
- ❖ Se debe solicitar al Cuerpo de Bomberos Voluntarios la visita de expertos en seguridad contra incendios, desastres, etc.
- ❖ Solicitar la liquidación del Pago de los impuestos de Industria y Comercio a la Oficina de Rentas y pagarlos en la Tesorería Municipal.
- ❖ Solicitar ante la Secretaría de Gobierno la expedición de la Licencia de Funcionamiento.
- ❖ La empresa requiere elaborar estatutos, reglamentos de higiene y seguridad, reglamento interno de trabajo programa de salud ocupacional y adquisición de seguros.

### **4.3 CONSTITUCION DE LA EMPRESA**

**4.3.1 Visión.** R.H. INTEGRALES LTDA., será una de las empresas de servicios temporales de Buenaventura con mayor proyección económica y social. Para el

año 2010 será reconocida por la calidad de sus servicios, su fortaleza técnica, humana y profesional y buscará constantemente el aumento de la productividad de nuestros clientes internos y externos.

**4.3.2 Misión.** R.H. INTEGRALES LTDA., tiene como misión proveer el recurso humano con la formación permanente, calidad y calidez del servicio temporal requerido por nuestras empresas usuarias, generando mayores índices de productividad, bajo estándares de calidad y basados siempre en programas de mejoramiento continuo.

**4.3.3 Objetivos.** R.H. INTEGRALES LTDA., tendrá presente los siguientes objetivos en cada una de las actividades que desarrolle en la atención diaria del servicio:

- ❖ Incrementar la productividad y la eficiencia: con lo cual se incrementará el valor económico de la empresa así como el valor agregado de sus servicios y por ende la satisfacción plena de sus clientes, se debe trabajar incansablemente para lograr una operación rentable y una administración alineada con la estrategia de valor.
- ❖ Satisfacer a sus clientes: concientizar en el enfoque al cliente para responder oportuna y adecuadamente a sus expectativas y a la creciente satisfacción a sus necesidades.
- ❖ Desarrollar nuevos y mejores servicios: el propósito fundamental es la consolidación de una filosofía de calidad entre las diferentes actividades del proceso de prestación del servicio, de modo que sean mejorados y novedosos

permanentemente, que satisfagan necesidades insatisfechas del mercado y se generen nuevos ingresos para la empresa.

- ❖ Generar aprendizaje y desarrollo de su recurso humano: elemento que conjuga el contenido cultural con la parte instrumental; teniendo como perspectiva que la finalidad de la gestión es mantener las organizaciones ajustadas y proyectadas al futuro.

**4.3.4 Políticas.** La finalidad es crear un sistema para la selección de personal de acuerdo a sus cargos especificando sus responsabilidades y deberes dentro y fuera de la empresa teniendo en cuenta los siguientes parámetros:

- ❖ **Reclutamiento:** R.H. INTEGRALES LTDA., tendrá como fuentes externas principales al SENA y otras agencias de empleo y recomendaciones directas de entidades y empresas donde la persona natural ha desarrollado su talento y habilidades.
- ❖ **Selección:** se regirá por un proceso de evaluación de tipo práctico y seguida de su calificación para decidir su posible vinculación.
- ❖ **Contratación:** R.H. INTEGRALES LTDA., realizará este vinculo laboral por medio de un contrato por labor u obra contratada a termino fijo inferior a seis meses el cual puede ser prorrogable por seis meses más para el personal en misión. Para el personal de planta, las personas se vinculan a través de un contrato a término fijo o a término indefinido según el caso.
- ❖ **Salario:** la política salarial se basará en la legislación laboral vigente, teniendo presente los derechos y prestaciones de los trabajadores.

- ❖ **Dotación:** la empresa dotará al personal vinculado con el proceso productivo su equipo de trabajo según la actividad a desarrollar en el cargo y demás implementos necesarios para la higiene y aseo.

#### 4.4 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

##### 4.4.1 Organigrama

Gráfico 15. Organigrama primer año

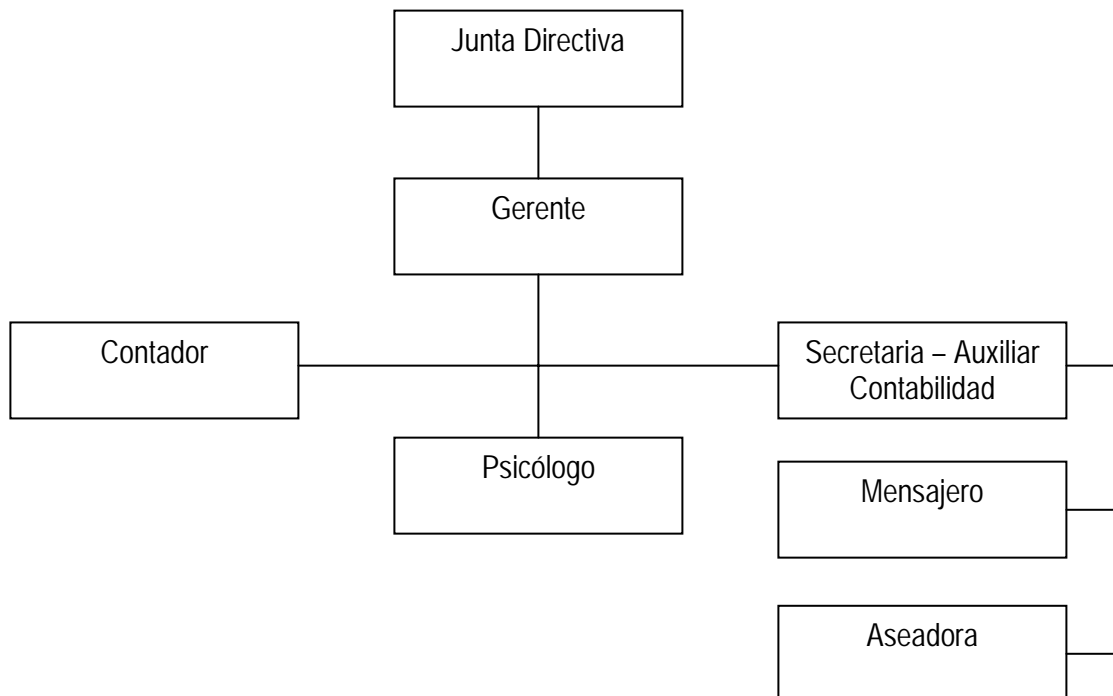
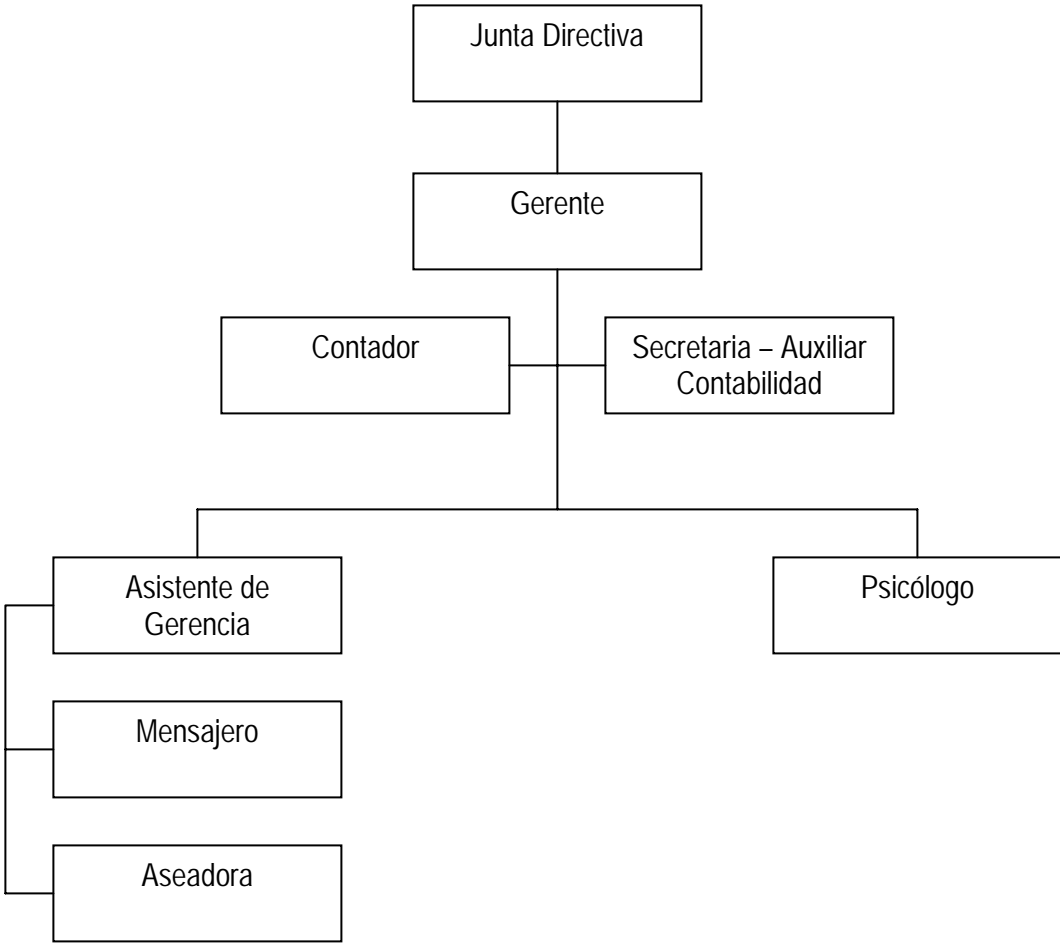


