

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
TEMPORALES CON ÉNFASIS EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ**

ANA MILENA SANABRIA PÉREZ

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN Y EDUCACIÓN A DISTANCIA IPRED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA
2015**

**FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS
TEMPORALES CON ÉNFASIS EN EL SECTOR HOTELERO DE LA CIUDAD DE
BOGOTÁ**

ANA MILENA SANABRIA PÉREZ

Trabajo de grado para optar al título de Profesional en Gestión Empresarial

Director

Dr. ALBERTO PINEDA LÓPEZ

Ingeniero Industrial y profesor de Cátedra

**UNIVERSIDAD INDUSTRIAL DE SANTANDER
INSTITUTO DE PROYECCIÓN Y EDUCACIÓN A DISTANCIA IPRED
GESTIÓN EMPRESARIAL
BUCARAMANGA**

2015

DEDICATORIA

Este es un logro más en el camino que un día decidí emprender, ahora seguiré sembrando para cosechar buenos frutos.

A Dios y a mi madre que nunca me han abandonado y siempre han estado en todo momento de mi vida apoyándome, les ofrezco este proyecto.

AGRADECIMIENTOS

A la universidad Industrial de Santander por brindarme los conocimientos y el apoyo necesario para poder alcanzar este logro.

Al Dr. Alberto Pineda López, Director del proyecto, por su colaboración y apoyo incondicional para la planeación y culminación de este trabajo.

A la Ing. Margarita Rodríguez Villabona, Coordinadora de Gestión Empresarial, por su valiosa colaboración y apoyo en todo el proceso y culminación de mi carrera.

Al grupo de docentes que me brindaron lo mejor de sí y contribuyeron en este proceso de formación a nivel personal y profesional.

A todas las personas que de una u otra forma participaron de una manera activa e hicieron que fuera posible la culminación de este proyecto.

CONTENIDO

Pág.

INTRODUCCIÓN	24
1. GENERALIDADES	26
1.1 PANORAMA DEL SECTOR.....	26
1.1.1 Antecedentes	26
1.1.2 Diagnóstico Del Sector.....	28
1.1.2.1 Análisis DOFA.....	28
1.1.3 Análisis del Entorno (Análisis PES)	30
1.1.3.1 Factores Políticos	30
1.1.3.2 Aspectos económicos	32
1.1.3.3 Aspectos Sociales.....	33
1.1.4 Análisis del Sector	36
1.1.4.1 Desarrollo Tecnológico e Industrial del Sector	36
1.1.4.2 Comportamiento del Sector en los Últimos 3 Años.....	38
1.1.5 Evolución y Tendencia (a Futuro) prevista a Corto, Mediano y Largo Plazo.....	43
1.1.5.1 Evolución	43
1.1.5.2 Las tendencias a futuro de las Empresas de servicios Temporales	45
1.1.5.3 Trayectoria de los Servicios Temporales	47
1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO.....	49
1.2.1 Aspectos Generales.....	49
1.2.2 Estructura Político-Administrativa	50
1.2.3 Población	51
1.3 ASPECTOS LEGALES	52
1.3.1 Aspectos de Legislación urbana para Hotel People S.A.S.....	52
1.3.2 Referencias Legales y Jurisprudenciales que corresponden a las EST	54

1.3.3	Reglamentación para las EST según el Régimen Laboral Colombiano.....	55
1.3.4	Leyes sobre los Aspectos Tributarios	57
1.3.5	Otras leyes que aplican a la creación del proyecto	60
1.3.6	Normas que aplican al Sector Hotelero.....	60
2.	ESTUDIO DE MERCADOS	63
2.1	OBJETIVOS.....	63
2.1.1	Objetivo General	63
2.1.2	Objetivos Específicos.....	63
2.2	DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO	64
2.2.1	Descripción, Usos y especificaciones del producto/servicio	64
2.2.1.1	Descripción Básica	64
2.2.1.2	Aplicación/Uso del Servicio.....	64
2.2.1.3	Características del Servicio.....	66
2.2.1.4	Especificaciones del Servicio	68
2.2.2	Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia.....	69
2.3	MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO	70
2.3.1	Mercado Potencial	70
2.3.1.1	Estimación del Mercado Potencial	70
2.3.2	Mercado Objetivo	71
2.3.2.1	Justificación del Mercado Objetivo.....	72
2.4	INVESTIGACIÓN DE MERCADOS	72
2.4.1	La Demanda	72
2.4.1.1	Descripción del problema de investigación de mercados	72
2.4.1.2	Necesidades de Información.....	73
2.4.1.3	Ficha Técnica.....	74
2.4.2	Tabulación, presentación y análisis de resultados	77
2.4.2.1	Conclusión de la encuesta de investigación	94
2.4.3	Estimación de la demanda.....	95

2.4.4 Proyección de la demanda.....	97
2.5 OFERTA O COMPETENCIA	98
2.5.1 Necesidades de información.....	98
2.5.2 Ficha Técnica de la Oferta	100
2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta.....	102
2.5.4 Análisis de la Situación actual de la competencia.....	110
2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA	118
2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN	120
2.7.1 Estructura de los canales actuales	120
2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales	121
2.7.3 Selección de los canales de comercialización	121
2.8 PRECIO	122
2.8.1 Análisis de precios de la competencia	122
2.8.2 Estrategias de fijación de precios	124
2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.....	124
2.9.1 Objetivos	125
2.9.2 Logotipo	126
2.9.3 Slogan.....	127
2.9.4 Análisis de medios	127
2.9.5 Selección de medios.....	129
2.9.6 Estrategias de Publicidad y Promoción.....	130
2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción	132
2.9.7.1 De lanzamiento	132
2.9.7.2 De operación.....	133
3. ESTUDIO TÉCNICO	134
3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO.....	134
3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto	134
3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto.....	135
3.1.3 Capacidad del proyecto	136

3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio	136
3.1.3.2. Capacidad instalada	138
3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada	139
3.2 LOCALIZACIÓN.....	142
3.2.1 Macro localización	142
3.2.2 Micro localización.....	142
3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO	150
3.3.1 Ficha técnica del servicio	150
3.3.2 Descripción técnica del proceso	153
3.3.2.1 Descripción técnica del servicio en general	153
3.3.2.2 Descripción técnica de los servicios a prestar	154
3.3.2.3 Identificación de los procesos de la empresa	159
3.3.2.4 Priorización de los procesos identificados	161
3.3.2.5 Identificación de los procesos que intervienen en la prestación del servicio ó procesos clave	163
3.3.2.6 Definición del objetivo de cada proceso clave	164
3.3.2.7 Mapa de procesos de “Hotel People”	165
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento	166
3.3.3.1 Diagrama de Flujo del proceso en general	167
3.3.3.2 Diagrama de Flujo de los procesos.....	169
3.3.4 Control de calidad	174
3.3.5 Recursos.....	181
3.3.5.1 Recurso humano.....	181
3.3.5.2 Recurso físico	182
3.3.5.3 Recurso de insumos	183
3.3.6 Análisis de Proveedores	184
3.3.7 Distribución de planta	185
3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO	187
4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO	188

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN.....	188
4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL.....	192
4.2.1 Visión.....	192
4.2.2 Misión.....	193
4.2.3 Objetivos Organizacionales.....	194
4.2.4 Políticas.....	196
4.2.4.1 Políticas de personal.....	196
4.2.4.2 Políticas de Compras.....	197
4.2.4.3 Políticas de Ventas.....	198
4.2.4.4 Otras políticas.....	198
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	199
4.3.1 Organigrama.....	199
4.3.2 Descripción y perfil de cargos.....	200
4.3.3 Asignación salarial.....	214
5. ESTUDIO FINANCIERO.....	217
5.1. INVERSIONES.....	217
5.1.1 Inversión Fija.....	217
5.1.1.1 Equipo de Computación y comunicación.....	217
5.1.1.2 Muebles y enseres.....	218
5.1.1.4 Herramientas / Otros Equipos de oficina.....	220
5.1.1.5 Total de inversión fija.....	220
5.1.1.6 Depreciación de Inversiones fijas.....	221
5.1.2 Inversión Diferida.....	222
5.1.2.1 Amortización de Inversiones Diferidas.....	222
5.1.3 Inversión de capital de trabajo.....	223
5.1.3.1 Costos de Producción y/o del Servicio.....	223
5.1.3.2 Gastos de Administración y Ventas.....	229
5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses).....	230
5.1.3.4 Total Inversión de Capital de trabajo.....	232

5.1.4 Inversión total.....	233
5.1.5 Fuentes de financiación	234
5.1.5.1 Recursos propios de los socios	234
5.1.5.2 Recursos de terceros	234
5.2. COSTOS Y GASTOS.....	235
5.2.1. Costos y Gastos Fijos	235
5.2.2. Costos y Gastos Variables.....	236
5.2.3. Costo y Gasto Total Unitario	236
5.3. PRECIO DE VENTA	239
5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS	240
5.4.1. INGRESOS	240
5.4.2. EGRESOS	244
5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS.....	245
5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años	245
5.5.2 Flujo de Caja Proyectado.....	247
5.5.3 Balance General Inicial y Proyectado	248
6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO	252
6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	252
6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL.....	254
6.2.1 Matriz de evaluación de impactos	254
6.2.2 Plan de mitigación dentro de un desarrollo sostenible	254
6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA	259
6.3.1 Valor Presente Neto.....	259
6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR	261
6.3.3. Período de recuperación.....	263
6.3.4. Análisis de las Razones Financieras	263
6.3.4.1 Razones de Liquidez	263
6.3.4.2 Razones de Endeudamiento.....	264

6.3.4.3 Razones de Rentabilidad	265
6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO	266
6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO... ..	267
7. CONCLUSIONES	269
8. RECOMENDACIONES.....	270
BIBLIOGRAFIA	271
ANEXOS.....	274

LISTA DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1. Descripción de servicios prestados por Hotel People S.A.S.	65
Cuadro 2. Número de Hoteles de Bogotá	71
Cuadro 3. Clasificación de Hoteles de la ciudad de Bogotá	71
Cuadro 4. Ficha técnica de la demanda	74
Cuadro 5. Hoteles que tienen establecido un proceso de recurso humano	78
Cuadro 6. Hoteles que han contratado servicios por medio de una empresa intermediaria	79
Cuadro 7. Contratación de servicios por medio de empresas intermediarias	79
Cuadro 8. Servicio Selección de personal: cantidad demanda anualmente	81
Cuadro 9. Servicio contratación de personal: cantidad contratada anualmente ...	82
Cuadro 10. Servicio Capacitaciones: cantidad capacitada anualmente.....	83
Cuadro 11. Calificación de los servicios prestados por las empresas intermediarias.	84
Cuadro 12. Servicios prestados por Hotel People S.A.S. que son de interés de los Clientes.....	86
Cuadro 13. Interés en invertir en la empresa en proyecto	87
Cuadro 14. Número de empleados por hotel	88
Cuadro 15. Gastos de nómina mensuales	89
Cuadro 16. Frecuencia de rotación de personal por hotel	90
Cuadro 17. Áreas del hotel en las que se presenta mayor rotación de personal..	92
Cuadro 18. Conocimiento del costo de la selección y administración de nómina .	93
Cuadro 19. Estimación de la demanda	97
Cuadro 20. Proyección de la Demanda	98
Cuadro 21. Ficha Técnica de la Oferta	100
Cuadro 22. Años de funcionamiento de la empresa	102
Cuadro 23. Convenios o contratos con el sector hotelero	103

Cuadro 24. Ofrecimiento de los servicios al sector hotelero	105
Cuadro 25. Servicios ofrecidos por las EST	106
Cuadro 26. Tabulación de los Servicios adicionales que ofrecen las EST	108
Cuadro 27. Tabulación de los Sectores económicos preferidos por las EST	109
Cuadro 28. Principales EST en Colombia.....	111
Cuadro 29. Matriz de Perfil Competitivo de la empresa HOTEL PEOPLE S.A.S.	114
Cuadro 30. Porcentaje de participación de la competencia	116
Cuadro 31. Cuantificación de la oferta y del Déficit (Demanda insatisfecha).....	119
Cuadro 32. Análisis de precios de la competencia	123
Cuadro 33. Análisis de medios	127
Cuadro 34. Selección de medios de publicidad	130
Cuadro 35. Presupuesto de lanzamiento	133
Cuadro 36. Presupuesto de operación	133
Cuadro 37. Capacidad diseñada de los servicios de organización de Recursos Humanos especializados	137
Cuadro 38. Capacidad Total diseñada de los servicios de recursos humanos especializados	138
Cuadro 39. Capacidad instalada de los servicios de recursos humanos especializados	138
Cuadro 40. Capacidad Total Instalada para el primer año.....	139
Cuadro 41. Capacidad Utilizada	140
Cuadro 42. Número de servicios clasificados de acuerdo a la capacidad utilizada.....	140
Cuadro 43. Capacidad utilizada y proyectada por servicio	141
Cuadro 44. Ponderación y puntuación de Factores (Microlocalización)	145
Cuadro 45. División de factores en grados y puntuación (Microlocalización)	148
Cuadro 46. Determinación de la ubicación (Microlocalización).....	149
Cuadro 47. Ficha técnica del servicio	151
Cuadro 48. Descripción técnica del Servicio en general.....	153
Cuadro 49. Tiempos de respuesta para selección de personal	156

Cuadro 50. Matriz De Objetivos Estratégicos - Repercusión En Clientes Y Procesos.....	162
Cuadro 51. Símbolos e interpretación del diagrama de proceso y procedimiento.....	166
Cuadro 52. Procesos de la empresa y sus actividades implicadas.....	175
Cuadro 53. Recurso Humano	181
Cuadro 54. Muebles y Enseres.....	182
Cuadro 55. Equipos de Oficina	183
Cuadro 56. Relación de insumos	183
Cuadro 57. Relación de herramientas de oficina	184
Cuadro 58. Análisis de proveedores	184
Cuadro 59. Distribución de Planta	186
Cuadro 60. Costos para constitución de Hotel People S.A.S.	192
Cuadro 61. Base porcentual para liquidar prestaciones sociales	214
Cuadro 62. Base porcentual para liquidar Seguridad Social.....	214
Cuadro 63. Base porcentual para liquidar Aportes Parafiscales	214
Cuadro 64. Asignación Salarial.....	215
Cuadro 65. Inversión Fija - Equipos de computación y comunicación	218
Cuadro 66. Inversión Fija - Muebles y Enseres	218
Cuadro 67. Inversión Fija – Herramientas / Otros equipos de oficina	220
Cuadro 68. Total Inversión Fija	220
Cuadro 69. Depreciación y Amortización de Inversiones fijas	221
Cuadro 70. Depreciación Acumulada de Inversiones Fijas.....	221
Cuadro 71. Inversion Diferida	222
Cuadro 72. Amortización de Inversiones Diferidas	223
Cuadro 73. Insumos mensuales para el servicio de Selección de personal	224
Cuadro 74. Insumos mensuales para el servicio de Contratación de personal (administración de nómina).....	225
Cuadro 75. Insumos para el servicio de Capacitación	226
Cuadro 76. Insumos para el servicio de Asesoría / Consultoría	226

Cuadro 77. Insumos para el servicio de Auditorías de Servicio	226
Cuadro 78. Consolidación de los insumos, por servicio mensual y anual.....	227
Cuadro 79. Mano de obra directa	227
Cuadro 80. Costos indirectos de la prestación del servicio.....	228
Cuadro 81. Total costos de producción y/o del servicio.....	229
Cuadro 82. Gastos de Administración y Ventas.....	229
Cuadro 83. Total Inversión de capital de trabajo.....	233
Cuadro 84. Inversión total.....	233
Cuadro 85. Costos y Gastos Fijos	235
Cuadro 86. Costos y Gastos Variables	236
Cuadro 87. Costos Fijos unitarios.....	237
Cuadro 88. Costos Variables unitarios.....	237
Cuadro 89. Costos y Gastos Totales Unitarios	238
Cuadro 90. Precio de venta	239
Cuadro 91. Presupuesto de ingresos año 1.....	241
Cuadro 92. Presupuesto de ingresos año 2.....	241
Cuadro 93. Presupuesto de ingresos año 3.....	242
Cuadro 94. Presupuesto de ingresos año 4.....	243
Cuadro 95. Presupuesto de ingresos año 5.....	243
Cuadro 96. Proyección de Ingresos (Consolidado).....	244
Cuadro 97. Egresos	244
Cuadro 98. Proyección de Egresos	245
Cuadro 99. Datos para calcular el Capital de Trabajo Operacional (KWOP).....	248
Cuadro 100. Capital de Trabajo Operacional (KWOP) y su variación.....	248
Cuadro 101. Matriz de Evaluación de Impactos.....	254
Cuadro 102. Periodo de recuperación de la inversión	263

LISTA DE TABLAS

	Pág.
Tabla 1. Matriz de Objetivos Estratégicos (procesos de la empresa vs repercusión clientes)	178
Tabla 2. Tabla de Amortización del crédito	230
Tabla 3. Estado de Resultados Proyectados a 5 años	246
Tabla 4. Flujo de Caja Proyectado	247
Tabla 5. Balance General inicial y proyectado	249

LISTA DE ILUSTRACIONES

	Pág.
Ilustración 1. Evolución del Empleo en las EST.....	44
Ilustración 2. Crecimiento histórico -Trabajadores en misión.....	48
Ilustración 3. Ingresos salariales trabajadores temporales	49
Ilustración 4. Hoteles que tienen establecido un proceso de recurso humano	78
Ilustración 5. Hoteles que han contratado servicios por medio de una empresa intermediaria	79
Ilustración 6. Contratación de servicios por medio de empresas intermediarias ...	80
Ilustración 7. Servicio Selección de personal: cantidad demanda anualmente.....	81
Ilustración 8. Servicio contratación de personal: cantidad contratada anualmente	82
Ilustración 9. Servicio Capacitaciones: cantidad capacitada anualmente	84
Ilustración 10. Calificación de los servicios prestados por las empresas intermediarias	85
Ilustración 11. Servicios prestados por Hotel People S.A.S. que son de interés de los Clientes	86
Ilustración 12. Interés en invertir en la empresa en proyecto.....	87
Ilustración 13. Número de empleados por hotel.....	88
Ilustración 14. Gastos de nómina mensuales	90
Ilustración 15. Frecuencia de rotación de personal por hotel.....	91
Ilustración 16. Áreas del hotel en las que se presenta mayor rotación de personal 92	
Ilustración 17. Conocimiento del costo de la selección y administración de nómina 93	
Ilustración 18. Años de funcionamiento de la empresa.....	102
Ilustración 19. Convenios o contratos con el sector hotelero.....	104
Ilustración 20. Ofrecimiento de los servicios al sector hotelero	105
Ilustración 21. Servicios ofrecidos por las EST	107

Ilustración 22. Servicios adicionales que ofrecen las EST a las empresas usuarias.....	108
Ilustración 23. Sectores económicos preferidos por las EST	110
Ilustración 24. Estructura del canal	120
Ilustración 25. Logotipo de la empresa	126
Ilustración 26. Plano de ubicación (Microlocalización).....	150
Ilustración 27. Mapa de Procesos de la empresa	165
Ilustración 28. Diagrama de flujo del proceso general de la prestación del servicio.....	168
Ilustración 29. Diagrama de flujo de Selección de personal	169
Ilustración 30. Diagrama de flujo del proceso de Contratación y Administración de Nómina	170
Ilustración 31. Diagrama de Flujo del proceso de Capacitación	171
Ilustración 32. Diagrama de flujo del proceso de Asesoría / Consultoría	172
Ilustración 33. Diagrama de Flujo del proceso de Auditorías de Servicio	173
Ilustración 34. Distribución de planta	186
Ilustración 35. Valor a pagar por la constitución de la empresa.....	190
Ilustración 36. Organigrama de “Hotel People” S.AS.....	199
Ilustración 37. Flujo Financiero del Proyecto	261

LISTA DE ANEXOS

Anexo A. Encuesta de opinión sobre la demanda	274
Anexo B. Encuesta de opinión sobre la oferta	277
Anexo C. Beneficios y ventajas que ofrecen las S.A.S.	279
Anexo D. Procedimiento de constitución de una S.A.S.	281

RESUMEN

TITULO

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES ENFOCADA EN EL SECTOR HOTELERO EN LA CIUDAD DE BOGOTÁ *

AUTOR

SANABRIA PÉREZ, Ana Milena **

PALABRAS CLAVES

Servicios temporales, Outsourcing, Nómina, Selección, Capacitaciones, Sector Hotelero.