Gráfico 16. Organigrama tercer año en adelante



## 4.4.2 Descripción y perfil de cargos

### 4.4.2.1 Descripción de cargos

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> GERENTE	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Sección:</b>	<b>Cargo jefe inmediato:</b> JUNTA DIRECTIVA
<b>N° de cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> ASISTENTE GERENCIA, CONTADOR, TRABAJADOR SOCIAL Y SECRETARIA
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> DIARIA
<b>Funciones:</b> Dirigir actividades de mercadeo, producción y finanzas de la empresa. Representar legalmente a la empresa para aspectos legales, jurídicos y financieros. Presentar a consideración de la Junta Directiva los planes y programas de gerencia de la empresa. Nombrar y remover de acuerdo con la planta de personal aprobada por la J,D. Y el manual de cargos y funciones de la empresa. Establecer políticas por las cuales se regirá la empresa. Formular objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Desarrollar planes, estrategias y programas para el logro de los objetivos. Encargarse de las negociaciones con los clientes y proveedores. Comprar los equipos y maquinaria que requiera la empresa. Tomar medidas correctivas necesarias con respecto al personal y situaciones administrativas que lo requieran Debe comunicar las decisiones y el desempeño de la empresa a los miembros de la junta. Dar visto bueno a la selección del personal que va a misión Otras inherentes al cargo.	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> CONTADOR	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b> CONTABILIDAD
<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>Cargo jefe inmediato:</b> GERENTE
<b>N° de cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> 0
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> ASESOR EXTERNO
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Elaborar y presentar los Estado Financieros.</li> <li>Conciliar mensualmente las cuentas de balance cada vez terminado un periodo.</li> <li>Hacer inventario físico de la dotación que se encuentra en el almacén al finalizar cada mes, facturar y descargar los consumos del mes.</li> <li>Elaborar formularios de retención en la fuente y retención de ICA.</li> <li>Elaborar flujo de efectivo mensual.</li> <li>Elaboración de provisión de gastos, liquidación privada y formulario de industria y comercio.</li> <li>Hacer conciliación mensual de los ingresos y costos del mes, comparativo de cobro contra pagos.</li> <li>Asesorar a la empresa en aspectos legales y fiscales, para que la empresa cumpla con la documentación exigida por la Cámara de Comercio, la Dirección de Impuestos Nacionales.</li> <li>Dirigir la gestión del auxiliar contable, orientando y controlar sus actividades.</li> <li>Presentar informes a la gerencia sobre el desempeño económico de la empresa.</li> <li>Vigilar el manejo contable de la empresa, velar por su patrimonio.</li> <li>Otras inherentes al cargo.</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> SECRETARIA – AUXILIAR CONTABILIDAD	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b> CONTABILIDAD
<b>Sección:</b> ADMINISTRACION	<b>Cargo jefe inmediato:</b> GERENTE
<b>Nº. de cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> 0
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> DIARIA
<p><b>Funciones:</b></p> <p>Elaborar los registros contables en sus respectivos libros.</p> <p>Transcribir en limpio los formularios de Rete Fuente y Rete ICA, Industria y Comercio y Cámara de Comercio que elabora el Contador.</p> <p>Elaborar órdenes de pago como soporte para la elaboración de cheques.</p> <p>Elaborar la planilla de pago de la seguridad social y parafiscales, de acuerdo a los listados y soportes.</p> <p>Elaborar los comprobantes de Ingresos y egresos.</p> <p>Envío, recepción y archivo de documentación.</p> <p>Mantener al día el informe diario de caja y demás documentos.</p> <p>Realizar impresión de libros oficiales en Cámara de Comercio.</p> <p>Realizar inventario de activos fijos</p> <p>Manejo de insumos y útiles de oficina.</p> <p>Atender a los clientes.</p> <p>Diligenciar los cobros de cartera, registro de entradas y salidas de dinero que tengan que ver con la actividad de la empresa.</p> <p>Otras inherentes al cargo.</p>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> ASISTENTE DE GERENCIA	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Sección:</b>	<b>Cargo jefe inmediato:</b> GERENTE
<b>Nº. De cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> ASEADORA Y MENSAJERO
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> DIARIA
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Mantener actualizados los manuales de procedimientos, funciones, plante de cargos y escala salarial</li> <li>Coordinar las actividades del personal de tiempo y nómina de la empresa.</li> <li>Seleccionar en coordinación con la Gerencia el recurso humano de la empresa, velando por contar con una base de datos y personal suficiente para cumplir con las exigencias de los clientes.</li> <li>Realizar transferencia de fondos</li> <li>Autorizar ordenes de pago</li> <li>Verificar cartera con entidades de salud y/o pensión</li> <li>Realizar permanentemente la atención al cliente</li> <li>Realizar presupuesto de la empresa</li> <li>Realizar las órdenes de compra</li> <li>Realizar la adquisición de pólizas de seguros, y actualización de la información para Cámara de Comercio, DIAN, DANE, etc.</li> <li>Realizar la revisión de facturas</li> <li>Debe comunicar las decisiones y el desempeño de la empresa a los miembros de la junta.</li> <li>Realizar el proceso de reclutamiento y entrenamiento del personal que va a misión</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> PSICÓLOGO	<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b>
<b>Sección:</b>	<b>Cargo jefe inmediato:</b> GERENTE
<b>N°. De cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> 0
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> ASESOR EXTERNO
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Selección barrial para visita domiciliaria</li> <li>Confrontación telefónica de los datos</li> <li>Hacer presupuesto de gastos de movilización de visita domiciliaria</li> <li>Ingresar datos recopilados al sistema</li> <li>Archivar información resultante de las visitas domiciliarias</li> <li>Visitar frentes de trabajo para localización del personal para la debida actualización de datos.</li> <li>Realizar análisis y desarrollo de terapias familiares, frente a situaciones que deterioran la calidad de vida del trabajador.</li> <li>Coordinar actividades de salud ocupacional que conlleven al mejoramiento de la cultura y clima organizacional.</li> <li>Informar sobre las inconformidades y reclamaciones que presenten los trabajadores, así como las reclamaciones que presenten los clientes.</li> <li>Elaborar plan de mejora para acciones correctivas o preventivas, derivado de las inconformidades y reclamaciones presentadas.</li> <li>Colaborar con el gerente o Asistente de Gerencia en el proceso de selección y entrenamiento del personal que va a misión</li> <li>Otras inherentes al cargo.</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> ASEADORA	<b>Sección:</b>
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b> ADMINISTRACION
<b>Sección:</b> ADMINISTRACION	<b>Cargo jefe inmediato:</b> ASISTENTE DE GERENCIA
<b>Nº. de cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> NINGUNO
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> DIARIA
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Barrer y trapear diariamente.</li> <li>Diariamente hacer limpieza de baños y lavamanos.</li> <li>Mantener en orden, aseo y responder por la conservación de los elementos de limpieza y los lugares de almacenamiento de los mismos.</li> <li>Lavar los elementos de cafetería.</li> <li>Limpiar el polvo de paredes y ventanas.</li> <li>Elaborar mensualmente según su programación los pedidos de reposición de elementos de aseo y cafetería.</li> <li>Colaborar con las labores de correo o de adecuación estética de la oficina.</li> <li>Informar sobre cualquier anomalía en las instalaciones físicas a su superior inmediato.</li> <li>Las demás funciones asignadas por el jefe inmediato que tengan relación con su oficio.</li> <li>Otras inherentes al cargo.</li> </ul>	

<b>DESCRIPCIÓN DE CARGOS</b>	
<b>Nombre del cargo:</b> MENSAJERO	<b>Sección:</b>
<b>División:</b>	<b>Departamento:</b> ADMINISTRACION
<b>Sección:</b> ADMINISTRACIÓN	<b>Cargo jefe inmediato:</b> ASISTENTE DE GERENCIA
<b>Nº. de cargos iguales:</b> 0	<b>Cargos que supervisa:</b> NINGUNO
<b>Nombre del empleado:</b>	
<b>Dirección:</b>	<b>Frecuencia:</b> DIARIA
<p><b>Funciones:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Llevar la correspondencia a los destinatarios</li> <li>Realizar las entregas en domicilio de clientes, llevando un control estricto de las entregas.</li> <li>Ayudar en la promoción de los servicios, informando a los clientes de cualquier novedad que se presente.</li> <li>Realizar consignaciones de los dineros y entregar copia de recibo a Auxiliar Contabilidad.</li> <li>Entregar facturas a cada una de las empresas y reclamar respectivas copias.</li> <li>Hacer las compras requeridas por la Gerencia</li> <li>Radicar incapacidades.</li> <li>Colaborar en la atención a clientes cuando la secretaria o el gerente lo requiera</li> <li>Colaborar en el empaclado de los productos.</li> <li>Realizar pagos de seguridad social en los bancos, entregando a la Auxiliar de Contabilidad copia de pago</li> <li>Cobrar facturas. En cada cliente se realiza una visita con el fin de recoger facturas pendientes, recibiendo los cheques y la relación de pago.</li> <li>Otras inherentes a su cargo.</li> </ul>	

#### 4.4.2.2 Perfil del cargo

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> GERENTE	<b>CODIGO:</b> 01	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> JUNTA DIRECTIVA	
<b>SUPERVISA:</b> ASISTENTE DE GERENCIA, TRABAJADOR SOCIAL CONTADOR, SECRETARIA	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Profesional en administración, economía, ingeniería industrial, Gestión Empresarial o similar. <b>EXPERIENCIA:</b> Tres años de experiencia en desempeño de funciones similares <b>ENTRENAMIENTO:</b> Habilidades y destrezas de manejo de personal, expresión verbal y escrita <b>HAB/MENTAL:</b> Máxima	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Máxima <b>CONTRATOS:</b> Máxima responsabilidad <b>MATERIALES:</b> Normal <b>DINEROS:</b> Máxima	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Máxima <b>VISUAL:</b> Normal <b>FISICO:</b> Mínimo	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> CONTADOR	<b>CODIGO:</b> 02	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b> CONTABILIDAD	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	
<b>SUPERVISA A:</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Profesional en Contaduría <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en el área de Auditoria y Finanzas <b>ENTRENAMIENTO:</b> <b>HAB/MENTAL:</b> Máxima	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Normal <b>CONTRATOS:</b> Normal <b>MATERIALES:</b> Ninguna <b>DINEROS:</b> Máxima	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Máxima <b>VISUAL:</b> Máxima <b>FISICO:</b> Mínimo	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> SECRETARIA - AUXILIAR CONTABILIDAD	<b>CODIGO:</b> 04	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b> CONTABILIDAD	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	
<b>SUPERVISA A :</b> ASEADORA	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Técnicas en Secretariado Auxiliar contable o CAP del SENA <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en actividades similares <b>ENTRENAMIENTO:</b> Capacitación permanente SENA <b>HAB/MENTAL:</b> Máxima	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Ninguna <b>CONTRATOS:</b> Normal <b>MATERIALES:</b> Normal <b>DINEROS:</b> Normal	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Máxima <b>VISUAL:</b> Máxima <b>FISICO:</b> Mínimo	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASISTENTE GERENCIA	<b>CODIGO:</b> 01	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b> GERENCIA	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	
<b>SUPERVISA:</b> MENSAJERO	ASEADORA,	<b>ELABORADO POR:</b>
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Profesional en administración, economía, ingeniería industrial, Gestión Empresarial o similar y/o persona de reconocida idoneidad <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años de experiencia en el desempeño de funciones similares. <b>ENTRENAMIENTO:</b> en comunicación y servicio al cliente <b>HAB/MENTAL:</b> Máxima	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Máxima <b>CONTRATOS:</b> Máxima responsabilidad <b>MATERIALES:</b> Normal <b>DINEROS:</b> Máxima	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Máxima <b>VISUAL:</b> Normal <b>FISICO:</b> Mínimo	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> PSICOLOGO	<b>CODIGO:</b> 01	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b> OPERATIVA	<b>DEPARTAMENTO:</b>	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	
<b>SUPERVISA:</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Profesional en Psicología <b>EXPERIENCIA:</b> Dos años en actividades similares <b>ENTRENAMIENTO:</b> <b>HAB/MENTAL:</b> Máxima	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Máxima <b>CONTRATOS:</b> Normal <b>MATERIALES:</b> Normal <b>DINEROS:</b> Normal	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Máxima <b>VISUAL:</b> Normal <b>FISICO:</b> Mínimo	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> ASEADORA	<b>CODIGO:</b> 05	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b>	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACION	
<b>SECCION:</b> ADMINISTRATIVA	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> ASISTENTE DE GERENCIA	
<b>SUPERVISA A :</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Cuarto de bachillerato <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en actividades similares <b>ENTRENAMIENTO:</b> <b>HAB/MENTAL:</b> Normal	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Ninguna <b>CONTRATOS:</b> Ninguno <b>MATERIALES:</b> Normal <b>DINEROS:</b> Normal	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Mínima <b>VISUAL:</b> Máxima <b>FISICO:</b> Máxima	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Mínimos	