DESCRIPCIÓN O CONTENIDO

La creación del presente proyecto “Factibilidad para la creación de una empresa de servicios temporales con énfasis en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá”, permite conocer la factibilidad para crear una empresa dedicada a ofrecer los servicios integrales de recursos humanos orientados hacia los hoteles de la ciudad de Bogotá, la cual genera empleos masivos por tratarse de una Empresa de servicios temporales y fomenta crecimiento en la región.

La realización de este proyecto busca dar a conocer un servicio exclusivo para el sector de la hotelería en la ciudad de Bogotá, logrando una solución al principal problema que afecta a los empresarios del sector, como es la consecución de personal para cada una de las áreas de los hoteles.

Considerando la limitación existente en la oferta de empresas especialistas en ofrecer servicios especializados en el área de Recursos Humanos al sector hotelero, se planteó la posibilidad de poner en marcha una empresa que supla esta necesidad, se realizó un estudio que tenía como objetivo determinar si era factible o no desarrollar este proyecto. Las encuestas realizadas manifiestan que los clientes potenciales estarían de acuerdo con la creación de una empresa que les preste los servicios integrales en recursos humanos y contratarían sus servicios. El estudio técnico indica que no hay dificultad para obtener localización, procesos, distribución en planta y los recursos necesarios para la puesta en marcha. La evaluación del proyecto permite ver que éste es viable desde el punto de vista económico y financiero. En este proyecto no hay impactos ambientales negativos, por el contrario se generará empleo y desarrollo económico para la región.

* Proyecto de Grado

** Instituto de proyección regional y Educación a Distancia, IPRED Bucaramanga. Gestión Empresarial. Director Proyecto: Ing. Alberto Pineda López.

ABSTRACT

TITLE

FEASIBILITY STUDY REGARDING THE CREATION OF A TEMPORARY SERVICES COMPANY FOCUSED ON THE HOTEL INDUSTRY IN BOGOTA CITY *

AUTHOR

SANABRIA PÉREZ, Ana Milena **

KEYWORDS

Temporary services, outsourcing, payroll, recruitment, training, hotel industry.

DESCRIPTION OR CONTENT

The creation of this project "*Feasibility study regarding the creation of a temporary services company with a focus on the hotel industry in Bogotá,*" provides information about the feasibility of creating a company dedicated to providing comprehensive Human Resources services aimed at Bogotá hotels, which generates numerous jobs because it is a temporary service company and also promotes growth within the region.

This project seeks to provide an exclusive service for the Bogotá hotel industry, obtaining a solution to the main problem affecting the businesses in that sector—the procurement of staff for each of the hotels' departments.

Taking into account the current limited supply of specialist companies offering specialized Human Resources services to the hotel industry, the possibility of starting a company to meet this need arose, and a study aimed at determining if it was feasible or not to develop this project was undertaken. The surveys undertaken demonstrate that potential customers would approve of the creation of a company providing comprehensive Human Resources services and would employ such services. The technical study indicates that there is no difficulty in obtaining the location, processes, physical plant layout and resources needed for the implementation of this project. The evaluation of the project will assess if this project is viable from an economic and financial standpoint. In this project, there are no negative environmental effects. In fact, it would generate employment and economic development for the region.

* Graduation Project

** Institute regional of projection and distance education, IPRED Bucaramanga. Business Management. Project Director: Ing. Alberto Pineda López.

INTRODUCCIÓN

Este proyecto se realiza con el propósito de conocer la factibilidad para la creación de una empresa de servicios temporales dedicada a gestionar e implementar servicios especializados en recursos humanos en el sector hotelero de la ciudad de Bogotá. La idea de este proyecto nace de una necesidad visible de las empresas hoteleras que requieren personal capacitado en todas las áreas del hotel y para ubicarlo no existe una empresa intermediaria que cuente con un banco de hojas de vida robusto en el campo de la hotelería, lo que genera que los empresarios hoteleros tengan que buscar hojas de vida al Sena y a algunas temporales que no se especializan en el sector, por cuanto no cuentan con los suficientes perfiles requeridos por los hoteles, generando molestias por la demora en ubicar las hojas de vida y en algunos casos se tiene que contratar sin importar que cumplan con el perfil requerido, lo que en muchos casos genera los altos índices de rotación de personal, pues el personal que difícilmente ubican en el cargo, cumple a cabalidad con el perfil requerido.

El presente documento establece la factibilidad con el propósito de brindar una nueva opción sobre el servicio de recursos humanos para las empresas hoteleras de Bogotá y en cada uno de los capítulos se presenta información pertinente sobre los estudios realizados.

En el estudio de mercado se caracteriza el comportamiento de las empresas para esta clase de servicios, se determina su demanda, oferta, canal de comercialización, precios, estrategias de publicidad y promoción y las demás variables que lleguen a condicionar la empresa prestadora de servicios de archivo.

Mediante el estudio técnico se determinaron aspectos como el tamaño del proyecto, se ubicó en forma adecuada el segmento del mercado a quien va dirigido el servicio y se fijaron las características del proceso. Igualmente se eligió

la mejor alternativa para la ubicación de la empresa, se diseñó la distribución óptima de la planta para lograr adecuar los espacios que cumplan con los parámetros y las normas establecidas para tal fin. Además de la ingeniería del proyecto, los recursos necesarios, proveedores y la logística de prestación del servicio.

En el estudio administrativo se define el tipo de sociedad que tendrá la empresa, los permisos y trámites pertinentes para su constitución, estructura organizacional, organigrama, asignación de funciones y responsabilidades y una descripción detallada de los costos administrativos.

Con base en los aspectos anteriores se analiza el sector financiero, cada uno de los elementos que lo componen, tanto de ingresos esperados y generados por los pronósticos de venta presentados en el estudio del mercado, así como la valoración de todos los gastos ocasionados por la puesta en marcha. Además se establecen las necesidades de inversión, las fuentes de financiación, los costos, se determina el punto de equilibrio y los estados financieros.

En la evaluación del proyecto, se le da gran importancia al impacto ambiental que se pueda causar con su creación.

Con respecto al aspecto social se evalúa el impacto que se origine con la generación de empleos directos e indirectos, lo que contribuye al desarrollo económico de la ciudad.

El estudio finaliza con las conclusiones y recomendaciones que presenta la autora del proyecto, con el ánimo de orientar a los ejecutores e inversionistas del negocio y demás personas interesadas en el desarrollo económico de la ciudad y de la región.

1. GENERALIDADES

1.1 PANORAMA DEL SECTOR

1.1.1 Antecedentes ¹

En Colombia, las Empresas de Servicios Temporales tuvieron su origen en la década del 60, cuando funcionaban sin una regulación específica, tanto que se confundían con las agencias de colocación o empleo, reglamentadas por el Decreto 2676 de 1971.

Posteriormente, mediante el decreto 1433 de 1983, se estableció la naturaleza y características de la prestación del servicio temporal en Colombia, adquiriendo status legal con la Ley 50 de 1990 de reforma laboral.

En desarrollo de los parámetros establecidos por esta Reforma, se expidieron los Decretos Reglamentarios 1707 de julio de 1991, 024 de enero de 1998 y el 503 de marzo de 1998, donde se define el alcance de la temporalidad al referirse a ésta como al servicio contratado por la empresa usuaria y no al contrato laboral de la Empresa de Servicios Temporales con sus trabajadores, de los cuales es su verdadero empleador, y por lo mismo, responde no sólo del pago de sus salarios sino de todas sus prestaciones, proporcional al tiempo laborado cualquiera que éste sea, y demás prerrogativas que concede la legislación laboral a cualquier trabajador.

Mediante el Decreto 4369 de diciembre de 2006, se actualizó la normatividad basada en criterios de Protección Socio-Laboral, flexibilización de mercado de trabajo y descentralización de competencias del Ministerio, donde se reglamenta

¹ Fuente: Accounter, Cartilla de Servicios Temporales, Web: <http://accounter.co/herramientas/6787-cartilla-empresas-de-servicios-temporales.html>

todo lo referente a las actividades de las Empresas de Servicios Temporales, especialmente en los siguientes aspectos:

- Se establecen normas sobre la razón social que impide la utilización nombres que se confundan con otros ya existentes.
- Incluye normas sobre los trabajadores de planta y misión.
- Indican los casos en los cuales se puede contratar con otras empresas de esta naturaleza.
- Establece requisitos para obtener la autorización de funcionamiento por parte del Ministerio de la Protección Social.
- Estipula las obligaciones de estas empresas, entre otras.
- Contempla la Constitución de una Póliza de Garantía, en cuantías mayores, con una compañía de seguros para asegurar el pago de los salarios y prestaciones sociales de los trabajadores en misión.
- Prohíbe que las Cooperativas de Trabajo Asociado utilicen esta figura para hacer intermediación laboral.
- Responsabiliza a las Empresas de Servicios Temporales de los procesos de salud ocupacional en aplicación del Decreto 1530 de 1996, en materia de Riesgos Profesionales y Salud Ocupacional.
- Precisa las funciones de las Direcciones Territoriales del Ministerio de la Protección Social en materia de Empresas de Servicios Temporales en cuanto a inspección, vigilancia y control, autorización de funcionamiento para estas empresas, cancelación, suspensión e imposición de multas y de recolección de datos estadísticos que las empresas temporales deben allegar trimestralmente con el fin de tener un conocimiento del comportamiento del mercado de trabajo de estas empresas, en su respectiva jurisdicción.

Así mismo, el decreto recoge los pronunciamientos de las Altas Cortes y la reglamentación existente, para garantizar la protección de los trabajadores y su estabilidad laboral, además de actualizar algunos temas como el procedimiento para hacer efectivas las pólizas de garantía y la actualización de sus montos.

De esta forma, es importante destacar el pronunciamiento de la Corte Constitucional acerca de la temporalidad, enfatizando en el objetivo del Texto del artículo 77 de la Ley 50 de 1990 en Sentencia C-330 de julio de 1995; cuando especificó que “La finalidad de la norma es la protección de los trabajadores, para que las empresas no abusen de la posibilidad de contratar trabajadores temporales, haciendo a un lado los permanentes. El fijar en el caso de este numeral un término mínimo de seis meses, prorrogable "hasta por seis (6) meses más", es, precisamente, la protección del trabajador permanente. Si la empresa quiere incrementar su producción permanentemente, no podrá seguir este camino”.

En este sentido, la normatividad establecida no permite que la temporalidad se utilice como una constante ni como estrategia de sustitución de empleados a término indefinido por temporales, toda vez que el artículo 6 del Decreto 4369 de 2006 es claro en definir los casos en que las empresas usuarias pueden contratar con las temporales.

De la misma manera, toda empresa de servicio temporal debe estar autorizada por el Ministerio de la Protección Social para no caer en actividades ilícitas, como lo establece la sentencia en mención: “Por lo anterior, todo trabajo ejecutado en virtud de un convenio ineficaz, que corresponda a una actividad lícita, faculta al trabajador para reclamar el pago de sus salarios y prestaciones legales, tanto al usuario como a quien ya se ha convertido en verdadero intermediario”.

1.1.2 Diagnóstico Del Sector

1.1.2.1 Análisis DOFA

A continuación se muestran las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que puede tener HOTEL PEOPLE S.A.S. en el mercado Bogotano:

1.1.2.1.1 Fortalezas

- Exclusividad de los servicios para un solo sector de la economía (hotelería).
- Capacitación personalizada de acuerdo al cargo y al tipo de hotel.
- Calidad en los servicios prestados.
- Conocimiento del mercado.
- Personal capacitado en el manejo de atención al cliente.
- Experiencia en Recursos Humanos.

1.1.2.1.2 Debilidades

- Ser una empresa nueva en el mercado.
- Depender de contratos con empresas que aseguren la sostenibilidad del negocio.
- Poca capacidad de acceso a créditos.

1.1.2.1.3 Oportunidades

- Baja barrera de entrada al mercado.
- Penetración al mercado cubriendo las necesidades en recursos humanos para el sector hotelero.
- Manejo de portafolio de servicios personalizado para el sector hotelero, lo que permite generar más utilidades.
- Aprovechamiento del crecimiento de las empresas de servicios temporales así como su fortalecimiento en sus procesos y estrategias.
- Aprovechamiento del cambio del cliente de acuerdo a la tendencia con respecto a la opción de contratar laboralmente con una empresa.

1.1.2.1.4 Amenazas

- La prevención de los clientes por la confiabilidad del servicio de una nueva empresa sin experiencia.
- Nuevos competidores que desean ingresar al mercado, al ver que el negocio ha sido rentable y que tiene una buena aceptación.

- Imposición de políticas gubernamentales (económicas y sociales) que afecten a sectores económicos del país.
- Incursión de EST extranjeras con experiencia en el sector de hotelería.

1.1.3 Análisis del Entorno (Análisis PES)

Para justificar las razones para el desarrollo de este estudio de factibilidad, se pretende analizar el entorno, desde el ámbito Político, Económico, Social (Análisis PES) para poder identificar las posibles **oportunidades** ó **amenazas** que puedan surgir del mismo:

1.1.3.1 Factores Políticos

El objetivo del “Plan de Desarrollo Nacional²” es consolidar un crecimiento económico elevado para *Generar Empleo* y distribuir sus beneficios para todos los colombianos. Con énfasis en reducir la pobreza, equidad, competitividad, desarrollo sostenible, profundización de la descentralización y fortalecimiento de la democracia. Afianzar los logros de la política de defensa y seguridad democrática para consolidar la defensa del país.

La ley 1014 de 2006 fomentó la *cultura del emprendimiento*³, la cual tiene por objeto, promover el espíritu emprendedor mediante normas que sientan las bases para una política de estado y un marco jurídico institucional que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas, direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas, ofrecer apoyo técnico y financiero para estimular la creación de empresas.

² En el sitio web: <https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx>

³ En el sitio web: www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html - 43k

Mediante el decreto 4369 de diciembre 4 de 2006 ⁴, expedido por el ministerio de protección social, el gobierno nacional derogó el decreto 24 de 1998, el cual regulaba las actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales (EST), y ha fijado una nueva reglamentación en torno a las actividades que desarrollan este tipo de entidades, este decreto enfatiza sobre la naturaleza, requisitos, límites, funciones y todas las características para evitar relaciones laborales que perjudiquen a los empleados y a las entidades que reciben los aportes parafiscales.

Las EST deben estar constituidas como personas jurídicas de derecho privado, inscribirse en el registro mercantil de la cámara de comercio; tener un capital no inferior a 300 veces el SMMLV, el reglamento interno de trabajo, póliza de garantía no inferior a 300 veces el SMMLV, para garantizar pagos de salarios prestaciones sociales e indemnizaciones de los trabajadores, Presentar al Ministerio de Protección Social informes estadísticos, responder por la salud ocupacional de los trabajadores en misión, cotizar ante el sistema general de seguridad social, pensiones y riesgos profesionales y asumir la responsabilidad del pago de aportes parafiscales.

Es importante destacar la **oportunidad** que hoy en día ofrece el estado a los nuevos emprendedores que les interesa desarrollar una idea de negocio, con financiamiento, capacitación que permitan sacar adelante un proyecto de negocio.

La creación de esta EST conlleva una gran responsabilidad social, al tener prioridad con la vinculación de personal con discapacidades y madres solteras. Las empresas que ya han contratado a personas con discapacidad, saben que contar con ellas tiene una serie de beneficios, como exenciones tributarias y otros incentivos otorgados por la Ley Colombiana.

⁴ Fuente: www.minproteccionsocial.gov.co/. Última fecha de consulta: septiembre 14 de 2011.

“La Ley 361 de 1997 creó mecanismos para integrar a las personas con alguna limitación⁵, entre ellas una serie de estímulos tributarios y ventajas competitivas para quien les vincule mediante contrato de trabajo como es la Deducción en la Renta: El empleador que contrate Personal con Limitación y que esté obligado a presentar de renta y complementarios, tiene derecho a deducir de la renta el 200% del valor de los salarios y prestaciones sociales pagados durante el año o período gravable a los trabajadores con limitación, mientras esta vinculación laboral subsista”.