<b>PERFIL DEL CARGO</b>		
<b>NOMBRE DEL CARGO:</b> MENSAJERO	<b>CODIGO:</b> 06	<b>FECHA:</b>
<b>DIVISIÓN:</b> ADMINISTRATIVA	<b>DEPARTAMENTO:</b> ADMINISTRACION	
<b>SECCION:</b>	<b>CARGO JEFE INMEDIATO:</b> GERENTE	
<b>SUPERVISA A :</b>	<b>ELABORADO POR:</b>	
<b>HABILIDAD</b>	<b>EDUCACION:</b> Bachiller <b>EXPERIENCIA:</b> Un año en cargos similares <b>ENTRENAMIENTO:</b> <b>HAB/MENTAL:</b> Normal	
<b>RESPONSABILIDAD</b>	<b>SUPERVISIÓN:</b> Ninguna <b>CONTRATOS:</b> Ninguno <b>MATERIALES:</b> Ninguna <b>DINEROS:</b> Máxima	
<b>ESFUERZO</b>	<b>MENTAL:</b> Normal <b>VISUAL:</b> Normal <b>FISICO:</b> Normal	
<b>CONDICIONES</b>	<b>MEDIO AMBIENTE:</b> Buenas condiciones <b>RIESGOS:</b> Normales de Trabajo	

#### 4.4.3 Asignación salarial

Cuadro 21. Estructura salarial

Cargo	Salario	Aportes 18,647	Provisión Prestac. 21,83	Aportes 9.0	Total salario mes
<u>M.O. Directa</u>					
Asistente Gerencia*					
Mensajero	430.000	93.869	93.869	38.700	656.438
Aseadora**	250.000	46.618	54.575	22.500	373.693
Psicólogo	800.000	149.176	174.640	72.000	1.195.816
Subtotal	1.480.000	289.663	323.084	133.200	2.225.947
<u>Personal administrativo</u>					
Gerente	1.200.000	223.764	261.960	108.000	1.793.724
Secretaria	500.000	93.235	109.150	45.000	747.385
Contador***	430.000				430.000
Subtotal	2.130.000	316.999	371.110	153.000	2.971.109
Total	3.610.000	606.662	694.194	286.200	5.197.056

\* Ingres a partir del tercer año

\*\* Labora medio tiempo

\*\*\* Remuneración por honorarios

## 5. ESTUDIO FINANCIERO

### 5.1 INVERSIONES

**5.1.1 Inversión fija.** Se clasifican en los siguientes rubros: Maquinaria y equipo para la operación, Muebles y enseres, equipos de oficina y herramientas.

**5.1.1.1 Muebles y enseres.** Son los requerimientos de la empresa en materia de mobiliario. Para el desarrollo normal de sus actividades los empleados tendrán la comodidad básica, además de los muebles para reuniones y atención a clientes y personal en misión.

Cuadro 22. Muebles y enseres

Equipo de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Escritorio tipo presidente con silla	1	\$500.000	\$ 500.000
Escritorio tipo ejecutivo con silla	6	350.000	2.100.000
Escritorio tipo secretaria con silla	3	200.000	600.000
Archivador deslizable 4 cuerpos	1	4.000.000	4.000.000
Sillas auxiliares	12	80.000	960.000
Mesa reuniones con sillas (12 personas)	1	4.000.000	4.000.000
Sala de espera (12 personas)	1	2.800.000	2.800.000
Total			14.960.000

**5.1.1.2 Equipo de oficina.** Son los equipos manuales, electrónicos y de sistemas necesarios para la transcripción de textos, cálculo y liquidación de nóminas, equipos de comunicación los cuales son necesarios para la ubicación inmediata del personal en misión y de planta, etc

Cuadro 23. Equipo de oficina

Equipo de oficina	Cantidad	Valor unitario	Valor total
Equipo de computación	5	\$2.500.000	\$17.500.000
Impresora punto	2	1.200.000	2.400.000
Impresora Láser	1	1.200.000	1.200.000
Impresora burbuja	1	300.000	300.000
Fax	1	400.000	400.000
Equipo de comunicaciones	1	2.500.000	2.500.000
Máquina de escribir manual	1	300.000	300.000
<b>Total</b>			<b>\$24.600.000</b>

**5.1.1.3 Total de inversión fija.** La inversión fija, en este caso está representada solamente por los rubros de muebles y enseres y equipos de oficina, los cuales fueron presupuestados con base en precios en el mercado local de la ciudad de Buenaventura.

Cuadro 24. Total inversión fija

Inversión fija	Costo
Muebles y enseres	\$14.960.000
Equipo de oficina	24.600.000
<b>Total</b>	<b>\$39.560.000</b>

**5.1.2 Inversión diferida.** En esta sección se presenta la relación de gastos previstos para la adecuación del local que se tomará en arriendo. Estos gastos se diferirán a cinco años.

También aparecen los costos correspondientes a la formulación del presente estudio, pagos realizados por asesorías en aspectos legales, así como la adquisición de licencia de funcionamiento municipal y finalmente los gastos por promoción y publicidad.

Cuadro 25. Inversión diferida

Maquinaria y equipo	Valor total
Adecuación local	\$6.500.000
Estudio del proyecto	1.200.000
Trámites de constitución	1.700.000
Promoción y publicidad	6.850.000
Total	\$16.250.000

**5.1.3 Inversión de capital de trabajo.** El capital de trabajo se calculó de conformidad con las expectativas de financiación de los costos de producción. Lo anterior se justifica por cuanto será necesario que la empresa, dado el 100.0% de las ventas del servicio son al contado, requiera inicialmente financiar solamente dos meses de los costos del primer año.

#### **5.1.3.1 Costos del servicio**

**5.1.3.1.1 Mano de obra directa.** La proyección del incremento anual en el costo de la mano de obra, se realiza teniendo en cuenta las expectativas de incremento del índice de inflación para cinco años. Este será de un 5% anual, que en adelante se utilizará para proyectar los demás gastos y los ingresos.

Dado que los dos primeros años son considerados como de introducción en el mercado laboral local, algunas funciones se deben concentrar en un cargo específico; es decir que las funciones del Asistente de Gerencia en los dos primeros años las debe desarrollar el Gerente, hasta el tercer año cuando se considere que el crecimiento de la EST amerita contratar al Asistente de Gerencia.

Cuadro 26. Salario y carga prestacional mano de obra operativa

Cargo	Salario	Aportes 18,647	Provisión Prestac. 21,83	Aportes 9.0	Total salario mes
<u>M.O. Directa</u>					
Asistente Gerencia*					
Mensajero	430.000	93.869	93.869	38.700	656.438
Aseadora**	250.000	46.618	54.575	22.500	373.693
Psicólogo	800.000	149.176	174.640	72.000	1.195.816
Subtotal	1.480.000	289.663	323.084	133.200	2.225.947

\* Ingresa a partir del tercer año

\*\* Labora medio tiempo

Cuadro 27. Proyección mano de obra operativa

Cargo	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Asistente de Gerencia			15.820.646	16.611.678	17.442.262
Mensajero	7.713.012	8.098.663	8.503.596	8.928.776	9.375.214
Aseadora	4.484.316	4.708.532	4.943.958	5.191.156	5.450.714
Psicólogo	14.349.792	15.067.282	15.820.646	16.611.678	17.442.262
Total	26.547.120	27.874.476	45.088.846	47.343.288	49.710.452

### 5.1.3.1.2 Costos directos

**a. Arrendamiento.** La empresa tomará en arrendamiento un local en el centro comercial de la ciudad, en el segundo nivel de una edificación que alquila oficinas y locales comerciales. El canon de arrendamiento se presupuesta en \$700.000 de pesos mensuales, para un total anual de \$8.400.000.

## **b. Servicios públicos**

**Servicio de energía.** Se ha estimado que por concepto de energía el gasto será de \$200.000.00 mensuales. Se pagará por este servicio la suma de \$2.400.000.00 anuales.

**Servicio de acueducto.** Se calcula que el consumo por concepto de este servicio, tendrá un costo aproximado de \$35.000.00 mensuales; es decir, \$420.000.00 al año.

**Servicio de Teléfono.** Por concepto de teléfono se estima que se pagará la suma de \$220.000 al mes, para un total anual de \$2.640.000

El total de gastos por servicios públicos equivalen a \$5.460.000 para el primer año.

**c. Elementos de aseo.** Los elementos de aseo consisten en la compra de detergentes, jabones, escobas, traperos y recipientes para el aseo, entre otros. El costo anual es de aproximadamente \$400.000.00.

**d. Transporte.** El transporte está relacionado con la compra de insumos, visitas a las empresas, familias y visitas de evaluación del desempeño del personal en misión. Se calcula un gasto de \$2.000.000 al año.

**e. Mantenimiento.** La empresa tendrá la política de realizar mantenimiento preventivo a todos sus activos, especialmente el soporte en equipos de computo como también soportes de software. El presupuesto por año será de \$600.000.

- e. **Depreciación.** El sistema a emplear en el cálculo de la depreciación será en línea recta. Los rubros de muebles y enseres y equipos de oficina tienen una vida útil de cinco años.