1.1.3.2 Aspectos económicos

La economía colombiana se mostró con expectativas de crecimiento de 4.15% para el 2011, firma de tratados de libre comercio con Canadá, Chile y a la expectativa de EE.UU., hace proyectar que la economía estará en constante movimiento lo que se convierte en *un factor favorable* para los empresarios que ven posibilidades de ampliar sus negocios con mira a exportar y de esta manera incrementar su producción y requerir mayor capacidad de mano de obra para responder a las necesidades del mercado.

Las Empresas de Servicios Temporales (EST), según información suministrada por ACOSET, muestran un aumento representativo en sus nóminas cada año, lo que significa que contribuyen de manera significativa a la formalización de empleo, demostrándolo en las cifras que para el año 2011 celebraron 1.462.586 contratos laborales con trabajadores en misión, frente a 1.142.646 del año 2010, lo que arroja un monto salarial de 4.96 billones de pesos, que representa en aportes a la Seguridad Social Integral 1.2 billones de pesos, y a la parafiscalidad 365.360 millones, correspondiendo a Cajas de Compensación Familiar 162.382 millones, ICBF 127.786 millones y SENA 81.191 millones.

⁵ Fuente: Página de Discapacidad Colombia, en su web: <http://www.discapacidadcolombia.com/>

Estas estadísticas nos muestran la formalización del empleo ⁶que se viene dando a través de las EST legalmente constituidas, y la fidelización del Servicio Temporal en los diferentes sectores empresariales del país.

Con este panorama de una economía creciente, expansionista, se visualiza una **oportunidad** para las EST, quienes tienen la capacidad de proveer personal capacitado a las empresas y así suplir sus necesidades de producción, y que estas a su vez puedan responder a las necesidades del mercado.

Dentro de la economía Colombiana el sector de las temporales en los últimos años ha cogido fuerza y sigue la tendencia de crecimiento respaldada por los hábitos de contratación de temporales de los empresarios que cada vez son más frecuentes, dado que es un sector en crecimiento y que genera muchas utilidades la contribución al país también es grande, de acuerdo a los datos de ACOSET en el 2007 solo en pagos del IVA el sector aporta al estado \$ 57.750 millones de pesos. Y en el 2008 \$ 149.449 millones de pesos.

1.1.3.3 Aspectos Sociales

La creación de este proyecto contribuye al *desarrollo socio económico* de la región, que a la vez constituye una herramienta básica para los hoteles, que buscan facilidad en la contratación de personal y reducción de la carga operativa, lo que representa para éstos un ahorro significativo, puesto que al contratar personal por medio de una EST'S estarían aboliendo algunas áreas como Nómina y Recursos Humanos, reduciendo costos administrativos.

Una razón clave muy importante, por la cual las empresas optan por el uso de este servicio, es ceder la responsabilidad a la EST'S evitando de esta manera los conflictos con empleados, como son: sindicatos, demandas laborales y cualquier

⁶ <http://www.acoset.org/formalizacion-del-empleo-en-colombia/> Fecha de publicación: Enero 20 de 2013.

otro inconveniente que se pueda presentar por parte de los trabajadores, pues se sabe a ciencia cierta que las temporales tienen la gran ventaja, de vincular a los trabajadores en misión, con contratos temporales o por obra o labora contratada, sin la posibilidad de ejercer de manera real los derechos de libertad sindical.

La puesta en marcha de HOTEL PEOPLE S.A.S., es un *aporte para la región*, pues facilita a los empresarios hoteleros, el enganche de personal especializado y competente para ejercer cualquier cargo o función; además *genera oportunidades de empleo directo e indirecto*, puesto que la tendencia del mercado indica que cada día son más los empresarios que optan por utilizar los servicios que brindan las empresas de servicios temporales; sin embargo, actualmente no existe una empresa que se especialice en prestar estos servicios exclusivamente a los hoteles, para lo cual se ve una **oportunidad**, pues existe la necesidad.

En el mercado Colombiano actualmente no existen empresas de servicios temporales que presten servicios de selección de personal y administración de nómina exclusivamente para los Hoteles, por lo cual se ve una *necesidad en el mercado* de ofrecer estos servicios para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes potenciales. La razón de esto, es que los hoteles manejan muchos perfiles diferentes, de acuerdo al rango de estrellas y al rango de tarifas de cada uno de ellos y los empleados que se seleccionarían para cada hotel deben ajustarse de acuerdo al perfil requerido y al perfil de su cliente objetivo, lo que hace que los procesos de selección sean más complejos.

Mediante este estudio de factibilidad se aprovechará el auge que han tenido las empresas de servicios temporales en el país en los últimos años. Se identifican las **oportunidades** de desarrollar esta empresa, con las ventajas competitivas que se manejan al enfocarse exclusivamente en el campo de la Hotelería.

Cada vez es mayor el número de personas que recurren a las empresas de servicios temporales en la ciudad de Bogotá, ya sea por las facilidades de inscribir sus hojas de vida por internet, por el costo que demanda el transporte de llevar las hojas de vida personalmente, por tiempo, por desconfianza en los clasificados del periódico o cualquiera que sea el motivo lo que implica ha modificado el sector de los servicios temporales poniéndolo en alza o auge, esto, al mismo tiempo, ha desarrollado una mayor exigencia por parte del Cliente hacia el servicio de las temporales. HOTEL PEOPLE S.A.S. está diseñada para satisfacer las más altas exigencias del cliente, brindando un servicio eficiente, eficaz, y sobre todo en el único sector al que no están dedicadas de lleno las empresas temporales existentes en el mercado.

Entre los obstáculos existentes se encuentra la amenaza de Requerimientos de Capital: lo cual se convierte en una barrera de entrada para nuevos competidores, ya que estos deben acreditar el equivalente a 300 SMMLV (Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes) en el momento de su constitución y no todas las empresas lo poseen.

Otro obstáculo en la puesta en marcha de una EST, puede ser la Capacidad excesiva intermitente: Este obstáculo tiene una influencia mediana en la rivalidad entre los competidores, ya que la industria del servicio temporal sufre grandes variaciones en la contratación de trabajadores en misión por la existencia de las llamadas “altas temporadas” que corresponde a las temporadas de mitad de año o fin de año.

Estos hechos exigen que las EST cuenten con una base de datos completa de candidatos y con la tecnología necesaria para su contratación rápida y eficaz. Este con el fin de cubrir la demanda y de suplir las necesidades de los clientes, además de lograr la credibilidad y confianza por parte de los mismos, lo cual permitirá ser contratados posteriormente por los buenos resultados obtenidos.

1.1.4 Análisis del Sector

Para realizar el estudio de factibilidad para la creación de una Empresa de Servicios Temporales, uno de los factores importante es el análisis del sector, conocer sus ventajas y desventajas que nos permita tener una visión global del comportamiento que tiene a nivel nacional e internacional el servicio que se pretende prestar. Para esto se analizará desarrollo tecnológico e industrial del sector, el comportamiento del sector en los últimos 3 años, y la evolución y tendencia a futuro.

1.1.4.1 Desarrollo Tecnológico e Industrial del Sector ⁷

En el sector de los servicios, en el que se encuentran incluidas las EST, se ha desarrollado varios software para facilitar el manejo de los recursos humanos, algunos se utilizan para el manejo de contratos de los empleados en misión, de nóminas a gran escala y para llevar la contabilidad.

Este tipo de software ha venido incursionando en Colombia desde hace varios años atrás, para cumplir con las necesidades que tienen las empresas en el manejo de los recursos humanos.

En el sector de las **TIC en Colombia**, se destacan algunas empresas Colombianas, que surgieron de la necesidad del mercado de la informática, las cuales día a día continúan en el diseño, desarrollo e implementación de soluciones de software a la medida de las necesidades de sus Clientes.

Algunas de las empresas Colombianas más importantes para el Desarrollo de software a la medida son:

Ittasa - Information Technologies Alliance S.A. es una compañía multinacional colombiana, integradora de soluciones en cuanto a: software, hardware, telecomunicaciones y recursos humanos. Forma parte de un consorcio de

⁷ Fuente: Enrique Fárez, consultor, periodista y empresario, en su página web: <http://www.enriquefarez.com/content/empresas-del-sector-tic-en-colombia>

empresas desarrolladoras de soluciones tecnológicas proveedoras de valor agregado a todo nivel, desde aplicaciones para centros de atención al cliente y grabación de audio y video, hasta desarrollo de soluciones web y gestión de recursos humanos y nómina.

Data Tecnología, la cual se creó en 1987 con capital Colombiano; es una empresa dedicada a comercializar e implantar aplicaciones de nómina y RH en Colombia y otros países. Representa en Colombia el software de clase mundial ADAM 5, desarrollado por la firma ADAM TECHNOLOGIES de México y Hemos desarrollado SYSWIN Make It Easy aplicativo de Nómina y RH para cubrir necesidades de la mediana y pequeña empresa de la región, avalando nuestra experiencia en el mercado en ofrecer un producto con un alto nivel de satisfacción y excelente aceptación.

SQL Software tiene más de 20 años creando tecnología de punta en soluciones de nómina y recursos humanos. Durante este tiempo, ha demostrado un liderazgo claro, creando nuevo software y nuevas tecnologías que se traducen en una manera más madura y más fácil de interactuar con el servicio de soporte técnico y comprobar que la relación con una compañía de servicios puede ser para mucho tiempo.

Lo anterior indica que para el manejo o creación de software enfocados al manejo de recurso humano, existen varios proveedores en el mercado nacional, que ofrecen varios servicios desde el diseño hasta la implementación del software de acuerdo a las necesidades.

Teniendo en cuenta el software que Hotel People S.A.S. quiere incursionar en el mercado hotelero, se pueden detectar una **ventaja competitiva** por medio del desarrollo de una nueva tecnología para satisfacer las necesidades del mercado.

Esta ventaja competitiva, se manifiesta debido a dos factores:

El primer factor es, que el hecho de ser pioneros en el desarrollo de un nuevo software, da más oportunidades por ser el primero en entrar al mercado.

Algunas de las ventajas de ser el primero en el mercado son: ⁸

- En primer lugar, que puede estar solo y se puede competir en condiciones de monopolio, al menos temporalmente. Con ello, en ausencia de competición, se consiguen los mejores márgenes del ciclo de vida del producto y/o servicio.
- En segundo lugar, llegar el primero al mercado permite crear potentes barreras de entrada al segundo, que nos encontrará atrincherados y reforzados. Atrincherados mediante protección legal (por medio de una patente: una concesión legal de un monopolio temporal). También mediante know-how de producto y de proceso (habremos aprendido, habremos mejorado, tendremos experiencia) Y reforzados, porque habremos tenido tiempo de reinvertir en nuevas ideas de I+D+I (investigación, diseño e innovación), mejorando la versión del producto (software).
- En tercer lugar, tendremos información estratégica de mercado: ya habremos interactuado con nuestros clientes. Sabremos sus gustos, preferencias y tendencias. Podemos haberlos fidelizado. Conoceremos cuáles son los criterios clave de compra, los detonantes de sus decisiones. Tendremos una visión privilegiada de la mejor estrategia de marketing.

El segundo factor es, que los Clientes que empiecen a usar y apropiarse de esta tecnología, tienen más posibilidades de participar e impulsar su desarrollo, puesto que la conocen desde el principio y saben sus límites actuales y su potencial de crecimiento.

1.1.4.2 Comportamiento del Sector en los Últimos 3 Años

⁸ Fuente: Innovación vía Xavier Ferras, en su página web:

1.1.4.2.1 Comportamiento del sector en el año 2010⁹

- Durante el 2010 se celebraron 1.142.646 contratos con trabajadores en misión.
- Los departamentos de Valle (240.325) y Antioquía (168.054) son los de mayor impacto y crecimiento de los contratos.
- De acuerdo al Ministerio de la Protección Social el sector incrementó un 12%, de 655 Empresas de Servicios Temporales a 716 en el 2010.
- Quindío tuvo un importante crecimiento del 31.27%, seguido de Norte de Santander con 29.50%, para el año 2010.
- El sector de manufactura y comercio tuvieron un impacto e intensidad del 37,6%.
- Para el 2010 la industria manufacturera, comercial, financiero y de servicios incrementaron 3 puntos porcentuales con relación al año 2009.

El sector de servicio temporal continúa en un importante ascenso, el cual se ha destacado por ofrecer respuestas oportunas ante la demanda empresarial de un recurso humano flexible, a pesar de la constante fluctuación de la economía nacional y la incertidumbre de los mercados internacionales.

El informe estadístico arrojó resultados de alto impacto que ratifica la importancia que ha adquirido el sector del servicio temporal en los diferentes sectores económicos del país.

En el 2010 el sector de servicio temporal a nivel nacional celebró 1.142.646 contratos con trabajadores en misión, pudiendo una sola persona tener dos o tres vinculaciones en un mismo año. El número de trabajadores por la cantidad de contratos mencionado es de 514.900 personas vinculadas laboralmente a través de EST.

<http://xavierferras.blogspot.com/2012/11/las-ventajas-de-ser-el-primero.html>

⁹ Fuente: Acoset,

en su sitio Web: <http://acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/octubre-14-de-2011.pdf>

Última fecha de Actualización: Octubre 14 de 2011.

Los departamentos de Atlántico (127.367), Antioquía (168.054), Valle (240.325) y Cundinamarca (395.158), continúan en aumento la celebración de contratos con trabajadores en misión. El departamento de Quindío tuvo un importante incremento en la actividad con 31.21%, seguido de Norte de Santander con un 29,50%, lo que reafirma la fidelización del sector por parte de los usuarios.

A su vez, la industria manufacturera continúa liderando el sector de mayor demanda en mano de obra para el sector de servicio temporal con un 23,5%, correspondiente a 268.325 contratos, seguido de comercio con 161.322, establecimientos financieros 153.428 y Servicios con 153.122, este indicador refleja la importancia de las empresas en contar con aliados estratégicos como los son las empresas de servicios temporales.

Para el año 2010 el sector del servicio temporal tuvo un aporte salarial con un monto de 7.5 billones de pesos, contribuyó a la seguridad social integral con 2.41 billones de pesos, frente a los 2 billones reportados en el año 2009. Los aportes parafiscales fueron de 711.000 millones de pesos.

Definitivamente estos datos reportan un alto nivel de confianza de las 27.000 empresas usuarias a la fecha, a lo largo y ancho del territorio nacional, que ven en las EST un aliado especializado en el manejo del recurso humano flexible. Así más de un millón de contratos por año reflejan la competitividad del trabajador en misión en cumplimiento de dichos contratos de trabajo.

1.1.4.2.2 Estadísticas del Sector Año 2011 ¹⁰

- Para el año 2011 las Empresas de Servicios Temporales (EST) celebraron 1.462.586 contratos con diferentes sectores económicos del país.
- El número de Trabajadores en Misión incrementó un 9,8% que corresponde a 564.580 trabajadores, frente a 514.190 reportados en el año 2010.

¹⁰ Fuente: Acoset, en su sitio Web: <http://www.acoset.org/estadisticas-del-sector-ano-2011/>
Última fecha de Actualización: Septiembre 08 de 2011.

- Presentándose un promedio de 2.5 contratos anuales por trabajador en todo el territorio nacional.
- Incremento de la actividad de las empresas de servicios temporales en un 28% en los contratos.
- El sector representa 7.52% del empleo formal del país, que se encuentra en los estándares internacionales de la actividad temporal.

En el año 2011 el sector celebró **1.462.582** contratos con trabajadores en misión, frente a 1.142.646 firmados en el año 2010, indicando un incremento del 28% y un crecimiento de 11 puntos. Situación que fue el resultado del decreto 2025 de 2011 que dejó inhabilitadas a las Cooperativas de Trabajo Asociado el envío de trabajadores en misión a terceros, además del importante crecimiento económico que reportó el país ese año.

Los departamentos de Cundinamarca (497.514), Valle (295.632), Antioquia (229.567) y Atlántico (179.524), continúan liderando el manejo de contratos con trabajadores en misión, los cuales poseen el 82.1% del número total de contratos para el año 2011. Un importante crecimiento de la actividad se presentó en Magdalena con 44.2% y Sucre con un 24.8%, correspondientes a 13.452 y 8.752 contratos respectivamente.

El sector de la industria manufacturera sigue consolidando su liderazgo entre los servicios temporales, seguido por los Servicios que por primera vez se ubican en el puesto No. 2, desplazando a la actividad del comercio que descendió al tercer lugar.

En el resultado consolidado del sector del servicio temporal en el país a 31 de diciembre de 2011, indica la celebración de 1.462.586 contratos laborales con trabajadores en misión, frente a 1.142.646 del año 2010, lo que arroja un monto salarial de 4.96 billones de pesos, que representa en aportes a la Seguridad Social Integral 1.2 billones de pesos, y a la parafiscalidad 365.360 millones,

correspondiendo a Cajas de Compensación Familiar 162.382 millones, ICBF 127.786 millones y SENA 81.191 millones.

Estas estadísticas nos muestran la formalización del empleo que se viene dando a través de las EST legalmente constituidas, y la fidelización del Servicio Temporal en los diferentes sectores empresariales del país.

Definitivamente estos datos reportan un alto nivel de confianza en las 27.000 empresas usuarias, a lo largo y ancho del territorio nacional, que ven en las EST un aliado especializado en el manejo del recurso humano flexible. Así más de un millón de contratos por año reflejan la competitividad del trabajador en misión en cumplimiento de dichos contratos de trabajo.

1.1.4.2.3 Consolidado Estadístico Del Sector Año 2012 ¹¹

El sector de servicios temporales continúa en ascenso de acuerdo a las estadísticas del sector del año 2012, que reflejan una contribución del 7.2% a la formalización del empleo en Colombia.

El sector en el año 2012 contrató a 595.590 trabajadores en misión, indicando un incremento del 5.5% con relación a los 564.800 trabajadores reportados el año 2011, los cuales firmaron 1.295.000 contratos con empresas de servicios temporales (EST) que indica que un trabajador firmó 2.1 contratos en el 2012.

El estudio destaca que el 79.96% de trabajadores en misión se concentra en Cundinamarca con un 29.53%, seguido de Valle con 17.06%, Antioquia con 15.42% y Atlántico respectivamente con un 14.95%.

En cuanto a la participación del sector en las diferentes actividades económicas del país, la industria manufacturera continúa su liderazgo con la vinculación de 141.750 trabajadores que corresponden al 23,8% de los 595.590 trabajadores del servicio temporal. Respectivamente sigue la actividad de Comercio al por mayor y

¹¹ Fuente: Acoset, en su sitio Web: <http://www.acoset.org/estadisticas-del-sector-ano-2012/>
Última fecha de Actualización: Septiembre 26 de 2012.

menor, que luego de varios años se ubica en el puesto número 2, cuenta con 126.861 trabajadores que equivalen al 21,3%. El sector Servicios personales y comunales por primera vez se ubican en el puesto número 3 con 86.361 trabajadores equivalentes al 14,5%.

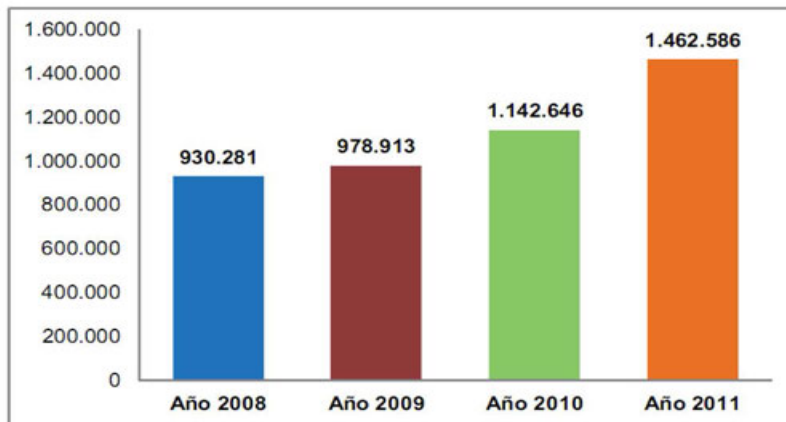
La contribución de formalización laboral del sector arroja un monto salarial 4.6 billones de pesos, que representan en aportes a Seguridad Social Integral 1.1 billones de pesos, a la parafiscalidad 408.134 mil millones de pesos, correspondiendo a Cajas de Compensación Familiar 181.392 mil millones, ICBF 136.044 mil millones y SENA 90.696 mil millones. Cifras tomadas por la cantidad de trabajadores en misión que laboraron doce (12) meses y devengaron un salario mínimo legal.

1.1.5 Evolución y Tendencia (a Futuro) prevista a Corto, Mediano y Largo Plazo

1.1.5.1 Evolución

La evolución del empleo a través de EST crece de manera continua en Colombia; de acuerdo a la siguiente gráfica, en la que se puede percibir el crecimiento anual que ha tenido. En el año 2.011 su crecimiento fue del 28%, muy seguramente por efecto del decreto que prohibió la intermediación laboral a través de cooperativas de trabajo asociado. Respecto de la población ocupada, en el 2011 los trabajadores contratados a través de EST representaban el 7.3% del empleo total.

Ilustración 1. Evolución del Empleo en las EST



Fuente: Acoset, Datos estadísticos del sector del servicio temporal en Colombia, 2011.

Una publicación de Fedesarrollo ratifica este crecimiento, indicando que “el empleo temporal ha crecido considerablemente en los últimos 12 años”¹² llegando a representar el 41% del empleo en la industria manufacturera. Para este centro de estudios este porcentaje resulta elevado en comparación con estándares internacionales. En España representa el 34%, en Francia el 13%, en Reino Unido el 7% y en el promedio de la Unión Europea el 12%.

En relación con el trabajo temporal contratado a través de EST, Fedesarrollo indicaba que de acuerdo con registros administrativos del Ministerio de Protección Social (ahora Ministerio del Trabajo) en el 2010 existían 509 EST con 172 sucursales, que cubrieron a más de 1.100.000 trabajadores.

Las empresas de servicios temporales (EST) son empresas que contrata un tercero, bien sea una persona jurídica o natural, que se denomina usuario, para que le colaboren temporalmente en el desarrollo de sus actividades por situaciones especiales como reemplazar personal en vacaciones, en uso de

¹² Fuente: Fedesarrollo, en su sitio Web: <http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Portafolio-17-de-noviembre-de-2011.-p.-12.pdf>

licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad, para atender incrementos en la producción, transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas o los trabajos ocasionales, accidentales o transitorios de que trata el art. 6 del Código Laboral.¹³

Durante los últimos diez años, la globalización ha implicado de varias formas la búsqueda más flexible de trabajo: por las empresas, tratando de minimizar los riesgos y adaptarse rápidamente a las tendencias económicas, los gobiernos, que desean reducir al gasto público, y por los empleados, buscando más flexibilidad y facilidad de acceso al empleo.

Esta evolución ha dado lugar a un aumento de la utilización de los servicios prestados para las agencias de empleo o EST.¹⁴

1.1.5.2 Las tendencias a futuro de las Empresas de servicios Temporales

El 94% de los trabajadores en misión están satisfechos con su empresa de servicios temporales. Satisfacción, crecimiento profesional, confianza, garantía, formalidad y cumplimiento son los principales atributos con los cuales los trabajadores en misión califican su relación con las Empresas de Servicios Temporales. Así lo demuestra la Segunda Encuesta de Trabajadores en Misión,¹⁵ desarrollada por el Observatorio del Mercado Laboral de ACOSSET acompañado con la Oficina de Prensa de la Asociación.

En el sector empresarial se considera importante la existencia de esta clase de empresas, para favorecer la agilidad y eficiencia en los procesos productivos actuales. Su argumento principal es que el servicio ofrecido por estas EST, a diferencia de otras formas de intermediación laboral, permite cubrir necesidades específicas de producción sin tener que ampliarse la nómina laboral, además de disminuir costos y aumentar la productividad en algún grado.

¹³ Fuente: Artículo 71 al 94 de la ley 50/90

¹⁴ El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local - Acoset

Al ver la tendencia que tienen hoy en día las empresas en contratar personal en misión para el desarrollo de sus procesos de producción, y también el creciente número de solicitudes de personas que dejan sus hojas de vida en las EST se detecta una oportunidad para ofrecer el servicio, al aprovechar las necesidades de las empresas en cuanto al requerimiento de personal y al emplear a personal capacitado para que desarrollen las actividades asignadas.

Según el Ministerio de la Protección Social hay 572 Empresas de Servicios Temporales con Licencia de Funcionamiento, el número de empresas sigue creciendo de acuerdo a la tendencia de contratación temporal. Por otro lado Bogotá cuenta con el recurso humano para contratar mediante el servicio de temporal a las empresas que según la tendencia actual cada vez están incrementando esta modalidad de contratación. “Bogotá es la segunda ciudad mejor evaluada por sus propios ejecutivos en disponibilidad de recurso humano calificado, lo cual es una fortaleza para atraer la localización de empresas y desarrollar negocios. En Bogotá se concentra la mayor oferta educativa del país, en universidades, centros de educación básica y media vocacional, al igual que para la formación técnica y profesional.”¹⁶

En términos generales y de acuerdo a las **tendencias** que indican los informes expedidos por la Asociación Colombiana de Servicios Temporales ACOSSET y el DANE, existen altos porcentajes de contratación por medio del sector de servicios temporales y un gran crecimiento entre las empresas nacionales.

¹⁵ Fuente: Acoset, en su sitio Web: <http://www.acoset.org/encuesta-trabajadores-en-mision/>

¹⁶ Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, en su web: http://empresario.com.co/recursos/page_flip/compromiso_colectivo/Observatorio_emprendimiento_bogota/index.html#/19/zoomed

Para el “sector del comercio” la subcontratación por medio de las EST ocupa cerca del 18% de los empleados temporales del país, dando a entender que el negocio de la contratación por medio de las EST es *factible y viable* para la creación de una de ellas.

1.1.5.3 Trayectoria de los Servicios Temporales

Los siguientes gráficos realizados por ACOSSET (Asociación Colombiana de empresas de servicios temporales) demuestran la acogida y el éxito de negocio que tiene la modalidad de prestación de servicios temporal en los últimos años, en un aumento de contratos de las empresas a empresas EST al año 2.012, el crecimiento de trabajadores en misión en los últimos años y los ingresos salariales que generan estos contratos temporales para el sector de las (EST).

En la siguiente gráfica podemos determinar el crecimiento de trabajadores en misión en Colombia¹⁷ hasta el 2.012:

¹⁷ Fuente: Acoset, Web: <http://www.acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/ESTADISTICAS-2012-WEB.pdf>

Ilustración 2. Crecimiento histórico -Trabajadores en misión

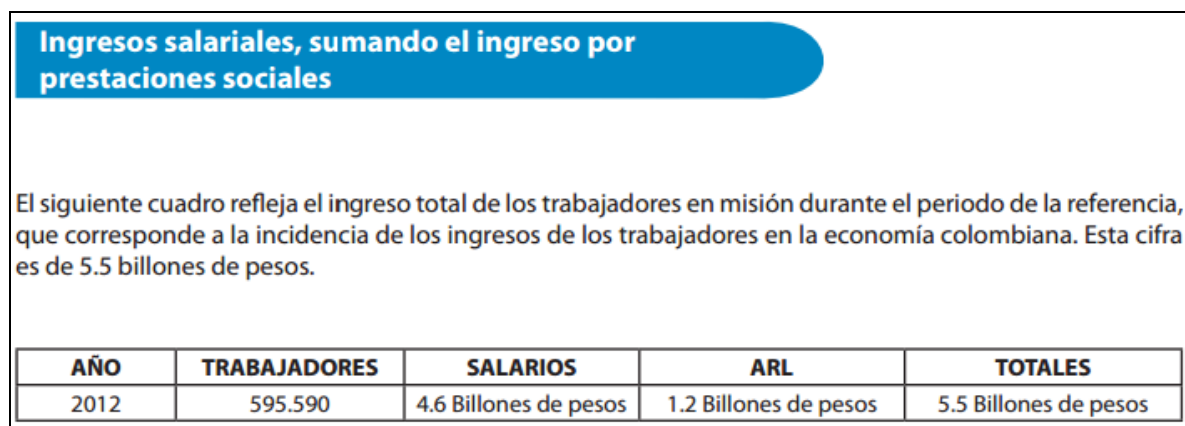


Fuente: Estadísticas obtenidas de Acoset, Junio de 2008

En la siguiente gráfica vemos representados los ingresos al año 2012,¹⁸ que representan el auge en el sector de los servicios temporales.

¹⁸ Fuente: Acoset, Web: <http://www.acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/ESTADISTICAS-2012-WEB.pdf>

Ilustración 3. Ingresos salariales trabajadores temporales



Fuente: Estadísticas obtenidas de Acoset, Junio 11 de 2008

El comportamiento del sector del empleo temporal¹⁹ ha sido positivo durante los últimos años. Solo para 2.011 creció 28 por ciento respecto al año anterior y aportó el 7,52 por ciento al empleo formal del país, según cifras del Observatorio del Mercado Laboral de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (Acoset).

En el año 2.012, el número de trabajadores en misión aumentó un 5,5% que corresponde a 595.590 empleados (como se muestra en el gráfico 2); en ese mismo año el sector representó un 7,5% de la formalización del empleo en todo el país.²⁰

1.2 CONTEXTO GEOGRÁFICO

1.2.1 Aspectos Generales

La ciudad capital está situada en la Sabana de Bogotá, sobre el altiplano Cundiboyacense, una llanura de altitud situada en promedio a 26301 msnm aunque las zonas montañosas del distrito alcanzan 32501 msnm, lo

¹⁹ Fuente: El Tiempo.com y Acoset en Entrevistas, en su página web: <http://www.acoset.org/est-un-foco-de-opportunidades-laborales/>

²⁰ <http://www.acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/ESTADISTICAS-2012-WEB.pdf>

que hace de ella la metrópoli más alta del mundo y la tercera capital después de Quito y La Paz. Tiene un área total de 1776 km² y un área urbana de 307 km².

Bogotá limita al sur con los departamentos del Meta (a través de Guamal, Cubarral y la Uribe) y del Huila (a través de Colombia), al norte con el municipio de Chía, al oeste con el río Bogotá y los municipios de Cota, Funza, Mosquera, Soacha (zona urbana), Pasca, San Bernardo, Arbeláez, Cabrera y Venecia (zona rural) del departamento de Cundinamarca. Por el este llega hasta los cerros orientales y los municipios de La Calera, Chipaque, Choachí, Gutiérrez, Ubaque, Uneh.

Está delimitada por un sistema montañoso en el que se destacan los cerros de Monserrate (3152 msnm de altura) y Guadalupe (3250 msnm de altura) al oriente de la ciudad. Se encuentra comunicada con el cerro de Monserrate a través de los servicios de transporte de teleférico y funicular.

Su río más extenso es el río Bogotá, que desde hace varias décadas presenta altos niveles de contaminación, y por ende el gobierno de la ciudad ha liberado varios proyectos de descontaminación. Otros ríos importantes en la ciudad son el río Tunjuelo, que discurre por el sur de la ciudad, el San Francisco, el Fucha, el Juan Amarillo o Salitre, los cuales desembocan a su vez en el río Bogotá.

1.2.2 Estructura Político-Administrativa

Aunque aún continúan siendo municipios pertenecientes al departamento de Cundinamarca, las poblaciones de Soacha, Zipaquirá, Facatativá, Chía, Mosquera, Madrid, Funza, Cajicá, Sibaté, Tocancipá, La Calera, Sopó, Tabio, Tenjo, Gachancipá y Bojacá, fueron consideradas como parte del área metropolitana de Bogotá en el último censo nacional realizado por el DANE en el 2005.

Están integrados además, conurbados a su territorio (es decir sin peajes), Soacha y Sibaté hasta la llegada a las cataratas del Sato de Tequendama y el zoológico de Santa Cruz en el peaje Chusacá caso de la parte sur. En la parte norte hasta el Puente del común en el límite con Chía. En el occidente hasta el peaje Siberia

adsorbiendo el Parque Metropolitano La Florida y parte de Cota. En el oriente está La Calera.

Con relación al sector urbano, Bogotá cuenta con una división administrativa de 20 localidades o distritos, los cuales se describen a continuación:

1. Usaquén
2. Chapinero
3. Santa Fe
4. San Cristóbal
5. Usme
6. Tunjuelito
7. Bosa
8. Ciudad Kennedy
9. Fontibón
10. Engativá
11. Suba
12. Barrios Unidos
13. Teusaquillo
14. Los Mártires
15. Antonio Nariño
16. Puente Aranda
17. Candelaria
18. Rafael Uribe
19. Ciudad Bolívar
20. Sumapáz

1.2.3 Población

En el 2005, la ciudad tenía una población de 7.363.782 habitantes y 7.347.795 en el área urbana,²¹ con una densidad poblacional de aprox. 4.146 habitantes por

²¹ [Boletín Censo General 2005 - Perfil Bogotá»](#) (PDF). *DANE*. 13-09-2010. Consultado el 3-11-2011.

kilómetro cuadrado, de acuerdo con las cifras presentadas por el Departamento Administrativo Nacional de Estadística (DANE). Solo 15.987 habitantes se ubican en la zona rural del Distrito Capital. El 47,8% de la población son hombres y el 52,2% mujeres. La ciudad cuenta con la tasa de analfabetismo más baja del país con tan sólo 3,4% en la población mayor de 5 años de edad.

1.3 ASPECTOS LEGALES

1.3.1 Aspectos de Legislación urbana para Hotel People S.A.S.

De acuerdo a la legislación colombiana HOTEL PEOPLE S.A.S. se rige bajo el Decreto Número 4369 de 2006 (diciembre 04), por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales y se dictan otras disposiciones.

Para la constitución de HOTEL PEOPLE S.A.S. como EST (empresa de servicios temporales) y contar con el permiso del Ministerio de la Protección Social para el funcionamiento la empresa deberá seguir los siguientes pasos descritos en el artículo 7 del Decreto 4369:

“Artículo 7°. Trámite de autorización. La solicitud de autorización de funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales deberá ser presentada por su representante legal, ante el funcionario competente de la Dirección Territorial del Ministerio de la Protección Social del domicilio principal, acompañada de los siguientes documentos:

1. Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación Legal expedido por la Cámara de Comercio, en los que conste que su único objeto social, es contratar la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de las actividades de la empresa usuaria.

2. Balances suscritos por el Contador Público y/o el Revisor Fiscal, según sea el caso, y copia de los extractos bancarios correspondientes, a través de los cuales se acredite el capital social pagado, que debe ser igual o superior a trescientas veces el salario mínimo legal mensual vigente al momento de la constitución.
3. El reglamento de trabajo de que trata el artículo 85 de la Ley 50 de 1990.
4. Formatos de los contratos de trabajo que celebrarán con los trabajadores en misión y de los contratos que se suscribirán con los usuarios del servicio.
5. Póliza de garantía, conforme se establece en el artículo 17 del presente decreto. El Ministerio de la Protección Social a través de la Dirección Territorial Respectiva, dispone de treinta (30) días calendario contados a partir del recibo de la solicitud, para expedir el acto administrativo mediante el cual autoriza o no su funcionamiento, decisión contra la que proceden los recursos de reposición y apelación.

El acto administrativo mediante el cual se autoriza el funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales deberá ser motivado y en él se indicará el cumplimiento de los requisitos y condiciones establecidos en la ley y en el presente decreto.

En firme el acto administrativo, se procederá a informar de la novedad a la Dirección General de Promoción del Trabajo y a la Unidad Especial de Inspección, Vigilancia y Control de Trabajo del Ministerio de la Protección Social, en los formatos establecidos para el efecto. El Ministerio de la Protección Social se abstendrá de autorizar el funcionamiento de la Empresa de Servicios Temporales, cuando no se cumpla con alguno de los requisitos señalados en el presente artículo; cuando alguno(s) de los socios, el representante legal o el administrador,

haya pertenecido, en cualquiera de estas calidades a Empresas de Servicios Temporales sancionadas con suspensión o cancelación de la autorización de funcionamiento, en los últimos cinco (5) años.

Las Direcciones Territoriales del Ministerio de la Protección Social mantendrán actualizada la información para consulta pública, acerca de las Empresas de Servicios Temporales autorizadas, sancionadas, canceladas, así como los nombres de sus socios, representantes legales y administradores.