Cuadro 28. Cálculo de la depreciación

Inversión fija	Vida útil	Costo	Depreciación
Muebles y enseres	5 años	\$14.960.000	\$2.992.000
Equipo de oficina	5 años	24.600.000	\$4.920.000
<b>Total</b>		<b>\$39.560.000</b>	<b>\$7.912.000</b>

**5.1.3.1.3 Total costos directos.** Son aquellos en que la empresa incurre de manera directa en la prestación de los servicios. Los costos están relacionados con la contratación de la mano de obra directa, arrendamiento, servicios públicos y demás insumos necesarios en el desarrollo de sus actividades.

Cuadro 29. Proyección costos directos

Concepto	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Mano obra	26.547.120	27.874.476	45.088.846	47.343.288	49.710.452
Arrendamiento	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Servicios públicos	5.460.000	5.733.000	6.019.650	6.320.633	6.636.664
Elementos de aseo	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Transporte	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Mantenimiento	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Depreciación	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000
<b>Total</b>	<b>51.319.120</b>	<b>53.489.476</b>	<b>71.588.996</b>	<b>74.772.846</b>	<b>78.115.888</b>

### 5.1.3.2 Gastos de administración y ventas

#### a. Gastos de nómina

Cuadro 30. Salario y carga prestacional nómina administrativa

Cargo	Salario	Aportes 18,647	Provisión Prestac. 21,83	Aportes 9.0	Total salario mes
<u>Personal administrativo</u>					
Gerente	1.200.000	223.764	261.960	108.000	1.793.724
Secretaria	500.000	93.235	109.150	45.000	747.385
Contador*	430.000				430.000
Subtotal	2.130.000	316.999	371.110	153.000	2.971.109
Total	3.610.000	606.662	694.194	286.200	5.197.056

\* Remuneración por honorarios

Cuadro 31. Proyección gastos de nómina administrativa

Cargo	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Gerente	21.524.688	22.600.922	23.730.969	24.917.517	26.163.393
Secretaria	8.968.620	9.417.051	9.887.904	10.382.299	10.901.414
Contador	5.160.000	5.418.000	5.688.900	5.973.345	6.272.012
Total	35.653.308	37.435.973	39.307.772	41.273.161	43.336.819

**b. Póliza de garantía.** Según el Decreto 4369 de 2006, en su artículo 17 del Capítulo IV, manifiesta que “La póliza de garantía deberá constituirse en cuantía no inferior a quinientas (500) veces el salario mínimo legal mensual vigente, para asegurar el pago de salarios, prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores en misión, en caso de iliquidez de la Empresa de Servicios Temporales.

..... hasta 150 trabajadores 500 salarios mínimos legales mensuales vigentes.

El valor de la póliza tiene un valor de \$10.000.000 anuales

**c. Seguros.** Se estima sobre la base del 2.0% del valor de la inversión en equipos de oficina, lo cual significan \$492.000 al año.

**d. Publicidad.** El medio masivo a utilizar para la publicidad es el escrito; Se tendrán en cuenta revistas especializadas a nivel regional, puesto que este tipo de medios escritos no existen en el medio local. También se utilizarán los diarios regionales como El País y el Occidente y los periódicos locales. También se hará presencia en eventos especiales como ferias y encuentros empresariales. Se presupuesta un monto de \$2.000.000 anuales.

**e. Implementos de oficina.** Definidos como la papelería impresa, fotocopias, tintas, lapiceros, etc. Se supone un gasto mensual de \$100.000 al mes, para un total de \$1.200.000 al año.

**f. Diferidos.** La inversión preoperativa tiene un monto de \$16.250.000.oo, la cual será diferida a cinco años; es decir, \$3.250.000.oo en cada año.

Cuadro 32. Proyección gastos de administración

Concepto	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Nómina	35.653.308	37.435.973	39.307.772	41.273.161	43.336.819
Póliza de garantía	10.000.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	12.155.063
Seguro	492.000	516.600	542.430	569.552	598.029
Publicidad	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Implementos	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Financieros	5.060.000	4.585.626	3.320.626	2.055.626	790.626
Diferidos	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
<b>Total</b>	<b>57.655.308</b>	<b>59.648.199</b>	<b>60.973.828</b>	<b>62.428.988</b>	<b>64.020.156</b>

**5.1.3.3 Total capital de trabajo.** La inversión adicional a la fija y diferida, que debe aportarse para que la empresa inicie la prestación de sus servicios, se determina con base en los gastos directos y los gastos de administración de la empresa.

La inversión en capital de trabajo se apropiará para un periodo de dos meses, a partir del cual la empresa debe generar un flujo de efectivo suficiente que le permita asumir las responsabilidades asumidas con terceros.

Puesto que se asume que la empresa requiere financiación para los dos primeros meses de puesta en marcha de la empresa, para desarrollar sus actividades normales se requiere de capital de trabajo:

Cuadro 33. Capital de trabajo

Concepto	Año 1
Mano obra	26.547.120
Arrendamiento	8.400.000
Servicios públicos	5.460.000
Elementos de aseo	400.000
Transporte	2.000.000
Mantenimiento	600.000
Depreciación	7.912.000
Subtotal	51.319.120
Nómina	35.653.308
Póliza de garantía	10.000.000
Seguro	492.000
Publicidad	2.000.000
Implementos	1.200.000
Financieros	5.060.000
Diferidos	3.250.000
Subtotal	57.655.308
Total	108.974.428

$\$108.974.428$  de total de gastos / 12 meses =  $\$9.914.536$  x 2 meses =  $\$18.162.405$

A este valor se le adiciona la cantidad de  $\$130.110.000$  (Trescientas veces el salario mínimo legal vigente, con el cual se cumple con la normatividad, para permitir el funcionamiento de la EST  $-\$433.700 \times 300 = \$130.110.000-$ ), para un total de  $\$148.272.405$  en capital de trabajo, la cual sumada al resto de las inversiones ( $\$39.000.000$  de activos fijos y  $\$16.250.000$  de activos diferidos) resulta la cantidad de  $\$204.082.405$  (con el cual se supera el capital social pagado al momento de la constitución).

El capital de trabajo será de  $\$18.162.405 + \$130.110.000 = \$148.272.405$

#### 5.1.4 Inversión total

Cuadro 34. Total inversiones

Inversiones	Aportes propios
Fijas	39.560.000
Diferida	16.250.000
Capital de trabajo	148.272.405
Total	204.082.405

**5.1.5 Fuentes de financiación.** Las inversiones anteriormente mencionadas se han proyectado financiar mediante la utilización de las siguientes fuentes:

Recursos externos: \$ 50.000.000  
Recursos propios: 154.082.405  
TOTAL: \$204.082.405

Los recursos externos provendrán de la línea PROPYME, la cual es una línea de redescuento del Instituto de Fomento Industrial IFI-, de apoyo integral para las pequeñas y medianas empresas. Se define como PYMEs aquellas unidades económicas que tienen entre 11 y 199 trabajadores, para el año 2006 de los sectores de manufactura, agroindustria, comercio, turismo, transporte, instituciones prestadoras de servicios de salud, etc.

Cuadro 35. Plan general de inversiones

Inversiones	Aportes propios	Recursos externos	Total
Fijas	0	39.560.000	39.560.000
Diferida	16.250.000	0	16.250.000
Capital de trabajo	137.832.405	10.440.000	148.272.405
Total	154.082.405	50.000.000	204.082.405
%	75,5	24,5	100,0

En el presente proyecto, las condiciones del crédito a utilizar son las siguientes:

- Monto: \$50.000.000.00
- Plazo: 5 años
- Gracia: 1 año
- Amortización trimestral
- Interés: DTF 7.91% + 2.5% = 10.41%.
- Interés trimestral vencido: 2.53%

Cuadro 36. Tabla de amortización

Cuotas Trimestrales	Capital	Interés	Amortización	Intereses + Capital
0	50,000,000			
1	50,000,000	1,265,000	-0-	1,265,000
2	50,000,000	1,265,000	-0-	1,265,000
3	50,000,000	1,265,000	-0-	1,265,000
4	50,000,000	1,265,000	-0-	1,265,000
<b>SUBTOTAL AÑO1</b>	<b>50,000,000</b>	<b>5,060,000</b>	<b>-0-</b>	<b>5,060,000</b>
5	50,000,000	1,265,000	3.125.000	4.390.000
6	46.875,000	1,185,938	3.125.000	4.310.938
7	43,750,000	1.106.875	3.125.000	4.231.875
8	40,625,000	1.027.813	3.125.000	4.152.813
<b>SUBTOTAL AÑO2</b>	<b>40,625,000</b>	<b>4.585.626</b>	<b>12.500.000</b>	<b>17.085.626</b>
9	37,500,000	948.750	3.125.000	4.073.750
10	34,375,000	869.688	3.125.000	3.994.688
11	31,250,000	790.625	3.125.000	3.915.625
12	28,125,000	711.563	3.125.000	3.836.563
<b>SUBTOTAL AÑO3</b>	<b>28,125,000</b>	<b>3.320.626</b>	<b>12.500.000</b>	<b>15.820.626</b>
13	25,000,000	632.500	3.125.000	3.757.500
14	21,875,000	553.438	3.125.000	3.678.438
15	18,750,000	474.375	3.125.000	3.599.375
16	15,625,000	395.313	3.125.000	3.520.313
<b>SUBTOTAL AÑO4</b>	<b>15,625,000</b>	<b>2.055.626</b>	<b>12.500.000</b>	<b>14.555.626</b>
17	12,500,000	316.250	3.125.000	3.441.250
18	9,375,000	237.188	3.125.000	3.362.188
19	6,250,000	158.125	3.125.000	3.283.125
20	3,125,000	79.063	3.125.000	3.204.063
<b>SUBTOTAL AÑO5</b>	<b>3.125,000</b>	<b>790.626</b>	<b>12.500.000</b>	<b>13.290.626</b>

**5.1.6 Gastos financieros.** Para el primer año, se incurren en gastos financieros de \$5.060.000 por concepto de costo del crédito de \$50.000.000, adquiridos para la inversión inicial del proyecto de la EST.

## 5.2 COSTOS

La clasificación de la proyección de los egresos y el cálculo del punto de equilibrio requieren del análisis del comportamiento y la clasificación de los mismos en fijos y variables.