1.3.2 Referencias Legales y Jurisprudenciales que corresponden a las EST²²

- DECRETO 1530 DE 1996, CAPÍTULO IV, ARTÍCULOS 10 AL 14. *Salud ocupacional*. La Empresa de Servicios Temporales es responsable de la salud ocupacional de los trabajadores de planta y en misión, en los términos previstos en el Decreto 1530 de 1996 y demás normas que lo modifiquen, adicionen o sustituyan (Afiliación de los empleados, programa de salud ocupacional que los protege, pago de las cotizaciones y reporte de accidentes de trabajo de los empleados de la EST).

- DECRETO 3769 DE 2004. Por el cual se adiciona el Decreto 933 de 2003 con el siguiente artículo:

Artículo 11-1. Para efecto de la determinación de la cuota de aprendices de que trata el artículo 33 de la Ley 789 de 2003, en las empresas de servicios temporales solo se tendrá en cuenta el número de trabajadores de planta, esto es, aquellos que se dedican al suministro temporal de personal.

Los trabajadores en misión, por no desarrollar la actividad económica propia de la empresa de servicios temporales, no se tienen en cuenta para determinar la cuota de aprendices.

- 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.

- CIRCULAR CONJUNTA NO. 067, DEL MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL Y SUPERINTENDENCIA DE LA ECONOMÍA SOLIDARIA, DEL 27 DE AGOSTO DE 2004. Circular informativa con el fin de hacer una precisa distinción entre los servicios que pueden prestar las Empresas de Servicios Temporales (EST) y las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA).

Esta decisión obedece al hecho de que bajo la figura de Trabajo Asociado se vienen constituyendo una gran cantidad de cooperativas y pre-cooperativas para desarrollar inapropiadamente su objeto social, ofreciendo actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales.

- LEY 50 DE 1990, ARTÍCULOS 71 AL 94. Por medio de esta ley se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras Disposiciones.

Corresponde a la principal Ley que rige a las Empresas de Servicios Temporales en Colombia, la cual se describe en el siguiente numeral.

1.3.3 Reglamentación para las EST según el Régimen Laboral Colombiano

Las EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES se encuentran reglamentadas por la **Ley 50 de 1.990**, en sus artículos 71 al 94 del Régimen Laboral Colombiano, en los que se resume:²³

Es empresa de servicios temporales aquella que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo

²² www.mintrabajo.gov.co/.../606-14-empresas-de-servicios-temporales-direccion-general-de-promocion-del-trabajo.html.

de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador. Las empresas de servicios temporales deberán constituirse como personas jurídicas y tendrán como único objeto el previsto en el artículo anterior.

Los trabajadores en misión tienen derecho a la compensación monetaria por vacaciones y primas de servicios proporcional al tiempo laborado, cualquiera que éste sea.

Los usuarios de las empresas de servicios temporales sólo podrán contratar con éstas en los siguientes casos:

Cuando se trate de la labores ocasionales, accidentales o transitorias a que se refiere el artículo 60. del Código Sustantivo del Trabajo; Cuando se requiere reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad; o para atender incrementos en la producción, el transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas y en la prestación de servicios, por un término de seis (6) meses prorrogable hasta por seis (6) mes más.

Los trabajadores en misión tendrán derecho a un salario ordinario equivalente al de los trabajadores de la empresa usuaria que desempeñen la misma actividad, aplicando para el efecto las escalas de antigüedad vigentes en la empresa. Igualmente, tendrán derecho a gozar de los beneficios que el usuario tenga establecidos para sus trabajadores en el lugar de trabajo, en materia de transporte, alimentación y recreación.

Los contratos celebrados entre las empresas de servicios temporales y los usuarios, deberán: Constar por escrito; Hacer constar que la empresa de servicio

²³ http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/606-14-empresas-de-servicios-temporales-direccion-general-de-promocion-del-trabajo.html.

temporal se sujetará a lo dispuesto por la Ley para efectos del pago de salarios, prestaciones sociales, horas extras, recargos diurnos y nocturnos, dominicales y festivos; Especificar la compañía aseguradora, el número de la póliza, vigencia y monto con la cual se garantiza el cumplimiento de las obligaciones laborales de las empresas de servicios temporales con los trabajadores en misión; Determinar la forma de atención de las obligaciones que en materia de salud ocupacional se tiene para con los trabajadores en misión, cuando se trate de las circunstancias establecidas en el artículo 78 de la presente Ley.

El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social aprobará las solicitudes de autorización de funcionamiento a las empresas de servicios temporales que cumplan con los requisitos exigidos en esta Ley.

1.3.4 Leyes sobre los Aspectos Tributarios

- *ARTÍCULO 240 Y 260-11 DEL ESTATUTO TRIBUTARIO.* Tarifas del impuesto de renta para sociedades nacionales y extranjeras, y Sanciones respecto de la documentación comprobatoria y de la declaración informativa, respectivamente.
- *ARTÍCULO 88 DELA LEY 50 DE 1990.* Las empresas de servicios temporales quedan obligadas a presentar ante el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, los informes estadísticos que éste le solicite relacionados con su oferta y demanda de mano de obra, frecuencia de colocación, ocupación, sectores de actividad económica atendidos, cuantías y escalas de remuneración. El Ministerio de Trabajo y Seguridad Social reglamentará la manera de presentar dichos informes.
- *DECRETO No. 489 DE 2013.* En el cual se establecieron nuevos requisitos para conservar los beneficios de la Ley 1429 de 2010.

- En cuanto a la *LEY 1607 DE DICIEMBRE DE 2012* a continuación se relacionan puntualmente los cambios que afectan a las EST, así:

Artículo 25°. Exoneración de aportes. A partir del momento en que el Gobierno Nacional implemente el sistema de retenciones en la fuente para el recaudo del impuesto sobre la renta para la equidad -CREE, Y en todo caso antes del 1° de julio de 2013, estarán exoneradas del pago de los aportes parafiscales a favor del Servicio Nacional del Aprendizaje -SENA Y de Instituto Colombiano de Bienestar Familiar -ICBF, las sociedades y personas jurídicas y asimiladas contribuyentes declarantes del impuesto sobre la renta y complementarios, correspondientes a los trabajadores que devenguen, individualmente considerados, hasta **diez (10) salarios mínimos mensuales legales vigentes.**

Así mismo las personas naturales empleadoras estarán exoneradas de la obligación de pago de los aportes parafiscales al SENA, al ICBF y al Sistema de Seguridad Social en Salud por los empleados que devenguen menos de diez (10) salarios mínimos legales mensuales vigentes.

Lo anterior no aplicará para personas naturales que empleen menos de dos trabajadores, los cuales seguirán obligados a efectuar los aportes de que trata este inciso.

Parágrafo 1. Los empleadores de trabajadores que devenguen más de diez (10) salarios 10 mínimos legales mensuales vigentes, sean o no sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad -CREE, seguirán obligados a realizar los aportes parafiscales y las cotizaciones de que tratan los artículos 202 y 204 de la Ley 100 de 1993 y los pertinentes de la ley 1122 de 2007, el artículo 7 de la Ley 21 de 1982, los artículos 2 y 3 de la Ley 27 de 1974 Y el artículo 1 de la Ley 89 de 1988, y de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidos en las normas aplicables.

Parágrafo 2. Las entidades sin ánimo de lucro no serán sujetos pasivos del impuesto sobre la renta para la equidad -CREE, Y seguirán obligados a realizar los aportes parafiscales y las cotizaciones de que tratan los artículos 202 y 204 de

la Ley 100 de 1993 y las pertinentes de la ley 1122 de 2007, el artículo 7 de la Ley 21 de 1982, los artículos 2 y 3 de la Ley 27 de 1974 y el artículo 1 de la Ley 89 de 1988, y de acuerdo con los requisitos y condiciones establecidos en las normas aplicables.

- Otro artículo importante a destacar de la *LEY 1607 DE DICIEMBRE DE 2012* que deben cumplir a cabalidad las EST es el siguiente:

Artículo 46°. Modifíquese el artículo 462-1 del Estatuto Tributario, el cual quedará así: *Artículo 462-1.* Base gravable especial. Para los servicios integrales de aseo y cafetería, de vigilancia, autorizados por la Superintendencia de Vigilancia Privada, de servicios temporales prestados por empresas autorizadas por el Ministerio del Trabajo y en los prestados por las cooperativas y pre-cooperativas de trabajo asociado en cuanto a mano de obra se refiere, vigiladas por la Superintendencia de Economía Solidaria o quien haga sus veces, a las cuales se les haya expedido resolución de registro por parte del Ministerio del Trabajo, de los regímenes de trabajo asociado, compensaciones y seguridad social, como también a los prestados por los sindicatos con personería jurídica vigente en desarrollo de contratos sindicales debidamente depositados ante el Ministerio de Trabajo, **la tarifa será del 16% en la parte correspondiente al AIU** (Administración, Imprevistos y Utilidad), que no podrá ser inferior al diez por ciento (10%) del valor del contrato. Para efectos de lo previsto en este artículo, el contribuyente deberá haber cumplido con todas las obligaciones laborales, o de compensaciones si se trata de cooperativas, pre-cooperativas de trabajo asociado o sindicatos en desarrollo del contrato sindical y las "atinentes a la seguridad social. Parágrafo. la base gravable descrita en el presente artículo aplicará para efectos de la retención en la fuente del impuesto sobre la renta, al igual que para los impuestos territoriales.

1.3.5 Otras leyes que aplican a la creación del proyecto

- LEY 590 DEL 10 DE JULIO DE 2000 – LEY MIPYME Ley marco que suscribe la política estatal para la promoción de la Creación de empresas.

La Política de Emprendimiento se rige bajo la siguiente normatividad:

- Ley 590 de 2000. Por la cual se dictan disposiciones para promover el desarrollo de las micro, pequeñas y medianas empresa.
- Ley 789 de 2002. Artículo 40. Créase el Fondo Emprender.
- Ley 1014 de 2006. De fomento a la cultura del emprendimiento.
- Decreto 1192 de 2009. Por el cual se reglamenta la Ley 1014 de 2006 sobre el documento a la cultura del emprendimiento y se dictan otras disposiciones.

1.3.6 Normas que aplican al Sector Hotelero

En Colombia el sector HOTELERO se rige según las normas técnicas, establecidas por el MINISTERIO DE INDUSTRIA COMERCIO Y TURISMO, EL SENA, COTELCO E ICONTEC. Para la realización de actividades básicas y la prestación de servicio de alojamiento y hospedaje.

*Las normas técnicas más importantes en el sector hotelero son.*²⁴

- NTSH-001 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Realización de las actividades básicas para la prestación del servicio.

²⁴ <http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3257>

- NTSH-002 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Información a clientes, atención de sugerencias y reclamaciones de acuerdo a políticas del servicio.
- NTSH-003 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Prestación del servicio de recepción y reservas conforme a manuales existentes.
- NTSH-004 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Atención del área de conserjería de acuerdo al manual de procedimientos.
- NTSH-005 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Manejo de valores e ingresos, relacionados con la operación del establecimiento.
- NTSH-006 (Norma técnica sectorial Colombia en hoteles) Alojamiento y hospedaje, categorización por estrellas de hoteles, requisitos.

Otras Normas y leyes que aplican al sector Hotelero en Colombia son:

- NORMAS TECNICAS SECTORIALES HOTELERAS – ICONTEC NTS S-03 / NTS S-04
- Ley 300 de 1996 – Ley general del turismo (Normatividad y Regulación del Turismo).
- LEY 1101 de Diciembre de 2006. Por la cual se modifica la Ley 300 de 1996 – Ley General de Turismo y se dictan otras disposiciones.
La presente ley, considera aportantes los siguientes:
 1. Los hoteles y centros vacacionales.
 2. Las viviendas turísticas y otros tipos de hospedaje no permanente, cuyas ventas anuales sean superiores a los 50 smlmv, excluidos los establecimientos

que prestan el servicio de alojamiento por horas. En el caso de las viviendas turísticas ubicadas en los territorios indígenas se aplicará la contribución a aquellas cuyas ventas anuales sean superiores a los 100 smlmv.

3. Las agencias de viajes y turismo, agencias mayoristas y las agencias operadoras.

4. Las oficinas de representaciones turísticas.

- **CERTIFICADO DE CALIDAD TURISTICA:**

Es una marca de certificación reconocida por la superintendencia de industria y comercio que puede portar una empresa o entidad que cumpla con los requisitos requeridos establecidos de conformidad con su reglamento de uso.

- **RESOLUCIÓN 0650 del Ministerio de Comercio Industria y Turismo.** Por la cual ha reglamentado el uso de esta marca (Certificado de Calidad Turística) y en esta se establecen los siguientes objetivos:

Mejorar la calidad de los servicios turísticos ofrecidos en Colombia; Crear una herramienta informativa y comercial para diferenciar servicios Turísticos; Incentivar el crecimiento del mercado nacional de este tipo de servicios.

2. ESTUDIO DE MERCADOS

2.1 OBJETIVOS

2.1.1 Objetivo General

Realizar una investigación de mercados, por medio de la identificación, recopilación, análisis y procesamiento de la información relacionada con las características del servicio, precio, distribución, plaza y promoción, en una forma sistemática y objetiva, con el fin de determinar la viabilidad comercial de una empresa de servicios temporales, enfocada exclusivamente al sector hotelero en la ciudad de Bogotá.

2.1.2 Objetivos Específicos

- Determinar el mercado objetivo y potencial, con el fin de medir el número de hoteles a los cuáles se les va a ofertar los servicios de selección de personal, administración de nómina y demás servicios prestados por la EST en estudio.
- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado o la posibilidad de brindar un mejor servicio que el que ofrecen los competidores existentes en el mercado.
- Analizar los precios de la competencia (indirecta), con el fin de planear estrategias de incursión en el sector hotelero, con precios acordes y actuales del mercado.
- Fijar estrategias de publicidad y promoción a través de la investigación de los medios para promover la aparición del servicio en el mercado de Bogotá.
- Probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican

la inversión de una empresa de servicios temporales durante un periodo de tiempo, identificando y cuantificando los factores que influyen en su comportamiento.

- Determinar el tamaño, localización e ingeniería del proyecto, con el fin de contribuir a la toma de decisiones acertadas para la creación de la Empresa de Servicios Temporales.
- Conocer la Demanda Potencial de los servicios temporales en el mercado hotelero.
- Conocer la situación de la oferta actual de los servicios temporales en el mercado hotelero.
- Conocer cuáles son los canales de distribución que se utilizan para hacer llegar los servicios de recursos humanos a las empresas usuarias.

2.2 DESCRIPCIÓN DEL PRODUCTO Y/O SERVICIO

2.2.1 Descripción, Usos y especificaciones del producto/servicio

2.2.1.1 Descripción Básica

La Empresa de Servicios Temporales (EST) Hotel People S.A.S., contratará la prestación de servicios con terceros beneficiarios, en este caso serán los hoteles de la ciudad de Bogotá, para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, en los procesos de Recursos Humanos, mediante la labor desarrollada por personas contratadas directamente por la empresa de servicios temporales, la cual tiene con respecto de éstas el carácter de empleador.

2.2.1.2 Aplicación/Usos del Servicio

Los servicios ofertados son de “consumo directo”; se ofrecen directamente a la empresa usuaria, sin intermediarios.

Por ser un servicio complejo debido a las necesidades de las empresas hoteleras y con el fin de facilitar la investigación se ha seleccionado los siguientes servicios, elaborando una descripción del mismo, con el fin de garantizar una atención personalizada, que llene las expectativas de los clientes, los cuales se pueden observar en el siguiente cuadro.

Cuadro 1. Descripción de servicios prestados por Hotel People S.A.S.

SERVICIOS PRESTADOS	
LÍNEAS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LAS LÍNEAS
Selección de personal integral y especializado	Entrevista de preselección
	Aplicación de pruebas psicotécnicas
	Informes de Selección
	Verificación de referencias laborales
	Visitas Domiciliarias
	Definición e implementación de pruebas técnicas (habilidades técnicas que se le evalúan al personal de acuerdo a las necesidades del tipo de cliente que maneja el hotel)
Contratación de personal (Administración de Nómina)	Firma de contrato.
	Afiliaciones a Seguridad Social.
	Liq. Horas extras y novedades de nómina.
	Liq. Prestaciones sociales de ley.
Capacitación	Servicios de capacitación.
	Sensibilización al personal en misión, en cuanto a la filosofía de calidad y servicio de la empresa Cliente, para el buen desempeño de los empleados.

SERVICIOS PRESTADOS	
LÍNEAS	SERVICIOS QUE INTEGRAN LAS LÍNEAS
Asesoría / Consultoría	Asesoría en la alineación de perfiles de cargos para cada una de las áreas del hotel, de acuerdo a las necesidades de sus clientes (huéspedes).
	Consultoría en recursos humanos, planeamiento estratégico, información de gestión, evaluación de competencias.
Auditorías de Servicio	Auditorías internas sobre procedimientos específicos.
	Servicios de evaluación del desempeño a los empleados en misión, en caso de ser requerida por el Cliente.

2.2.1.3 Características del Servicio

Hotel People S.A.S. contará con un equipo humano especializado a entera disposición del Cliente, que le ayudará a enfocarse en la estrategia de cada negocio, sin asumir riesgos, contando con el respaldo que le brindamos, en cuanto a: Administración de nómina y Selección de personal calificado y especializado, en todas las áreas del campo de la hotelería, permitiéndole la reducción de altos costos en los que se incurren en estas áreas.

El proceso de selección de personal incluye: Aplicación de pruebas psicotécnicas, que llevan a aclarar inquietudes frente a candidatos potenciales preseleccionados, ya sea por el cliente o por Hotel People S.A.S., para un cargo específico, tomando como base factores como inteligencia, liderazgo, competencias, perfil psicológico, compromisos, niveles situacionales, habilidades, entre otros. Este proceso es

personalizado, puesto que se desarrolla, ajustando cada uno de los perfiles de los cargos requeridos, a la planeación estratégica de cada uno de las empresas Clientes, con el fin de garantizar el cumplimiento de las metas y objetivos por parte del personal seleccionado.

Los trabajadores vinculados a las Empresas de Servicios Temporales son de dos (2) categorías: Trabajadores de planta y trabajadores en misión. Los trabajadores de planta son los que desarrollan su actividad en las dependencias propias de las Empresas de Servicios Temporales; Los trabajadores en misión son aquellos que la Empresa de Servicios Temporales envía a las dependencias de sus usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos.

De los servicios prestados por Hotel People S.A.S. se benefician:

- Los hoteles de Bogotá que requieren que se les administre la nómina, así como aquellos que requieran de la selección de personal, de acuerdo a su perfil y al rango de cada hotel, basados en un portafolio de servicios que se adapte a sus necesidades y expectativas.
- Los hoteles de Bogotá que desean capacitar a su personal en cuanto a la filosofía de calidad y el servicio de cada hotel.
- Los hoteles que deseen que se les asesore en cuanto a la alineación de los perfiles de cargos, en cada una de las áreas del hotel, identificando las necesidades de sus huéspedes.
- Las personas desempleadas que hayan estudiado hotelería o gastronomía, que hayan tenido experiencia en el campo de hotelería, podrán beneficiarse de los servicios de la empresa HOTEL PEOPLE S.A.S., bien sea para llevar su hoja de vida en busca de un empleo o para ubicarse en uno mejor.

- También se benefician las empresas hoteleras que requieren que se les administre la nómina, basados en un portafolio de servicios que se adapte a sus necesidades y expectativas.

2.2.1.4 Especificaciones del Servicio

Los servicios de selección de personal y de administración de nómina se prestarán de acuerdo a los requerimientos exigidos por las empresas, en un paquete de servicios o cada uno por separado.

El horario de la prestación del servicio será de lunes a viernes de 7:30 a.m. a 5:30 p.m., de manera personalizada con apoyo de un psicólogo, quien recibe las hojas de vida de las personas que desean ser ubicadas en una empresa.

Además será el psicólogo, quien realiza las entrevistas de preselección a quienes entreguen su hoja de vida con los documentos requeridos por la EST (hoja de vida con: fotocopia de cedula, fotocopia certificado de estudios realizados, fotocopia pasado judicial, fotocopia libreta militar).

De igual forma, será el psicólogo quien realice las visitas domiciliarias y emita los Informes de la selección del personal que se requiera.

Además del proceso de selección personalizado, se contará con una herramienta online, para que el personal que desea registrarse en la base de datos de Hotel People S.A.S., lo pueda hacer, inscribiendo sus datos e ingresando su curriculum.

En la herramienta online, se podrán realizar consultas por parte de los empleados y por parte de las empresas usuarias, en las que se podrá consultar estado de los contratos, desprendibles de pago, liquidaciones de personal, novedades de nómina, entre otros.

Se contará con un Asesor comercial, quien será el encargado de dar a conocer los servicios de la empresa y entregar el portafolio, por medio de visitas a las empresas de la región.

De igual manera, se contará con auxiliar de recursos humanos, quien realizará todos los trámites pertinentes a la contratación del personal y las afiliaciones a seguridad social de los mismos.

El área de nómina estará conformada por un auxiliar, el cual se encargará de liquidar las nóminas de las diferentes empresas usuarias.

El área contable estará conformada por un auxiliar y un contador quien hará las funciones de jefe, respondiendo por esta área.

El Gerente de la EST estará a cargo de todos los movimientos de la empresa, respaldado por un Asistente de Gerencia, quien se encargará de la correspondencia y agenda de la Gerencia.

Es importante aclarar que la Empresa de servicios Temporales en proyecto, contara con personal calificado, competente y comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos.

2.2.2 Atributos diferenciadores del producto/servicio con respecto a la competencia

Respecto a otras empresas de servicios temporales, ésta empresa se diferencia de las demás en los siguientes aspectos importantes:

1. Tiene un alto impacto innovador porque ofrecerá sus servicios únicamente al campo de la hotelería, puesto que no existe en el mercado Colombiano otra empresa de servicios temporales hasta el momento trabaja exclusivamente con las empresas hoteleras.
2. Ayuda a las empresas Clientes (Hoteles) a alinear los perfiles de cargos para cada una de las áreas del hotel, identificando las necesidades de sus huéspedes.
3. Ofrecerá los servicios de capacitación en cuanto a la filosofía de calidad y servicio de la empresa Cliente, para el buen desempeño de los empleados.
4. Ofrecerá servicios de evaluación del desempeño, para todos los cargos de la organización.

2.3 MERCADO POTENCIAL Y OBJETIVO

2.3.1 Mercado Potencial

El Mercado potencial de Hotel People S.A.S. serán los hoteles de la ciudad de Bogotá, inscritos a la cámara de comercio.

2.3.1.1 Estimación del Mercado Potencial

Teniendo en cuenta la investigación realizada en la Cámara de Comercio de Bogotá, y de acuerdo al “código CIIU” ²⁵ 5511 para Alojamiento en Hoteles, el número de hoteles inscritos como establecimientos de comercio, personas jurídicas o personas naturales, corresponde a 1.411 hoteles y se clasifica de la siguiente manera:

²⁵ La Dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales DIAN, adoptó para Colombia la Clasificación de Actividades Económicas – CIIU revisión 4 y el Departamento Administrativo Nacional de Estadística – DANE, mediante Resolución número 66 del 31 de enero de 2012, estableció esta clasificación para agrupar todas las actividades económicas similares por categorías.

Cuadro 2. Número de Hoteles de Bogotá

HOTELES DE BOGOTÁ	
TAMAÑO	CANTIDAD
Grandes	23
Medianos	62
Pequeños	162
Micro	501
Sin clasificar (**)	663
TOTAL	1.411

Fuente: Cámara de comercio. Fecha de consulta: 19-Mayo-2014

(**) Sin clasificar: Son establecimientos de comercio informal, como apartamentos o casas, que ofrecen servicios en calidad de hotel, en barrios de estrato 4, 5 y 6, que son arrendados por periodos menores a 30 días.

2.3.2 Mercado Objetivo

El mercado objetivo está determinado por los hoteles independientes y de cadenas nacionales, clasificadas por 3, 4 y 5 estrellas, lo que significa que Hotel People S.A.S. se enfocará en prestar sus servicios temporales a 202 hoteles de Bogotá, como lo indica la siguiente tabla:

Cuadro 3. Clasificación de Hoteles de la ciudad de Bogotá

NUMERO DE ESTRELLAS	TOTAL HOTELES
CINCO ESTRELLAS ☆☆☆☆☆	32
CUATRO ESTRELLAS ☆☆☆☆	72
TRES ESTRELLAS ☆☆☆	98
TOTAL	202

Fuente: Booking.com

2.3.2.1 Justificación del Mercado Objetivo

El mercado objetivo se eligió porque se percibió la necesidad de encontrar en el mercado una empresa mediadora, que les brindara soluciones acertadas, con el área o proceso más importante que tienen las empresas, como es el manejo de los Recursos Humanos.

No se tendrán los hoteles de 1 o 2 estrellas, puesto que son muy pequeños y de acuerdo a las encuestas realizadas, no requieren de los servicios prestados por Hotel People S.A.S.

2.4 INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

2.4.1 La Demanda

Mediante la investigación de mercados se obtendrá información actualizada de la opinión de los hoteles de la ciudad de Bogotá, con respecto al servicio que se piensa ofrecer, con el fin de satisfacer sus necesidades y cumplir con sus expectativas.

2.4.1.1 Descripción del problema de investigación de mercados

Las empresas de servicios temporales en Colombia, no se especializan en un solo sector de la economía, por lo que no existe ni una sola que se encargue del sector de la hotelería en el país.

La demanda para este estudio de factibilidad se define en la cantidad y calidad de servicios que pueden ser adquiridos por las empresas de un sector específico, como es el sector hotelero; por lo cual se determina que la demanda puede ser alta, puesto que en este sector, la selección de personal es de difícil consecución, ya que los perfiles para este tipo de empresas son totalmente diferentes a los que requieren las empresas de los demás sectores de la economía.

El sector de la hotelería refleja esta problemática que día a día afecta a muchos empresarios, especialmente los jefes de recursos humanos y gerentes de hoteles, por la falta de personal calificado y especializado acorde a los perfiles que se manejan para las diferentes áreas de los hoteles.

Frente a esta problemática es necesario plantear para los hoteles de Bogotá de 3, 4 y 5 estrellas independientes y de cadenas nacionales, un proyecto que pretenda trabajar para saciar esa necesidad existente en el mercado y disponer de una división especializada en servicios de reclutamiento, selección (en la que se dispondrá de una base de datos con perfiles especializados en el sector), contratación y puesta a disposición de personal temporal única y exclusivamente para el sector de hotelería en Bogotá.

Esta propuesta facilitará la alineación de los empleados de los hoteles con respecto a los objetivos y metas organizacionales y a la importancia que tiene el cliente dentro de las organizaciones.

Teniendo en cuenta que “la base de un turismo próspero es la industria hotelera eficiente, ya que unos buenos alojamientos y una excelente gastronomía satisfacen las necesidades básicas de los turistas”²⁶, la propuesta constituye una solución a las problemáticas que se relacionan con la prestación del servicio y contribuyen a generar un ambiente propicio para mejorar la competitividad del sector y el crecimiento de la ciudad.

2.4.1.2 Necesidades de Información

Para el desarrollo del estudio de mercado de la factibilidad, es necesario tener en cuenta variables como:

²⁶ Página web: Lectura la Industria del Turismo y los hoteles,
<http://es.slideshare.net/Suemi7/lectura-la-industria-del-turismo-y-los-hoteles>

- Necesidades del servicio: si la población objetivo está interesada en invertir en una empresa de servicios temporales enfocada en el sector hotelero, y qué necesidades tienen acerca del mismo.
- Necesidades del mercado: identificación de la capacidad de empresas en el sector hotelero de la ciudad, que desean invertir en un servicio innovador.
- Necesidades de la demanda: conocimiento de las necesidades en el servicio de selección de personal en las empresas del sector hotelero de la ciudad.
- Necesidades de la oferta: cobertura, infraestructura, servicios, precios que ofrecen otras EST de la ciudad.
- Necesidades de Comercialización: Conocimiento del canal y medio publicitario más adecuado para promover los servicios de selección, administración de nómina y capacitación al personal de los hoteles.
- Precio: Se establecerán precios factibles y acordes a las necesidades del cliente.
- Publicidad: identificación de la publicidad, promoción y estrategias que permitan alcanzar el mercado.

2.4.1.3 Ficha Técnica

Cuadro 4. Ficha técnica de la demanda

Tipo de Investigación	Se realizó una investigación Exploratoria y Descriptiva . Exploratoria, la cual tiene como objetivo la “formulación de un problema para posibilitar una investigación más precisa o el desarrollo de una hipótesis” ²⁷ y Descriptiva, porque describe los hechos como son observados.
Método de Investigación	Se utilizó el método Análisis deductivo – Síntesis , porque permite conocer la realidad donde descompone el todo en sus partes y las identifica, donde relaciona todos los elementos del

²⁷ WEIERS, Ronald: Investigación de Mercados, Editorial: Prentice Hall.

	problema e inicia un proceso de investigación para la creación de una empresa de servicios temporales orientada a los hoteles de la ciudad de Bogotá.
Fuentes de información	<p>Fuentes Primarias. Para el desarrollo de este proyecto se utilizaron fuentes primarias, como el diseño y aplicación de una encuesta estructurada a Gerentes, Administradores y Jefes de recursos Humanos de Hoteles de la ciudad de Bogotá.</p> <p>Fuentes Secundarias. Para adelantar el presente estudio se utilizaron fuentes secundarias como la Cámara de Comercio de Bogotá, a la empresa de Servicios Temporales Activos S.A. y a la cadena de hoteles LTY de la ciudad de Bogotá. Además de información recopilada en Libros, como son: Metodología de Carlos Méndez, Tesis (ESAP, UIS), portafolios de revistas y periódicos. Además se utilizó la Internet para la consecución de información relacionada con el tema.</p>
Técnicas de investigación	La técnica utilizada es la Encuesta.
Instrumento para la recolección de información	Cuestionario estructurado (Ver Anexo A).
Modo de aplicación	La aplicación del cuestionario se aplica directamente y bajo la responsabilidad de la autora del proyecto.
Definición de población elemento, unidad de muestreo	<p>Población. Es el conjunto total de elementos objeto de estudios, también se denomina universo colectivo.</p> <p>Para nuestro estudio la población está conformada por las empresas hoteleras clasificadas en 3 y 4 y 5 estrellas de la ciudad de Bogotá.</p>

	<p>Elemento Muestral. Es la unidad en una muestra sobre la cual se solicita información; para el estudio será el Gerente o Jefe de Personal de cada uno de los hoteles a encuestar.</p> <p>Unidad Muestral. Unidad seleccionada de la población para la aplicación de la técnica de investigación; puede ser un elemento poblacional único o un conjunto de elementos. Ej: personas, empresas, etc.</p> <p>Para el estudio, la unidad de muestreo está compuesta por los 202 hoteles de 3, 4 y 5 estrellas inscritos a la cámara de comercio de Bogotá.</p>
<p>Proceso de muestreo</p>	<p>Muestreo probabilístico; particularmente se utilizará la distribución muestral de proporciones para lo que se hará uso de la fórmula:</p> $n = \frac{Z^2 (p \cdot q) \cdot N}{Z^2 (p \cdot q) + e^2 (N-1)}$ <p>N = Población = 202</p> <p>p = Proporción estimada de respuesta afirmativa: Cuando se desconoce el comportamiento se utiliza el 0,5 por ser el valor más conservador, es decir, el valor más alto del tamaño de la muestra.</p> <p>q = Proporción de respuestas negativas: Es igual a 1 – p; para el caso particular de estudio se utiliza 0,5.</p> <p>Z = Variable estandarizada para un nivel de Confianza del 95% = 1,96.</p> <p>e = Error esperado en el tamaño de la muestra del 5% = e=</p>

	<p>0,05.</p> <p>n = Tamaño de la muestra</p> $n = \frac{(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5) \times (202)}{(1,96)^2 \times (0,5 \times 0,5) + (0,05)^2 \times (202-1)}$ $n = \frac{3,8416 \times 0,25 \times 202}{3,8416 \times 0,25 + 0,0025 \times 201}$ $n = \frac{194,0008}{1,4629}$ <p>n = 133 Encuestas.</p>
Alcance	El proyecto se pretende realizar en la ciudad de Bogotá, por tanto el alcance será esta ciudad.
Tiempo de aplicación	Para la recolección de la información se estipuló un tiempo de dos semanas, entre el 15 y el 26 de abril de 2013, periodo en el cual se aplicaron las encuestas.

2.4.2. Tabulación, presentación y análisis de resultados

A continuación se presentan los resultados y los respectivos análisis de la información recolectada en el trabajo de campo por medio de una encuesta aplicada a los hoteles de la ciudad de Bogotá.

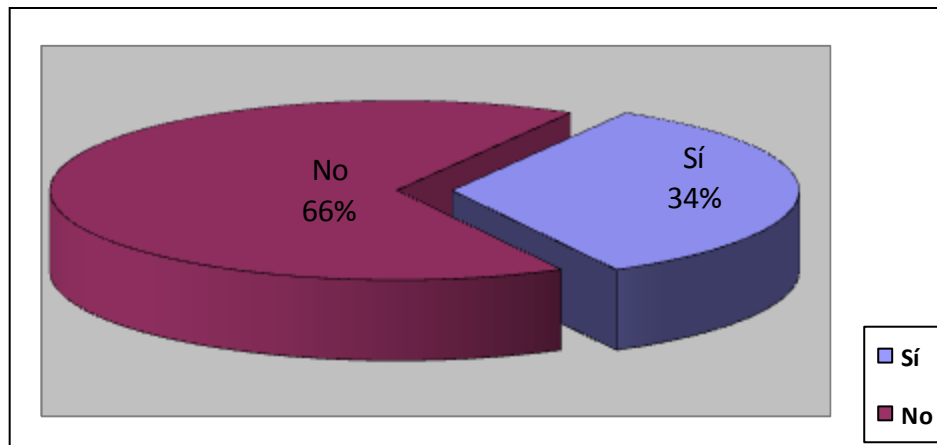
Pregunta 1. ¿Tiene establecido en su hotel un proceso de recurso humano organizado que asegure que el personal seleccionado sea el adecuado y que se ajuste al perfil definido para el cargo deseado?

Cuadro 5. Hoteles que tienen establecido un proceso de recurso humano

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	45	34%
b. No	88	66%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 4. Hoteles que tienen establecido un proceso de recurso humano



Fuente: Pregunta 1 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el 34% de las empresas hoteleras encuestadas tienen definido y establecido el proceso de recurso humano, mientras que el 66% restante no tienen establecido un proceso de RRHH que les asegure que el personal que se selecciona en los hoteles, sea el adecuado y/o que se ajuste al perfil definido para el cargo deseado, teniendo en cuenta la planeación estratégica de cada hotel, lo cual representa una ventaja para la empresa en estudio.

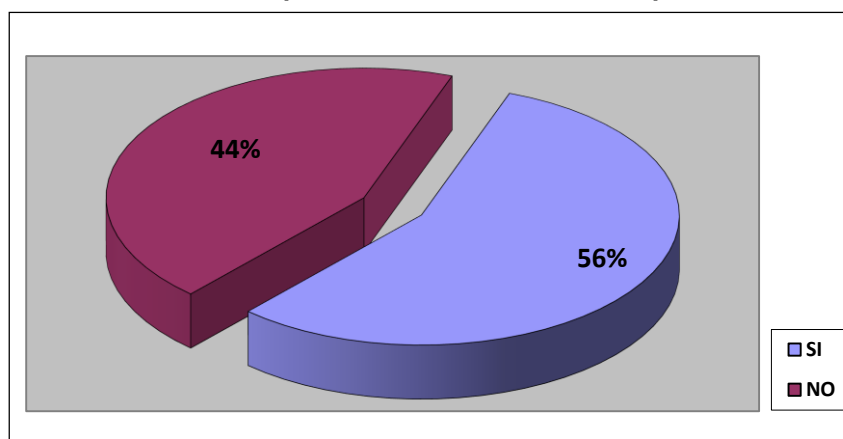
Pregunta 2. ¿Contrata o ha contratado servicios de recursos humanos por medio de alguna empresa intermediaria?

Cuadro 6. Hoteles que han contratado servicios por medio de una empresa intermediaria

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	76	56%
b. No	57	44%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 5. Hoteles que han contratado servicios por medio de una empresa intermediaria



Fuente: Pregunta 2 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el 44% de la población encuestada nunca ha utilizado los servicios ofrecido por una empresa de servicios temporales y que el 56% de las empresas hoteleras encuestadas contrata o ha contratado los servicios de alguna empresa intermediaria, lo cual facilita la entrada al mercado hotelero.