### 5.2.1 Costos fijos

Gráfico 37. Relación de costos fijos

Concepto	Año 1
Mano obra	26.547.120
Arrendamiento	8.400.000
Servicios públicos	5.460.000
Elementos de aseo	400.000
Mantenimiento	600.000
Depreciación	7.912.000
Subtotal	49.319.120
Nómina	35.653.308
Póliza de garantía	10.000.000
Seguro	492.000
Publicidad	2.000.000
Financieros	5.060.000
Diferidos	3.250.000
Subtotal	56.455.308
Total	105.774.428

### 5.2.2 Costos variables

Cuadro 38. Relación de costos variables

Concepto	Año 1
Transporte	2.000.000
Implementos	1.200.000
Subtotal	3.200.000

**5.2.3 Costos totales.** Los costos totales son la sumatoria entre los costos fijos totales y los costos variables totales

Cuadro 39. Costos totales

Concepto	Año 1
Costos fijos	105.774.428
Costos variables	3.200.000
Costos totales	108.974.428

Para deducir los costos totales unitarios se dividen los costos totales sobre el número de servicios temporales en un año; en el primer año estos son 96.

$$\text{Costos totales unitarios} = \$98.974.428 / 96 = \$1.030.984$$

## 5.3 PRESUPUESTO DE INGRESOS Y EGRESOS

### 5.3.1 Ingresos proyectados

Cuadro 40. Proyección de ingresos

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Empleados en misión	120	149	180	185	191
Promedio salario mensual	645.000	677.250	711.113	746.668	784.002
Salario año	7.740.000	8.127.000	8.533.350	8.960.018	9.408.018
Total sueldo anual	928.800.000	1.210.923.000	1.536.003.000	1.657.603.238	1.796.931.510
Tarifa 10%	92.880.000	121.092.300	153.600.300	165.760.324	179.693.151
Ingresos no operativ.*	9.107.700	9.563.085	10.041.234	10.543.323	11.070.465
Ingresos totales	101.987.700	130.655.385	163.641.534	176.303.647	190.763.616

\* Consisten en la rentabilidad causada por el equivalente a los 300 salarios mínimos legales mensuales vigentes (ajustados a un incremento anual de la inflación del 5.0% anual) a una tasa de interés de 7.0% anual)

### 5.3.2 Egresos proyectados

Cuadro 41. Proyección de egresos

Concepto	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Mano obra	26.547.120	27.874.476	45.088.846	47.343.288	49.710.452
Arrendamiento	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Servicios públicos	5.460.000	5.733.000	6.019.650	6.320.633	6.636.664
Elementos de aseo	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Transporte	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Mantenimiento	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Depreciación	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000
Subtotal	51.319.120	53.489.476	71.588.996	74.772.846	78.115.888
Nómina	35.653.308	37.435.973	39.307.772	41.273.161	43.336.819
Póliza de garantía	10.000.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	12.155.063
Seguro	492.000	516.600	542.430	569.552	598.029
Publicidad	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Implementos	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Financieros	5.060.000	4.585.626	3.320.626	2.055.626	790.626
Diferidos	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
Subtotal	57.655.308	59.648.199	60.973.828	62.428.988	64.020.156
Total	108.974.428	113.137.675	132.562.824	137.201.834	142.136.044

### 5.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

Esta técnica nos permitirá conocer el nivel de producción donde son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables, matemáticamente se define así:

$$p.e = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{ventas totales}}}$$

A fin de presentar las condiciones que arrojará el Proyecto en el primer año, se realizan los cálculos del Punto de Equilibrio para ese período.

Se tiene entonces:

Ingresos = \$101.987.700

Costos fijos totales = \$105.774.428

Costos variables totales = \$3.200.000

$$\text{p.e} = \frac{\text{Costos fijos totales}}{1 - \frac{\text{Costos variables totales}}{\text{Ingresos totales}}}$$

$$\text{p.e} = \frac{105.774.428}{1 - \frac{3.200.000}{101.987.700}}$$

$$\text{p.e} = \frac{105.774.428}{0.9686}$$

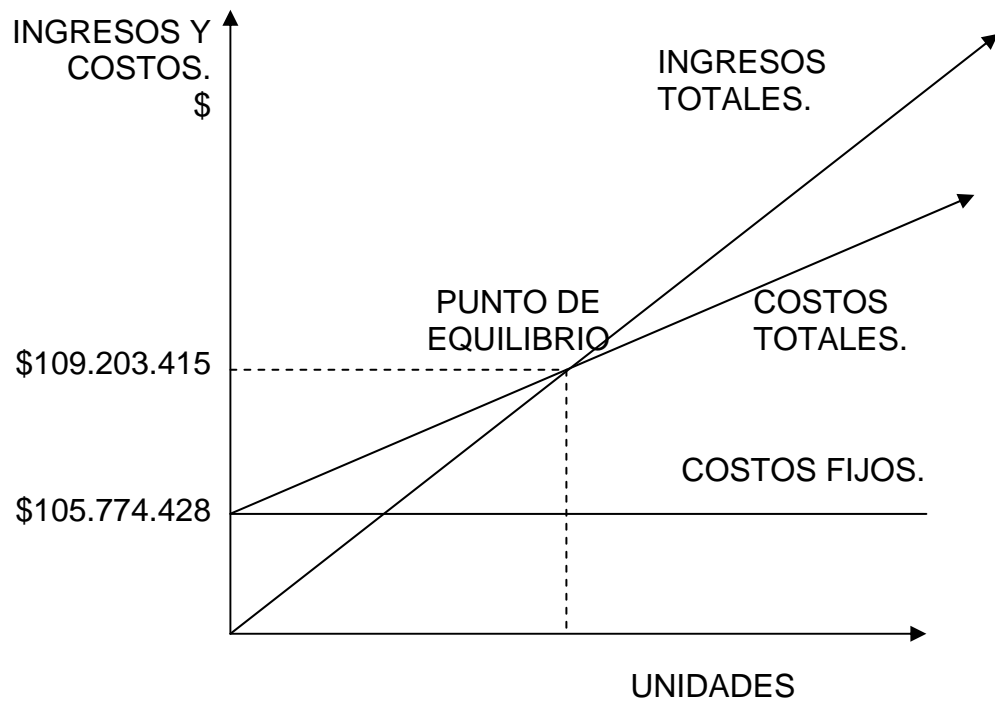
p.e = \$109.203.415

Entonces de éste resultado se deduce que los ingresos que nivelan los costos y permiten alcanzar el equilibrio en el proyecto, en el primer año, son de \$109.203.415

Al comparar estos datos con las proyecciones realizadas, se observa que el Proyecto genera ingresos de \$101.987.700. en el primer año. Se puede apreciar que los ingresos en este primer período no alcanzan a superar el punto de equilibrio.

En los años siguientes la situación es contraria al primer año; los ingresos superan los gastos y la empresa se encuentra por encima del punto de equilibrio.

Gráfico 17. Punto de equilibrio



## 5.5 FLUJO DE CAJA PROYECTADO

Cuadro 42. Flujo de caja proyectado

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Inversión</b>						
Fija	39.560.000					
Diferida	16.250.000					
Capital trabajo	148.272.405					
<b>Ingresos</b>		<b>101.987.700</b>	<b>130.655.385</b>	<b>163.641.534</b>	<b>176.303.647</b>	<b>190.763.616</b>
Operativos		51.319.120	53.489.476	71.588.996	74.772.846	78.115.888
Administrativos		57.655.308	59.648.199	60.973.828	62.428.988	64.020.156
Impuestos		0	6.131.198	10.877.549	13.685.635	17.019.650
Amortiz. crédito		0	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000
Reserva legal		0	1138651,124	2020116,158	2541617,844	3160792,168
<b>Costos</b>		<b>108.974.428</b>	<b>132.907.525</b>	<b>157.960.489</b>	<b>165.929.086</b>	<b>174.816.486</b>
<b>Utilidad neta</b>		<b>-6.986.728</b>	<b>-2.252.140</b>	<b>5.681.045</b>	<b>10.374.561</b>	<b>15.947.130</b>
+ Depreciación		7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000
+ Amort. Diferidos		3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
Flujo neto caja	204.082.405	4.175.272	8.909.860	16.843.045	21.536.561	27.109.130
Acumulado	0	4.175.272	13.085.132	29.928.178	51.464.738	78.573.868

## 5.6 ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

Cuadro 43. Estado de resultados proyectado

Concepto	Año 1	Año 2 5%	Año 3 5%	Año 4 5%	Año 5 5%
Ingresos operativos	92.880.000	121.092.300	153.600.300	165.760.324	179.693.151
Ingresos no operativos	9.107.700	9.563.085	10.041.234	10.543.323	11.070.465
Ingresos totales	101.987.700	130.655.385	163.641.534	176.303.647	190.763.616
<u>Costos del servicio</u>					
Mano obra	26.547.120	27.874.476	45.088.846	47.343.288	49.710.452
Arrendamiento	8.400.000	8.820.000	9.261.000	9.724.050	10.210.253
Servicios públicos	5.460.000	5.733.000	6.019.650	6.320.633	6.636.664
Elementos de aseo	400.000	420.000	441.000	463.050	486.203
Transporte	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Mantenimiento	600.000	630.000	661.500	694.575	729.304
Depreciación	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000	7.912.000
Total costos del servicio	51.319.120	53.489.476	71.588.996	74.772.846	78.115.888
Ingreso bruto	50.668.580	77.165.909	92.052.538	101.530.801	112.647.728
<u>Gastos administrativos</u>					
Nómina	35.653.308	37.435.973	39.307.772	41.273.161	43.336.819
Poliza de cumplimiento	10.000.000	10.500.000	11.025.000	11.576.250	12.155.063
Seguro	492.000	516.600	542.430	569.552	598.029
Publicidad	2.000.000	2.100.000	2.205.000	2.315.250	2.431.013
Implementos	1.200.000	1.260.000	1.323.000	1.389.150	1.458.608
Financieros	5.060.000	4.585.626	3.320.626	2.055.626	790.626
Diferidos	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000	3.250.000
Total gastos administr.	57.655.308	59.648.199	60.973.828	62.428.988	64.020.156
Util. Antes impuestos	-6.986.728	17.517.710	31.078.710	39.101.813	48.627.572
Impuestos	0	6.131.198	10.877.549	13.685.635	17.019.650
Util. después de impuest.	-6.986.728	11.386.511	20.201.162	25.416.178	31.607.922
Reserva legal –10%		1138651,124	2020116,158	2541617,844	3160792,168
Utilidad neta	-6.986.728	10.247.860	18.181.045	22.874.561	28.447.130