Pregunta 3. De los siguientes servicios, indique cuál o cuáles ha contratado por medio de una la empresa intermediaria:

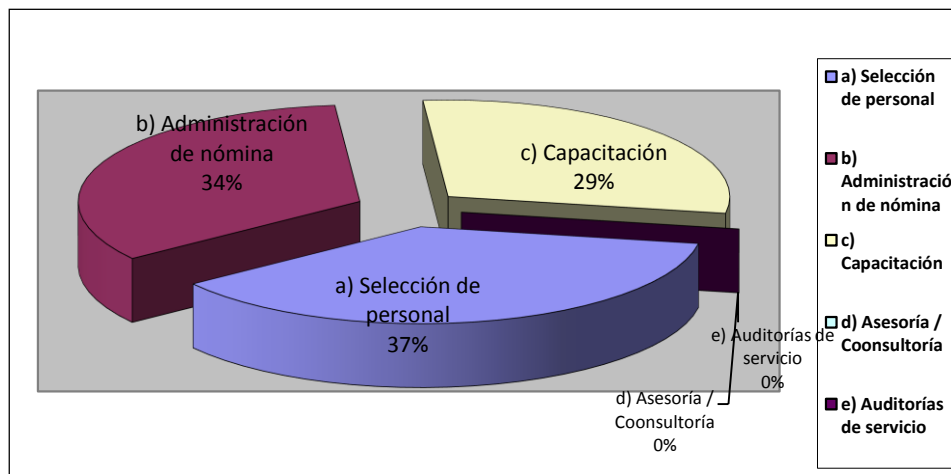
Cuadro 7. Contratación de servicios por medio de empresas intermediarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Selección de personal	42	37%

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
b. Administración de Nómina	38	34%
c. Capacitación	33	29%
d. Asesoría / Consultoría	0	0%
e. Auditorías de Servicio	0	0%
f. Otros	0	0%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 6. Contratación de servicios por medio de empresas intermediarias



Fuente: Pregunta 3 Encuesta de la demanda

Análisis: De acuerdo a las respuestas de los encuestados, se puede observar que el 37% contrata o ha contratado los servicios de selección de personal por medio de una empresa intermediaria, seguido de un 34% que contrata o ha contratado la contratación o manejo de nómina de sus empleados y un 29% ha contratado servicios de capacitación en áreas de atención al cliente a sus empleados. Los demás servicios ofertados por la empresa en estudio no han sido utilizados por los empresarios, debido a que son escasos y no existen empresas que se los hayan ofrecido hasta el momento, resultados que indican un alto porcentaje de

demanda en el sector hotelero, lo que conlleva a una gran oportunidad para la empresa en proyecto; Además, teniendo las entrevistas con los Gerentes y Jefes de recursos humanos hoteleros, se muestra un alto interés por los servicios que aún no se han ofrecido en el mercado hotelero, especialmente el servicio de capacitación.

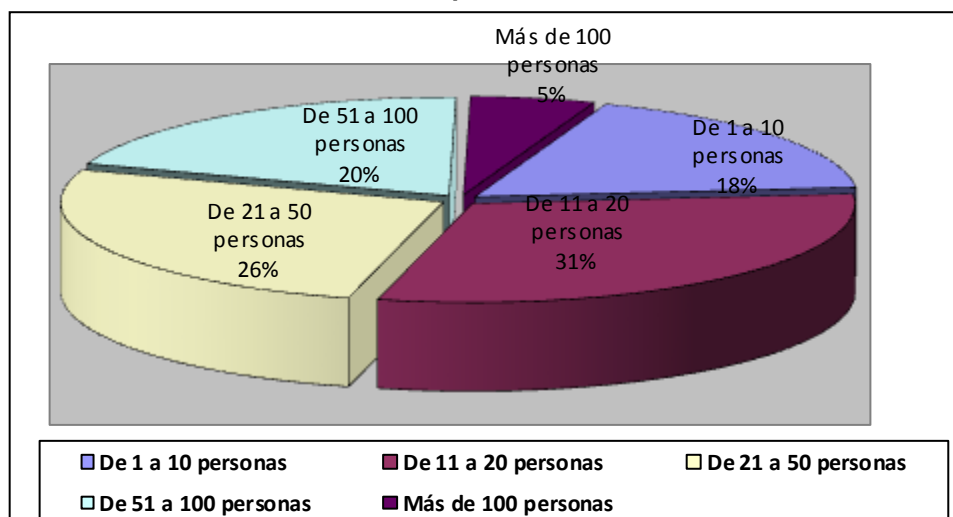
Pregunta 4. ¿A qué cantidad de personal le realiza el proceso de selección al año?

Cuadro 8. Servicio Selección de personal: cantidad demanda anualmente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO PONDERADO
a. De 1 a 10 personas	17	18%	5,5	1,0
b. De 11 a 20 personas	29	31%	15,5	0,8
c. De 21 a 50 personas	25	26%	35,5	9,3
d De 51 a 100 personas	19	20%	75,5	15,1
e. más de 100 personas	5	5%	100,0	5,3
TOTAL	95	100%		31,5

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 7. Servicio Selección de personal: cantidad demanda anualmente



Fuente: Pregunta 4 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el promedio más representativo en cuanto al servicio de “Selección de personal” anualmente es de 51 a 100 personas, cifra representativa para la empresa en estudio, ya que la demanda de este servicio es alta. El promedio ponderado es de 31,5 servicios al año, Información importante para elaborar el cálculo de la demanda de selección de personal.

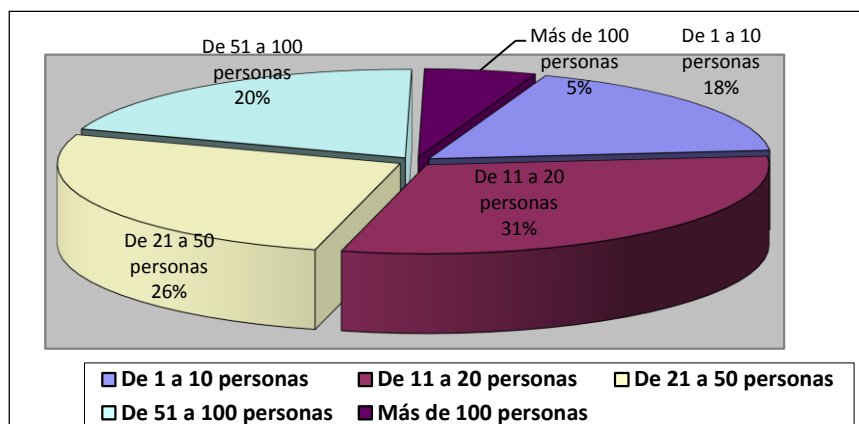
Pregunta 5. ¿Qué cantidad de personal contrata usted al año?

Cuadro 9. Servicio contratación de personal: cantidad contratada anualmente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO PONDERADO
a. De 1 a 10 personas	17	18%	5,5	1,0
b. De 11 a 20 personas	29	31%	15,5	0,8
c. De 21 a 50 personas	25	26%	35,5	9,3
d De 51 a 100	19	20%	75,5	15,1
e. más de 100	5	5%	100,0	5,3
TOTAL	95	100%		31,5

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 8. Servicio contratación de personal: cantidad contratada anualmente



Fuente: Pregunta 5 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el promedio más representativo en cuanto al servicio de “Contratación de personal / admón. de nómina)” anualmente es de 51 a 100 personas, al igual que el servicio de selección de personal, ya que los empresarios prefieren seleccionar y contratar por medio de una intermediaria.

Esta cifra es representativa para la empresa puesto que la demanda de este servicio es alta. El promedio ponderado es de 31,5 servicios al año, Información importante para elaborar el cálculo de la demanda de selección de personal.

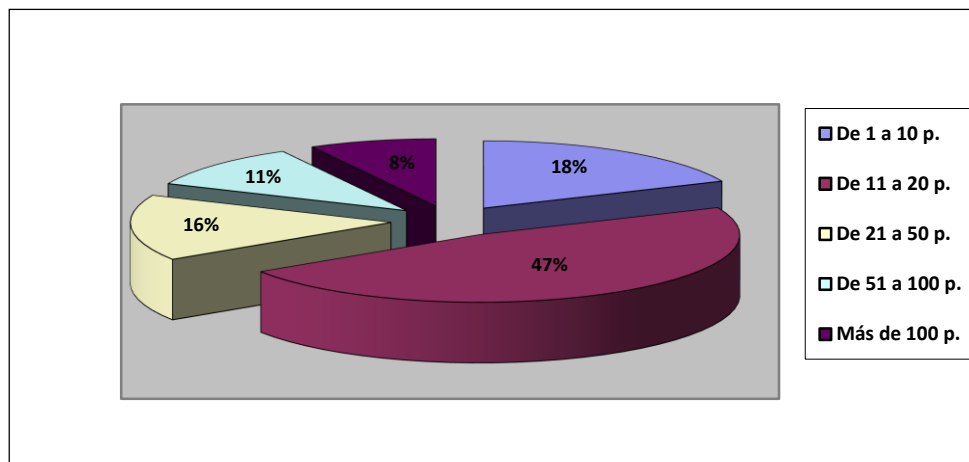
Pregunta 6. ¿Qué cantidad de personal capacita al año en sus labores propias del trabajo o en actividades de planeación estratégica, filosofía de calidad y servicio de la empresa?

Cuadro 10. Servicio Capacitaciones: cantidad capacitada anualmente

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE	MEDIA	PROMEDIO PONDERADO
a. De 1 a 10 personas	7	18%	5,5	1,0
b. De 11 a 20 personas	18	47%	15,5	1,2
c. De 21 a 50 personas	6	16%	35,5	5,6
d De 51 a 100	4	11%	75,5	7,9
e. más de 100	3	8%	100,0	7,9
TOTAL	38	100%		23,6

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 9. Servicio Capacitaciones: cantidad capacitada anualmente



Fuente: Pregunta 6 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el promedio más representativo en cuanto al servicio de “Capacitación de personal” anualmente es más de 100 personas; cifra representativa para la empresa puesto que la demanda de este servicio es alta. El promedio ponderado es de 23,6 servicios al año.

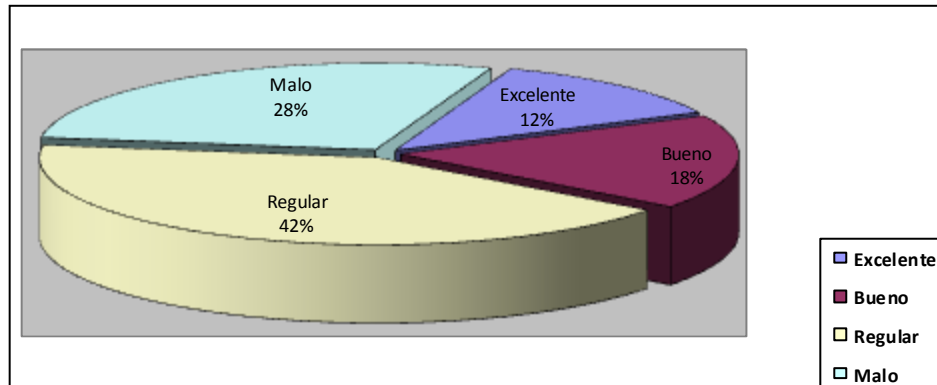
Pregunta 7. ¿Si ha contratado servicios de recursos humanos por medio de una empresa intermediaria, cómo califica el servicio prestado? (Se considera que están satisfechos con el servicio si el rango está entre Excelente y Bueno; en caso contrario, que respondan entre Regular y malo, se considera que la empresa No está satisfecha con el servicio).

Cuadro 11. Calificación de los servicios prestados por las empresas intermediarias

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Excelente	16	12%
b. Bueno	23	18%
c. Regular	55	42%
d. Malo	37	28%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 10. Calificación de los servicios prestados por las empresas intermediarias



Fuente: Pregunta 7 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que un 12% de los encuestados califican excelente el servicio y un 18% calificó como bueno el servicio, por lo cual se considera que están satisfechos con los servicios prestados por las empresas intermediarias.

Así mismo, se observa que un 42% de los encuestados afirma que los servicios prestados hasta el momento por las empresas intermediarias es regular y un 28% afirman que es malo, lo cual representa un alto porcentaje (70%) de las empresas hoteleras encuestadas que No están satisfechas con los servicios que les prestan o han prestado las empresas intermediarias, lo cual representa una ventaja para la empresa en proyecto, ya que se especializa únicamente en el sector hotelero.

Pregunta 8. Si una empresa intermediaria, especializada únicamente en el sector hotelero, le ofreciera los siguientes servicios con calidad y a un bajo costo, indique cuál o cuáles de ellos son de su interés:

- a. Selección de personal integral y especializado (de acuerdo a la filosofía de cada hotel)
- b. Selección de personal y Contratación
- c. Contratación de personal y Administración de Nómina
- d. Capacitación (Sensibilización y capacitación en áreas de at. al cliente)

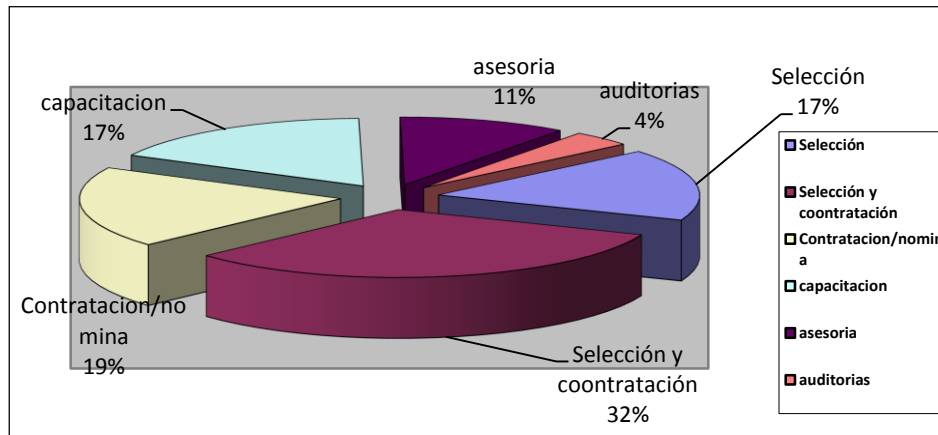
- e. Asesoría / Consultoría (en la alineación de perfiles, en cada una de las áreas del hotel)
- f. Auditorías de Servicio (Auditorías internas sobre procedimientos específicos)

Cuadro 12. Servicios prestados por Hotel People S.A.S. que son de interés de los Clientes.

SERVICIOS	FRECUENCIA	% de preferencia del servicio
Selección de personal	23	17%
Selección y contratación	43	32%
Contratación / Admón. de nómina	26	20%
Capacitación	23	17%
Asesoría / Consultoría	14	11%
Auditorías de servicio	5	4%
Total	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 11. Servicios prestados por Hotel People S.A.S. que son de interés de los Clientes



Fuente: Pregunta 8 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que el 17% del personal encuestado está interesado en el proceso de Selección, el 20% en contratación y administración de nómina, el 17% en capacitación, el 11% en asesoría y consultoría, el 4% en auditorías de servicio,

y un 32% está interesado en los dos servicios de selección de personal y de contratación de personal/admón. de nómina, lo cual representa una cifra importante, pues existe una demanda e interés por parte de los clientes potenciales, lo cual se convierte en una oportunidad para la puesta en marcha de la empresa en proyecto.

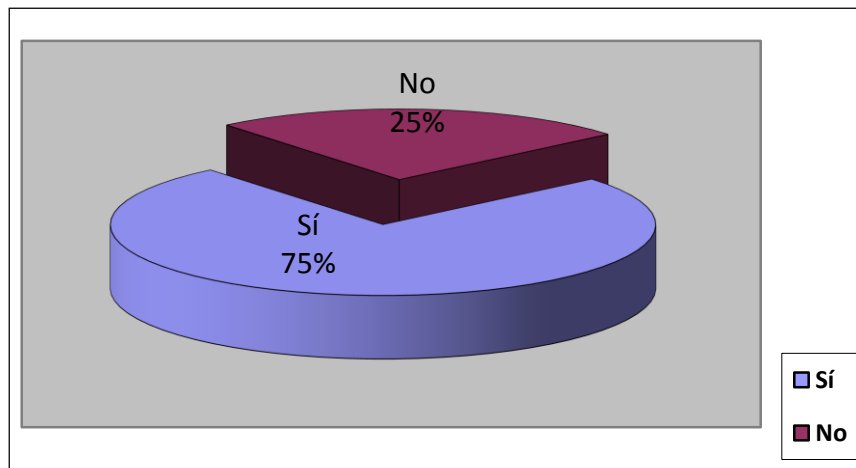
Pregunta 9. ¿Estaría usted dispuesto a invertir en el manejo de su personal y en el mejoramiento de su organización, mediante la contratación de una empresa innovadora en el manejo del recurso humano exclusivamente en el sector hotelero, que le ayude a reducir los costos asociados a esta área?

Cuadro 13. Interés en invertir en la empresa en proyecto

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Sí	99	75%
b. No	34	25%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 12. Interés en invertir en la empresa en proyecto



Fuente: Pregunta 9 Encuesta de la demanda

Análisis: Se observa que un 25% de las empresas hoteleras encuestadas no están interesadas en adquirir los servicios que Hotel People S.A.S. les prestaría para el manejo de los procesos de Recursos Humanos, puesto que ya cuentan con procesos internos de recursos humanos o simplemente no les llama la atención; El 75% restante, sí están interesados en invertir en la empresa en proyecto. Esta cifra es muy buena, ya que la empresa en proyecto es de interés para los hoteleros, lo que significa una oportunidad más para ponerla en marcha.