## 5.7 BALANCE GENERAL PROYECTADO

Cuadro 44. Balance general proyectado

Cuentas	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>ACTIVOS</b>					
<b>ACT. CORRIENTE</b>					
Caja y Bancos	4.175.272	13.085.132	29.928.178	51.464.738	78.573.868
Varios	148.272.405	148.272.405	148.272.405	148.272.405	148.272.405
<b>Total Act. Corriente</b>	<b>152.447.677</b>	<b>161.357.537</b>	<b>178.200.583</b>	<b>199.737.143</b>	<b>226.846.273</b>
<b>ACTIVO FIJO.</b>					
Equipo y Oficina	24.600.000	24.600.000	24.600.000	24.600.000	24.600.000
Muebles y enseres	14.960.000	14.960.000	14.960.000	14.960.000	14.960.000
Activo Diferido	13.000.000	9.750.000	6.500.000	3.250.000	0
	52.560.000	49.310.000	46.060.000	42.810.000	39.560.000
(Depreciación)	7.912.000	15.824.000	23.736.000	31.648.000	39.560.000
<b>Total Activo Fijo</b>	<b>44.648.000</b>	<b>33.486.000</b>	<b>22.324.000</b>	<b>11.162.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>197.095.677</b>	<b>195.982.188</b>	<b>202.544.699</b>	<b>213.440.760</b>	<b>230.007.065</b>
<b>PASIVOS</b>					
<b>PAS. CORTO PLAZO</b>					
Crédito	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	-0-
Total Pas. C. Plazo	12.500.000	12.500.000	12.500.000	12.500.000	-0-
<b>PAS. LARGO PLAZO</b>					
Crédito	37.500.000	25.000.000	12.500.000	-0-	0.0
<b>TOTAL PASIVOS</b>	<b>50.000.000</b>	<b>37.500.000</b>	<b>25.000.000</b>	<b>12.500.000</b>	<b>-0-</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
Capital	154.082.405	154.082.405	154.082.405	154.082.405	154.082.405
Utilidades Retenida	0.0	-6.986.728	3.261.132	21.442.177	44.316.738
Utilidades Ejercicio	-6.986.728	10.247.860	18.181.045	22.874.561	28.447.130
Reserva legal	0	1138651,124	2020116,158	2541617,844	3160792,168
<b>Total Patrimonio</b>	<b>147.095.677</b>	<b>158.482.188</b>	<b>177.544.699</b>	<b>200.940.760</b>	<b>230.007.065</b>
<b>PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>197.095.677</b>	<b>195.982.188</b>	<b>202.544.699</b>	<b>213.440.760</b>	<b>230.007.065</b>

## 6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

### 6.1 IMPACTO SOCIAL

Realizado los anteriores estudios demostrando resultados positivos para su ejecución se hace necesario evaluar en su entorno interno y externo, los aspectos positivos y negativos, el impacto ambiental que ocasiona al comunidad y la evaluación financiera que reporta datos para la decisión de los inversionistas.

#### Aspectos positivos

1. La creación de la EST aportara al desarrollo de esta región ya que se aprovechará los recursos disponibles y se generaran economías para el sector privado y oficial.
2. Se fortalecerá el desarrollo de las actividades industriales de la región y específicamente el sector comercio se industrializara beneficiando a comerciantes minoristas.
3. Se generarán empleos e ingresos en la población de trabajadores en misión y trabajadores de planta.
3. Se dinamiza el comercio en Buenaventura

## **6.2 IMPACTO AMBIENTAL**

La evaluación ambiental para este proyecto se define en el diagnóstico ambiental y la implantación de un plan preventivo y mitigación.

Es un enfoque cultural encaminado a la percepción, administración y manejo de los asuntos ambientales, del desarrollo incluyendo el conjunto de pautas y técnicas de manejo y ordenamiento de estos.

Los organismos internacionales, las comunidades académicas y científicas en todo el mundo, se vienen mostrando cada vez más interesadas en incluir la dimensión ambiental en el proceso de toma de decisiones de asignación de recursos hacia proyectos de desarrollo e inversión.

Cuando se presenta un problema ambiental no existen precios para calcular el valor de las recuperaciones ambientales positivas o negativas de los proyectos de inversión y desde luego la clara imposibilidad de asignar valoraciones inequívocas a los llamados – Bienes Ambientales- Es claro los mercados formales y los precios observados en los mercados convencionales no están en condiciones de proporcionar información alguna sobre la disposición a pagar por bienes ambientales, como son agua, aire más limpio, biodiversidad, etc. A ninguno de estos efectos le podemos asignar precios, pero si podemos afirmar que estas repercusiones, dado que afectan el bienestar social de las comunidades o personas no suelen ser de forma alguna indiferentes.

La evaluación del impacto ambiental incluye un examen previo que permite decidir si un proyecto requiere de un estudio de impacto y hasta que nivel, según Decreto 1753 de 1994 sobre Licencias Ambientales.

Según el análisis detallado de las características del proyecto, apoyado en el Decreto 1753 de 1994, una EST no requiere Licencia Ambiental. Sin embargo a manera de información se deben tener en cuenta aspectos como:

- ❖ **Metodología.** Es la recopilación, análisis y consolidación de la información primaria que nos permita realizar una definición de la línea base. Posteriormente se determina e identifica los posibles efectos negativos y positivos que pueda general la puesta en marcha del proyecto y por último proponer las medidas de prevención, control, mitigación y evaluación.
- ❖ **Marco legal vigente.** El Ministerio del Medio Ambiente, las Corporaciones Autónomas Regionales y las demás instituciones en pro del Medio Ambiente, actúan con base en el Código Nacional de los Recursos Naturales (Decreto 2811 de 1974), Ley 99 de 1993, con el cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente; en los cuales esta contemplada la política ambiental Colombiana con el único propósito de lograr el Desarrollo Sostenible
- ❖ **Licencias ambientales (Decreto 1753 de 1994).** Lineamientos basados en la autorización que otorga la autoridad ambiental competente para la ejecución de un proyecto o actividad que conforme a la ley y a los reglamentos pueden producir deterioro grave a los recursos naturales renovables o al medio ambiente o introducir modificaciones considerables o notorias al paisaje y en la que se establecen los requisitos, obligaciones y condiciones en el beneficio de la licencia debe cumplir para prevenir, corregir y compensar los efectos ambientales del proyecto obra o actividad autorizada.

Código Nacional de los Recursos Naturales (Decreto 2811 de 1974). Prohíbe descargar sin autorización los residuos, basuras y desperdicios que deterioren los suelos o causen daños a los individuos o núcleos humanos.

Código Sanitario Nacional (Ley 9 de 1979). Establece que solo se podrán utilizar sitios de disposición final de basuras los predios autorizados expresamente por el Ministerio de Salud o la entidad delegada. La empresa de aseo deberá ejecutar la recolección frecuentemente para impedir la acumulación y descomposición en el lugar. Art.27.

Cuando por acumulación o por volumen de las basuras producidas, la entidad responsable del aseo no puede efectuar la recolección, corresponderá a la persona o establecimiento reproductores su recolección, transporte y disposición final. Art. 28.

## **IMPACTO AMBIENTAL - MEDIDAS DE PREVENCIÓN Y MITIGACION EST RH IINTEGRALES LTDA**

### **Componente social**

- ❖ Formación de una conciencia ecológica a los empleados
- ❖ Se debe realizar seguimientos constantes en la contratación del personal, para aprovechar la mano de obra de la región.
- ❖ Se capacitará periódicamente al personal en atención al cliente y en todo lo relacionado con la corsetería.

En el diagnostico se observo que el proyecto no genera peligro considerable de daño a la salud, al medio ambiente y a los recursos naturales. Pero es necesario

adoptar ciertas medidas de prevención y seguimiento, que permitan prevenir y controlar los pequeños efectos que pueda generar el proyecto.

### **Componente sólido**

- ❖ Se debe tener un control diario sobre la evolución de los recursos sólidos de las instalaciones de la empresa, evitando la acumulación de gran cantidad de este material, para prevenir proliferación de roedores.
- ❖ El carro recolector presta sus servicios todos los días de la semana, por tal motivo es necesario mantener la basura lista, para cuando este pase no se quede en la fabrica.
- ❖ Se educará y concientizará al personal sobre la buena utilización de la materia prima para evitar desperdicios.
- ❖ Las medidas de prevención y mitigación deben estar a cargo de los propietarios y altos mandos de la fábrica, apoyado por un especialista en la materia.

### **Programa de salud ocupacional**

#### **Marco legal de los programas de salud ocupacional**

- ❖ Ley novena enero 24 de 1979. Norma para preservar, conservar y mejorar la salud de los individuos en sus ocupaciones.
- ❖ Resolución 2400 mayo 22 de 1979. Normas sobre vivienda, higiene y seguridad en los establecimientos de trabajo

- ❖ Decreto 614 marzo 14 de 1984. Determina las bases para la organización y administración de la salud ocupacional en el país.
- ❖ Resolución 2013 junio 06 1986. Reglamenta la organización y funcionamiento de los comités paritarios de salud ocupacional
- ❖ Resolución 1016 marzo 31 de 1989. Organización, funcionamiento y forma de los P.S.O.
- ❖ Decreto ley 1295 junio 22 1994. Organización y administración del Sistema General de Riesgos Profesionales

### **Políticas de salud ocupacional**

- ❖ La empresa destinará los recursos humanos, físicos y financieros necesarios para la planeación, ejecución y evaluación del programa de salud ocupacional (P.S.O), acorde con los factores de riesgo existentes tendientes a su minimización y control.
- ❖ La empresa incluirá en sus proyectos tecnología que implemente todos los aspectos que en materia de salud ocupacional aseguren el mejoramiento y/o mantenimiento de la salud de los trabajadores.
- ❖ La empresa facilitara a todo el personal el asistir en su horario habitual de trabajo a las reuniones de capacitación y evaluación médicas y/o paraclínicas que programe salud ocupacional.

- ❖ La empresa facilitará la elección, conformación y funcionamiento del Comité Paritario de Salud Ocupacional, para que sirva de apoyo, promoción y vigilancia del cumplimiento del programa de salud ocupacional.

## **Programa de medicina preventiva**

### **Objetivo:**

Promocionar, diagnosticar, prevenir y controlar la salud de la población trabajadora, mediante la detección oportuna de los agentes que pueden dar origen a enfermedades o lesión no profesional

### **Actividades:**

- ❖ **Primeros auxilios:** Se establece el plan de capacitación primeros auxilios que cubran el 10% de los trabajadores. El personal capacitado deberá estar distribuido estratégicamente en los frentes de trabajo, se indicará el número, la ubicación y el listado de elementos que contienen cada botiquín de primeros auxilios.

Se solicitará a la ARP o a las EPS de los empleados:

Control de hipertensión arterial

Vacunación (antitetánica – hepatitis)

Audiometrías

Optometrías

Prevención de alcoholismo, tabaquismo, drogadicción

Técnicas para el manejo de estrés

## **Actividades educativas**

Se apoyará la asistencia del comité paritario a todas las capacitaciones que programe la ARP.

Su objetivo es lograr la cultura de auto cuidado a través de la planeación de actividades donde la incluya: Conferencias, talleres, simulaciones y demostraciones de acuerdo con la priorización de los factores de riesgo existentes y la promoción de hábitos de vida saludables.

## **Actividades del comité paritario de salud ocupacional**

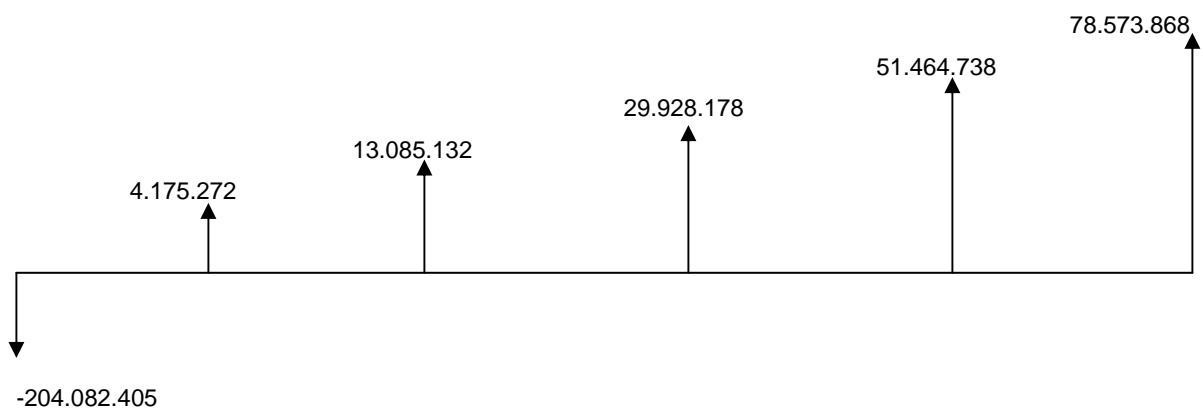
- ❖ Promover y participar en actividades en pro de la salud en los lugares de trabajo y ambientes de trabajo.
- ❖ Proponer y participar en actividades de capacitación en salud ocupacional
- ❖ Coordinar entre la empresa y los trabajadores en la solución de problemas relativos a la S.O
- ❖ Investigar las causas que afectan a los trabajadores
- ❖ Colaborar con el análisis de riesgos profesionales e indicar las medidas correctivas para evitar su ocurrencia.

## 6.3 EVALUACION FINANCIERA

**6.3.1 Valor presente neto.** Para determinar el Valor Presente Neto (VPN) del Proyecto se utilizó una tasa de interés del 7.91%, la cual es equivalente a la DTF o tasa promedio de liquidación de los Certificados de Depósito a Término más 2.5 puntos, Para un total de 10.41% la cual se utiliza normalmente en este tipo de proyectos por ser la inversión menos riesgosa y la más alta en el mercado financiero nacional.

Este Proyecto es de tipo privado y busca beneficios tangibles de rentabilidad económica a través de la minimización de los costos y la maximización de las utilidades del inversionista, por lo que se busca que el Proyecto rente por encima de la tasa de interés del mercado y que recupere la inversión inicial tomando en cuenta la pérdida del valor adquisitivo que presente el dinero para el mismo periodo.

Figura 18. Flujo de efectivo para el cálculo del valor presente neto



$$\text{VPN (10.41\%)} = 8.556.019 > 0$$

El resultado es mayor que la inversión por lo tanto el Proyecto se justifica desde el punto de vista económico. Los dineros invertidos rinden más del 10.41%.

**6.3.2 Tasa interna de retorno.** Es una característica propia del Proyecto totalmente independiente de la situación del inversionista, es su tasa de interés de oportunidad. La TIR es la tasa de interés con la cual se recupera la totalidad de la inversión con los dineros que realmente genera el Proyecto; es decir, que el VPN es igual a cero (0), por que los ingresos netos generados por el Proyecto son exactamente iguales a la inversión a pesos de hoy.

$$\text{TIR} = 11.68\% > 10.41\%$$

El proyecto se justifica desde el punto de vista económico. Los dineros permanecen invertidos y que posteriormente se adicionan en el proyecto ganan el 11.68% anual.

**6.3.3 Periodo de recuperación.** El período de recuperación de un proyecto de inversión indica el número de años requerido para recuperar la inversión inicial. Es la relación entre el valor inicial de la inversión y los ingresos durante el período de recuperación<sup>9</sup>:

$$\text{Período de recuperación (5 primeros años)} = \frac{131.000.000}{45.353.575} = 5 \text{ años}$$

$$131.000.000 - 45.353.575 = 85.646.425$$

---

<sup>9</sup> Van Horne, James C. Fundamentos de Administración Financiera. 1982

El período de recuperación calculado es mayor que el período para el cual realizamos las proyecciones en el presente estudio que es de cinco años; es decir que nuestro proyecto recupera su inversión en un periodo mayor a cinco años.

**6.3.4 Análisis de razones financieras.** Teniendo en cuenta las limitaciones que presentan las razones financieras como elementos de evaluación, principalmente por que no consideran el valor del dinero a través del tiempo, se presentan los principales indicadores que para el caso pueden servir:

- ❖ La razón corriente
- ❖ El margen operacional
- ❖ Rendimiento del activo total
- ❖ Nivel de endeudamiento
- ❖ Rendimiento de la inversión (Sistema Dupont)

El análisis de las razones financieras se realizará teniendo en cuenta los valores para el primer y quinto año, a fin de obtener el comportamiento de ellos en los períodos evaluados.

❖ **Razón corriente (RC)**

Esta se define como:

$$R C = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Primer año	Cuarto año
$RC = \frac{152.447.677}{12.500.000} = 12.2$	$RC = \frac{199.737.143}{12.500.000} = 15.98$

Se observa que el valor de ésta tasa sufrirá un acelerado crecimiento en el curso de la ejecución del Proyecto, permitiendo desde su inicio, un buen nivel de solvencia económica a corto plazo, pudiendo cubrir las obligaciones corrientes sin ninguna dificultad. En el cuarto año se aprecia que la empresa tiene pocas obligaciones a corto plazo, pero sí un apreciable activo corriente.

❖ **Margen operacional (MO)**

Esta se define como:

$$MO = \frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ventas Netas}}$$

Primer año	Cuarto año
$MO = \frac{-6.986.728}{92.880.000} = -7.5$	$MO = \frac{22.874.561}{165.600.300} = 13.8$

Estos resultados evidencian para el primer año una rentabilidad del -7.5% negativa, debido a que en el ejercicio se incurre en pérdida. Del segundo año en adelante la rentabilidad por este concepto es creciente a tal punto que en el cuarto año el margen operacional es del 13.8%. Se debe considerar además un buen control de los costos y gastos y una eficiente capacidad de la empresa naciente para convertir sus ventas en utilidades.

❖ **Rendimiento del activo total (RAT)**

Su formula es:

$$\text{RAT} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Primer año	Cuarto año
$\text{RAT} = \frac{-6.986.728}{197.095.677} = -0.035$	$\text{RAT} = \frac{22.874.561}{213.440.760} = 0.11$

Estos resultados indican una rentabilidad sobre el total de activos, negativa para la empresa en el primer año; sin embargo, se observa que a partir del segundo año en adelante la rentabilidad sobre los activos se hace positiva y de manera creciente hasta llegar a un 11.0% en el cuarto año, habida cuenta de su alta capacidad para producir utilidad. Al iniciar sus operaciones, cada peso invertido en activo total generó -3.5 centavos de pérdida. En el cuarto año por cada peso invertido en activos generó 11.0 centavos de utilidad neta.

❖ **Nivel de endeudamiento (NE)**

Su cálculo se realiza de la siguiente manera:

$$\text{NE} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Primer año	Cuarto año
$NE = \frac{50.000.000}{197.095.677} = 0.25$	$NE = \frac{12.500.000}{213.440.760} = 0.059$

Este indicador establece la participación que los acreedores tienen dentro de la empresa, que en este caso es del 25% al finalizar el primer año. En el cuarto año los acreedores tienen una participación significativamente baja (5.9%) en las obligaciones de la empresa.

#### ❖ Rendimiento de la inversión (RI)

Este indicador correlaciona indicadores de actividad con indicadores de rendimiento, a fin de establecer si el rendimiento de la inversión proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas, o del margen neto de utilidad que tales ventas generan.

Se define como:

$$RI = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} \times \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Primer año	Cuarto año
$RI = \frac{-6.986.728}{92.880.000} \times \frac{92.880.000}{197.095.677}$	$RI = \frac{22.874.561}{165.760.324} \times \frac{165.600.300}{213.440.760}$
$RI = -0.075 \times 0.47$	$RI = 0.138 \times 0.778$
$RI = -0.035$	$RI = 0.107$

En el primer año la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado de la rotación de las ventas sobre el activo total (0.035) y no tanto del margen de utilidad que dejan las ventas (en este período hubo un margen del 47.3%).

En el cuarto año la rentabilidad de la inversión procede en mayor grado de la rotación del activo total (77.8) y no tanto del margen de utilidad que dejan las ventas que fue del 13.8%.

## 7. CONCLUSIONES

- ❖ El número de empresas dispuestas a contratar con la nueva EST sería de 98 empresas aproximadamente, de las 205 identificadas en el censo. La proporción es del 48.1%
- ❖ La proporción de empresas que se sienten insatisfechas con el servicio que le presta su EST es del 15.2% respecto de las 105 empresas encuestadas y que contratan personal temporal. Respecto del total de empresas la proporción es del 12.0%.
- ❖ Es necesario advertir que para que la empresa nueva sea competitiva deberá colocar tarifas o comisiones que no vayan más allá del 10%.
- ❖ Un 33.1% de los empresarios encuestados califican los servicios temporales recibidos como regulares y un 15.0% de deficientes; entre los dos suman un 48.1% de. Es importante para la nueva EST, identificar cuales son los servicios o empresas que se encuentran en el nivel de regulares y de deficientes, lo cual podría ser un primer propósito para conquistar esta parte del mercado insatisfecha.
- ❖ En la mayoría de los proyectos la factibilidad del mercado es fundamental en la toma de decisión de implementar el proyecto. En nuestro caso, y de acuerdo al estudio respectivo se observa que existe un mercado adicional para el proyecto. En el cuadro 16 se observa que la demanda insatisfecha es suficientemente bondadosa para las intenciones de invertir y poner en marcha el nuevo proyecto, además se encuentra que el 74.3% de las

empresas desean contratar con la nueva EST, siempre que se garanticen algunas condiciones.

- ❖ La capacidad instalada estará acorde con las proyecciones del mercado; sin embargo, la nueva EST, no será ambiciosa en sus metas y proyecta atender el mercado en el primer año con el 25% de la demanda insatisfecha correspondiente a ese mismo año y para los años siguientes incrementará en un 5% su participación en las cifras de cada año correspondiente hasta llegar a un 35% desde el tercer hasta el quinto año. La capacidad utilizada y proyectada durante los primeros cinco años de vida útil del proyecto será la misma capacidad instalada.
- ❖ La empresa R.H. INTEGRALES LTDA, iniciará sus actividades en un local que se tomará en arriendo y estará ubicado en la zona comercial más importante de Buenaventura. Cuenta con un espacio suficientemente amplio y será acondicionado para el montaje de la empresa. Para definir la localización se analizaron alternativas de ubicar la planta en otro de los sectores más importantes de la ciudad, por lo cual se utilizó el método cualitativo por puntos, uno de los factores determinantes para definir su localización fue el de la cercanía con el sector empresarial y comercial de la ciudad.
- ❖ El Valor Presente Neto es mayor que cero. Siendo un resultado es mayor que la inversión, por lo tanto el Proyecto se justifica desde el punto de vista económico. Los dineros invertidos rinden más del 10.41%.
- ❖ La Tasa Interna de Retorno es del 11.68%, mayor que el 10.41%. El proyecto se justifica desde el punto de vista económico. Los dineros

permanecen invertidos y que posteriormente se adicionan en el proyecto ganan el 11.68% anual.

- ❖ Con una inversión inicial de \$131.000.000, el período de recuperación calculado es mayor que el período para el cual realizamos las proyecciones en el presente estudio que es de cinco años; es decir que nuestro proyecto es aceptado por estar dentro del lapso de los cinco años.

## 8. RECOMENDACIONES

- ❖ La factibilidad de entrar a competir en el mercado para la nueva empresa es bondadosa, si se tienen en cuenta los datos anteriores; sin embargo, el proyecto debe ser más bien conservador en lo que al alcance de sus propósitos se refiere.
- ❖ Aunque el mercado para la nueva EST, es bondadoso, esta no debe ser ambiciosa en sus metas y proyectar atender el mercado en el primer año con el 25% de la demanda insatisfecha correspondiente a ese mismo año y para los años siguientes incrementará en un 5% su participación en las cifras de cada año correspondiente hasta llegar en el tercer, cuarto y quinto año a un 35%.
- ❖ Las ESTs que actualmente prestan el servicio en Buenaventura lo hacen directamente con sus clientes. La relación trabajador – EST – cliente que utilizará la nueva empresa será la misma que se ha venido utilizando en las otras empresas; La comercialización de los servicios debe seguir siendo directa, no habrán intermediarios comerciales.
- ❖ En lo que tiene que ver con el control de calidad del personal en misión, este debe realizarse a través de visitas permanentes al sitio de trabajo para evaluar el desempeño del mismo. Deben realizarse entrevistas con los superiores responsables del personal en misión.
- ❖ Deberán programarse permanentemente cursos y talleres de capacitación y entrenamiento que sirvan para desarrollar habilidades y destrezas que fortalezcan las potencialidades del trabajador dentro y fuera de su puesto

de trabajo. El factor motivacional será preponderante en el mantenimiento de la calidad del trabajador.

- ❖ Al momento de tomar la decisión de implementar y poner en marcha el proyecto, se deben actualizar algunos datos como costos de inversión de equipos de oficina y muebles y enseres, así como también costos de insumos y demás necesidades requeridas por el proyecto.

## BIBLIOGRAFÍA

ALCALDIA MUNICIPAL DE BUENAVENTURA. Plan de Ordenamiento Territorial. 2000.

BACA URBINA, Gabriel. Evaluación de proyectos. México D.F. McGraw Hill. 1998. 339 p.

BRIONES, Guillermo. Métodos y técnicas de investigación para las ciencias sociales. México D.F. Trillas 1986. 288 p.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO NACIONAL DE ESTADÍSTICA. Estadísticas de población. Santafé de Bogotá D.C. 1986.

GONZALEZ, Mario. Reseña Histórica de las Empresas de Servicios Temporales en diferentes Países [online] España, 1999, [www.google.com](http://www.google.com)

INSTITUTO COLOMBIANO DE NORMAS TÉCNICAS. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación. Santafé de Bogotá D.C. ICONTEC 112 p. NTC 1486

LOPEZ GIRALDO. Reseña Histórica de las Empresas de Servicio Temporal. [online]. Bogotá 2000. [www.google.com](http://www.google.com)

PEREZ Miguel y Victoria ARAGÓN. Flexibilización laboral y outsourcing. Santafé de Bogotá. Biblioteca Jurídica. Bogotá. 1999.

SAPAG, Nassir. Preparación y Evaluación de Proyectos. México: McGraw Hill. 2000. 390p.

VAN HORNE, James C. Fundamentos de Administración Financiera. Madrid: Prentice/Hall Internacional 1982. 615p.

## **ANEXOS**

Anexo A. Encuesta utilizada para entrevistar a las empresas

Anexo B. Plano distribución de planta

**ANEXO A**  
**ENCUESTA A EMPRESARIOS**

Como trabajo de grado, se ha propuesto realizar una investigación sobre la factibilidad de crear una Empresa de Servicios Temporales en la ciudad de Buenaventura, para lo cual se le agradece responder a algunas preguntas, cuyas respuestas se mantendrán en absoluta reserva y solo se divulgarán los datos consolidados

1. En que sector económico está ubicada su empresa?

Sector	Respuesta
Agropecuario	
Manufacturero	
Comercio/servicios	

2. Según el tamaño de la empresa, está clasificada como

Clasificación	Respuesta
Pequeña	
Mediana	
Grande	

3. Cuantos empleados laboran en la empresa y que tipo de contratación utiliza?

Tipo contratación	Respuesta
Indefinido	
Corto	
Total	

4. Que tipo de contratación utiliza la empresa?

Sector	No. trabajadores
Directamente	
EST	
Total	

5. En que áreas funcionales de la empresa contrata al personal temporal?

Sector	No. Trabajadores
Administración	
Producción	
Ventas	
Otras	

6. Como califica los servicios temporales de su EST?

Sector	Respuesta
Muy buenos	
Buenos	
Regulares	
Deficientes	

7. Tiene usted disposición de contratar con una nueva EST?

Sector	Respuesta
Si	
No	

8. Condiciones que exigiría para contratar con nueva EST

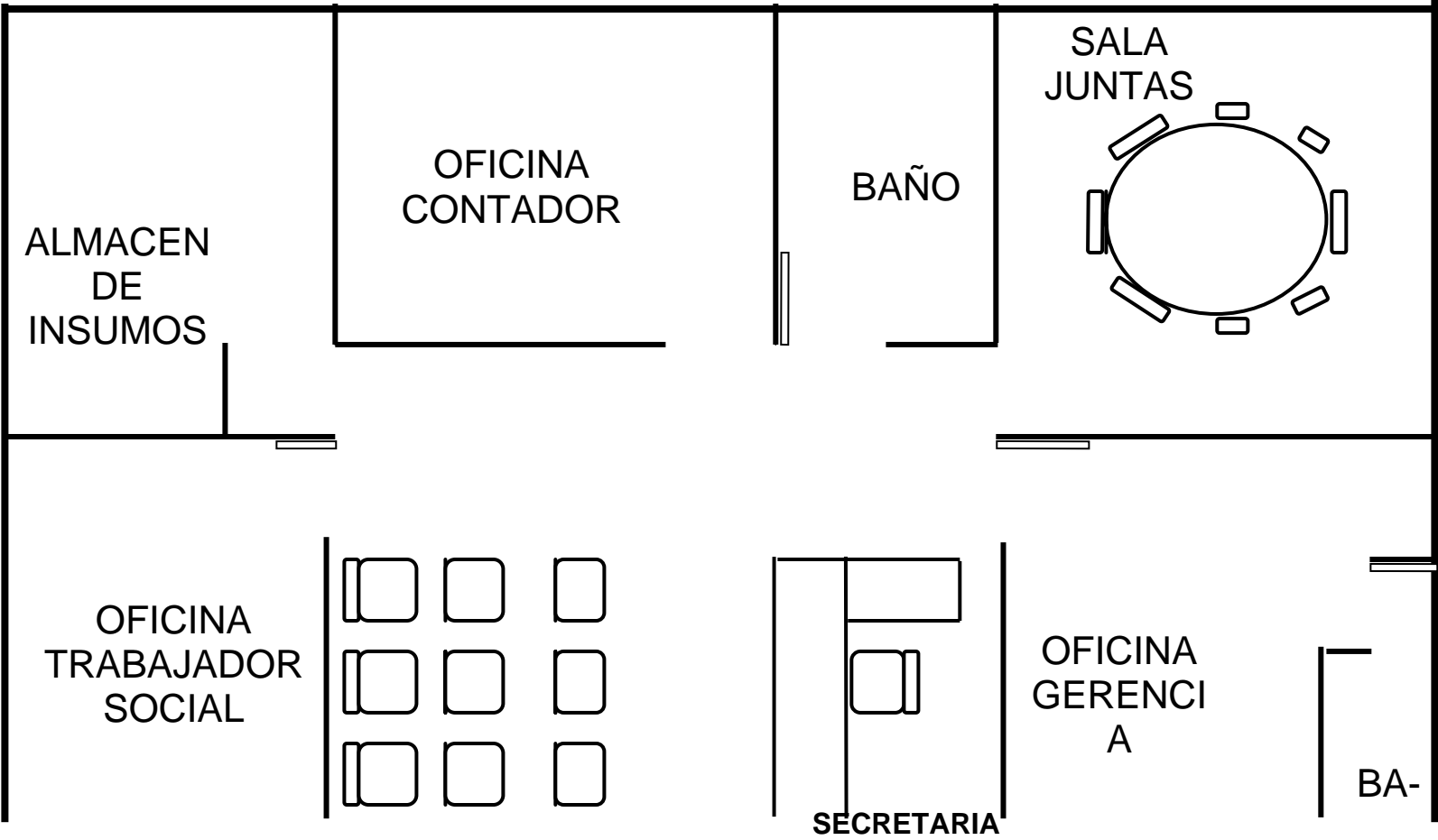
Sector	Si	No	Indiferente
Capacitación			
Integración			

9. Tipo de labores para la cual contrataría al personal a través de la nueva EST

Sector	Respuesta
Administrativas	
Actividades portuarias	
Atención al cliente	
Atención en salud	
Seguridad	
Otras	

Agradecemos su especial atención

ANEXO B  
DISTRIBUCIÓN DE PLANTA R.H. INTEGRALES LTDA





ÑO