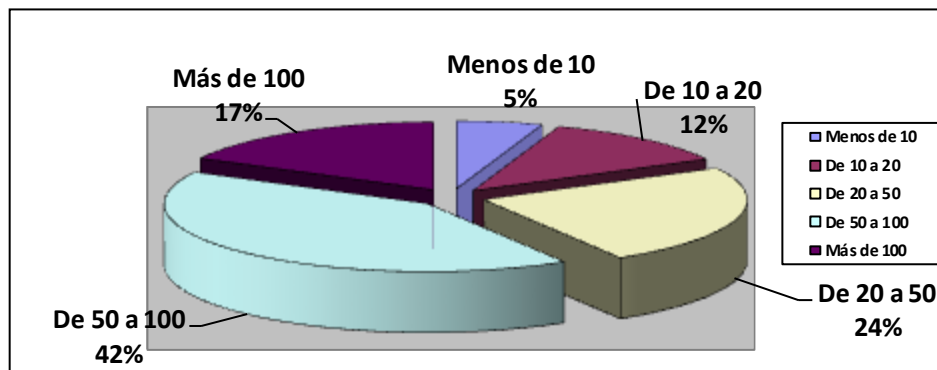
Pregunta 10. ¿Cuántos empleados tiene su hotel?

Cuadro 14. Número de empleados por hotel

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Menos de 10	7	5%
b. De 10 a 20	16	12%
c. De 20 a 50	32	24%
d. De 50 a 100	55	41%
e. Más de 100	23	17%
TOTAL	110	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 13. Número de empleados por hotel



Fuente: Pregunta 10 Encuesta de la demanda

Análisis: De acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta, se puede observar que el 5% de los hoteles encuestados cuenta con menos de 10 empleados; el 12% tienen de 10 a 20 empleados; el 24% tienen de 20 a 50 empleados; el 41% afirma que cuenta con más de 50 empleados y menos de 100; y un 17% de los encuestados afirma tener más de 100 empleados en su hotel. Por lo anterior, se puede analizar que el número de empleados con mayor frecuencia por hotel es de 20 a 100 empleados. Lo cual indica una buena cifra para la prestación del servicio.

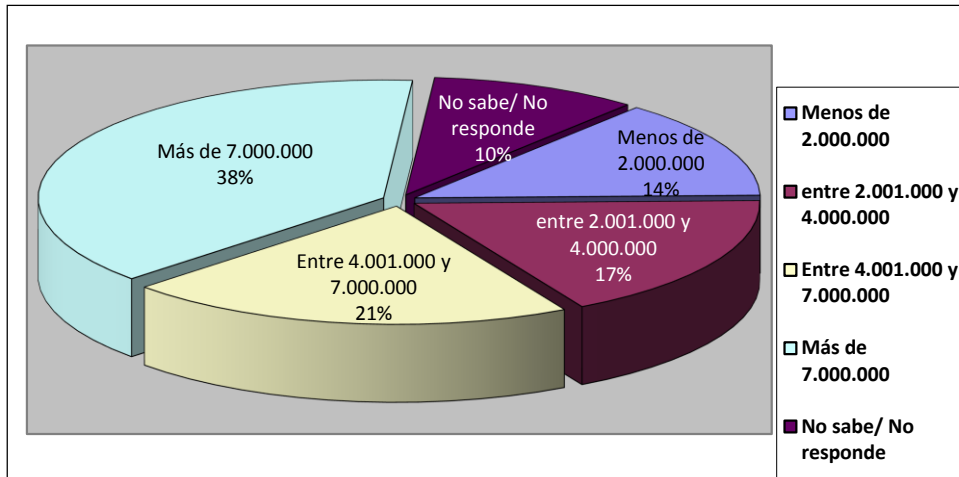
Pregunta 11. ¿A cuánto asciende aproximadamente sus gastos de nómina mensuales?

Cuadro 15. Gastos de nómina mensuales

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Menos de \$2.000.000	18	14%
b. Entre \$2.000.001 y \$4.000.000	23	17%
c. Entre \$4.000.001 y \$7.000.000	28	21%
d. Más de \$7.000.000	51	38%
e. No sabe / No responde	13	10%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 14. Gastos de nómina mensuales



Fuente: Pregunta 11 Encuesta de la demanda

Análisis: De acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta, se puede observar que:

El 14% de los hoteles encuestados gasta en nómina menos de \$2.000.000; el 17% entre \$2.000.001 y \$4.000.000; el 21% Entre \$4.000.001 y \$7.000.000; el 38% afirma que gasta más de \$7.000.000; y un 10% de los encuestados no sabe o no responde.

Por lo anterior, se puede analizar que los gastos de nómina más representativos aproximadamente representan más de \$7.000.000. Esto indica que si la empresa en proyecto administra las nóminas del personal de algunos hoteles, la cifra de contratación será representativa, generando márgenes de utilidad altos.

Pregunta 12. ¿Con qué frecuencia rota el personal de su hotel?

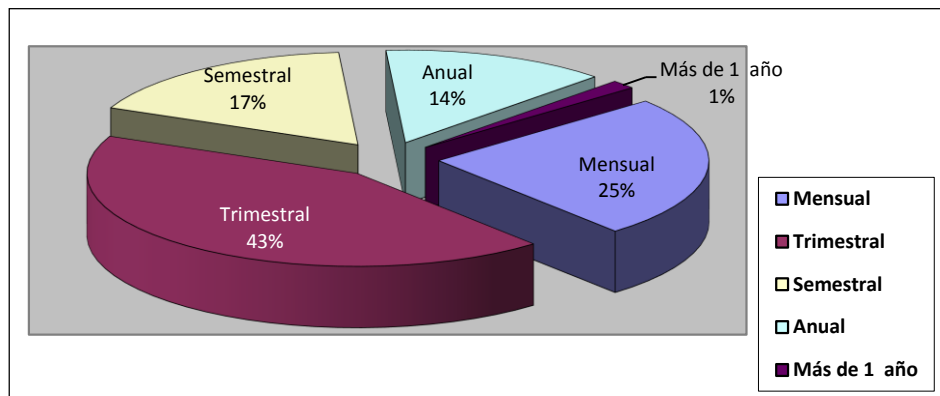
Cuadro 16. Frecuencia de rotación de personal por hotel

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Mensual	33	25%
Trimestral	57	43%

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Semestral	23	17%
Anual	18	14%
Más de 1 año	2	2%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 15. Frecuencia de rotación de personal por hotel



Fuente: Pregunta 12 Encuesta de la demanda

Análisis: De acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta, se puede observar que el 25% de los hoteles encuestados tiene una frecuencia de rotación de personal mensualmente; el 43% cada tres meses presenta rotación de personal; el 17% tiene una frecuencia de rotación semestral; el 14% afirma que rota personal cada año; y un 2% de los encuestados rota a su personal con menos frecuencia (más de un año).

Por lo anterior, se puede analizar que el porcentaje de rotación más frecuente es “Trimestral”; esto indica que la empresa en proyecto puede ofrecer sus servicios con más frecuencia a un mismo Cliente, lo que genera más servicios prestados y rentabilidad para la empresa.

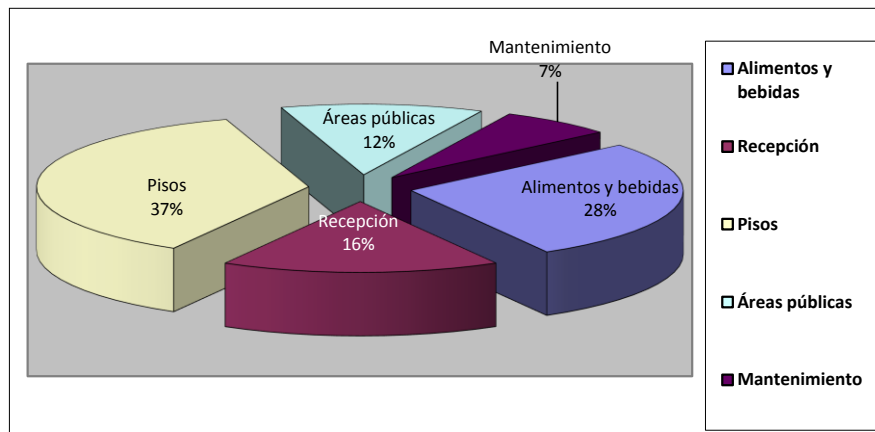
Pregunta 13. ¿En qué áreas del hotel tiene usted más índices de rotación de personal?

Cuadro 17. Áreas del hotel en las que se presenta mayor rotación de personal

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Alimentos y bebidas	37	28%
b. Recepción	22	17%
c. Pisos	49	37%
d. Áreas públicas	16	12%
e. Mantenimiento	9	7%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 16. Áreas del hotel en las que se presenta mayor rotación de personal



Fuente: Pregunta 13 Encuesta de la demanda

Análisis: De acuerdo a la información obtenida por medio de la encuesta, se puede observar que el 28% de los encuestados tiene una frecuencia de rotación en el

área de “alimentos y bebidas”; el 17% tiene una rotación en “recepción”; el 37% tiene una frecuencia de rotación en el área de “Pisos”; el 12% afirma que rota personal en las “áreas públicas”; y un 7% de los encuestados rota a su personal en el área de “mantenimiento”.

Por lo anterior, se puede analizar que el área con más índices de rotación es Pisos, seguida de alimentos y bebidas, por lo tanto, la empresa en proyecto deberá contar con un robusto banco de hojas de vida de es los cargos para estas respectivas áreas. Las Escuelas de “Gastronomía” y de “Hotelería y turismo” son la clave para la consecución de las hojas de vida.

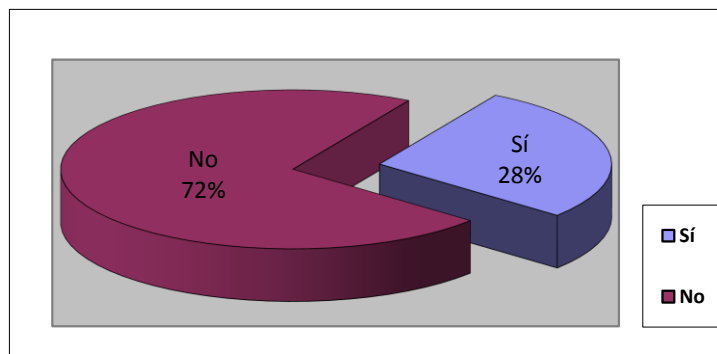
Pregunta 14. ¿Sabe usted que tercerizando la “selección y administración de nómina” puede ahorrar no solo tiempo, sino dinero?

Cuadro 18. Conocimiento del costo de la selección y administración de nómina

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	37	28%
b. No	96	72%
TOTAL	133	100%

Fuente: Encuesta de opinión

Ilustración 17. Conocimiento del costo de la selección y administración de nómina



Fuente: Pregunta 14 Encuesta de la demanda

Análisis: El resultado muestra que el 28% de los hoteles encuestados si tienen conocimiento sobre el valor y el costo de la selección y administración de nómina de sus hoteles; mientras que el 72% de los encuestados desconocen los costos en los que incurren las empresas en los procesos de selección de personal y administración de nómina, lo que se convierte en una oportunidad para mostrar el valor real de lo que les costaría a ellos, en comparación con el valor que Hotel People S.A.S. le cobraría, por lo que se les daría a conocer todos los beneficios que tendrían al contratar con la empresa en proyecto.

2.4.2.1 Conclusión de la encuesta de investigación

Se puede concluir que el 66% de las empresas hoteleras encuestadas no tienen definido o establecido un proceso de recurso humano organizado que les asegure que el personal que se selecciona en los hoteles, sea el adecuado y/o que se ajuste al perfil definido para el cargo deseado, teniendo en cuenta la planeación estratégica de cada hotel, lo cual representa una ventaja para la empresa en estudio.

Se observa que el 85% de las empresas hoteleras encuestadas contrata o ha contratado los servicios de alguna empresa intermediaria, lo cual facilita la entrada al mercado hotelero. De igual forma, se puede observar que los servicios de nómina y selección de personal tienen una alta demanda en el mercado hotelero y unos índices de rotación de personal trimestralmente.

Un porcentaje alto de las empresas hoteleras encuestadas no están satisfechas con los servicios que les prestan o les han prestado las empresas intermediarias, lo cual representa una ventaja para la empresa en estudio, puesto que la empresa será especializada en el sector. Así mismo un alto porcentaje de las empresas hoteleras encuestadas (75%) están interesadas en adquirir los servicios que Hotel

People S.A.S. les prestaría para el manejo de los procesos de Recursos Humanos.

Los anteriores resultados demuestran que para las empresas hoteleras de la ciudad de Bogotá es importante la creación de una empresa con la capacidad de satisfacer las necesidades en cuanto a la gestión del personal, así mismo a posicionarse e identificarse como la primera empresa que presta este servicio exclusivamente para el sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

2.4.3. Estimación de la demanda

Es de vital conveniencia la necesidad de estimar una Demanda Futura de los servicios a prestar, para así obtener criterios de estimación de la Prestación del servicio que la empresa deberá ser capaz de prestar en determinado momento.

Para el cálculo de la estimación de la demanda se tomó el 100% del mercado objetivo de la población objeto de estudio, constituido por **220 hoteles**, que estarían interesados en contratar los servicios que ofrecerá Hotel People S.A.S.

Teniendo en cuenta la información que se ha recopilado a través de la encuesta piloto (133 encuestas), se pretende realizar la estimación de la demanda, mediante la técnica de extrapolación, para el primer año de servicio en la ciudad de Bogotá. Por consiguiente, se toman algunos datos necesarios arrojados en el cuestionario aplicado:

- Cuadro 7 (pregunta 2): según los datos arrojados, el 85% de los hoteles contratan o han contratado servicios por medio de una empresa intermediaria.
- Cuadro 8 (pregunta 3): se distribuyen los servicios investigados así, (se contratan estos servicios por medio de una empresa intermediaria): selección

de personal 37%; contratación y nómina 34%, capacitación 29%; asesoría/consultoría 0%; auditorías de servicio 0%.

- La cantidad promedio de compra de los servicios, se cuantifican así:
Cuadro 9 (pregunta 4): Selección de personal 31,5;
Cuadro 10 (pregunta 5): Contratación de personal y nómina 31,5;
Cuadro 11 (pregunta 6): Capacitaciones 23,6;
- Cuadro 14 (pregunta 9): Disposición de contratar los servicios especializados en RRHH por medio de la EST en proyecto el 75%.

Se aplicará la siguiente fórmula:

$$DP = P * \%C * X * F$$

DP: Es la demanda potencial

P: Empresas estimadas (220)

%C: El porcentaje de empresas con disposición y expectativas de recibir los diferentes servicios (75%)

X: La cantidad promedio de compra al año: Selección de personal 31,5; Contratación y nómina 31,5; Capacitaciones 23,6

F: La frecuencia promedio de compra al año (12)

Cuadro 19. Estimación de la demanda

Servicios Ofrecidos por Hotel People	Total empresas distribuidos (prorratio) (cuadro 8 pregunta 3)	Servicios que han contratado por medio de una intermediaria 85% (Cuadro 7 pregunta 2)	Con expectativas del servicio 75% (Cuadro 14 pregunta 9)	Cantidad promedio de compra al año (Cuadros 9, 10 y 11 Preguntas 4,5,6)	Demanda Potencial en servicios temporales
Selección de personal	81	48	36	31,5	1123
Administración de Nómina	75	26	20	31,5	618
Capacitación	64	43	32	23,6	763
Asesoría / Consultoría	0	0	0	0,0	0
Auditorías de Servicio	0	0	0	0,0	0
TOTAL	220	113	88		2.503

2.4.4 Proyección de la demanda

Para realizar el cálculo de la proyección de la demanda, es importante considerar el crecimiento dado por el Gobierno Nacional, sobre el repunte económico, el cual se encuentra representado en un 4,3%²⁸ para el 2014, por lo tanto se tendrá en cuenta este porcentaje para la proyección de la demanda de los servicios prestados por Hotel People S.A.S.

²⁸ PORTAFOLIO.COM <http://www.portafolio.co/economia/colombia-crecimiento-pib>

Cuadro 20. Proyección de la Demanda

Servicios	Demanda Potencial AÑO BASE	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Selección de personal integral y especializado	1.123	1.171	1.222	1.274	1.329	1.386
Contratación de personal y Administración de Nómina	618	644	672	701	731	763
Capacitación	763	796	830	865	903	941
TOTAL	2.503	2.611	2.723	2.811	2.932	3.058

2.5 OFERTA O COMPETENCIA

Para el presente estudio y análisis se tendrán en cuenta las empresas que ofrecen Servicios Temporales de recursos humanos, como Administración de nómina y selección de personal; las posibles competidoras, tipo de servicio ofrecido, demanda que cubre, cantidad y tipos de empleados, tamaño, entre otros.

2.5.1 Necesidades de información

Para la identificación de la oferta, es necesario aplicar información primaria, como el Censo y la observación directa; así como información secundaria representada en material bibliográfico (libros) que de manera conjunta permitan conocer detalles sobre los siguientes aspectos:

- Identificación de los diferentes servicios en selección de personal, administración de nómina y capacitaciones al sector de hotelería, que ofrecen en la ciudad, evidenciando las empresas con más aceptación.
- Determinación de las consideraciones que tienen quienes ofrecen los servicios de selección de personal, administración de nómina y capacitaciones al sector hotelero, en la ciudad de Bogotá, en cuanto al tema del precio, calidad y variedad.
- Identificación de los canales de comercialización que utilizan, para la atención de los clientes.

Para cumplir con los objetivos específicos, es necesario determinar la información que se requiere para medir cada uno de ellos y poder alcanzar su logro.

- Uno de los objetivos es " Probar que existe un número suficiente de consumidores, empresas y otros entes que en determinadas condiciones, presentan una demanda que justifican la inversión de una empresa de servicios temporales durante un periodo de tiempo, identificando y cuantificando los factores que influyen en su comportamiento", para dar cumplimiento a este objetivo existe la necesidad de aplicar una serie de encuestas a los hoteles independientes y de cadenas nacionales, clasificadas por 3, 4 y 5 estrellas, de la ciudad de Bogotá.
- Para darle cumplimiento al siguiente objetivo " Determinar el tamaño, localización e ingeniería del proyecto, con el fin de contribuir a la toma de decisiones acertadas para la creación de la Empresa de Servicios Temporales", se debe tener en cuenta muchos factores, entre los cuales tenemos: la demanda, los suministros e insumos, la tecnología y equipos, la localización y el financiamiento.
- Otro de los objetivos es "Determinar la forma de constitución legal y tipo de sociedad de la empresa, con el fin de definir jurídicamente las condiciones de

la empresa”, y para darle cumplimiento a este objetivo se debe pedir asesoría ante la cámara de comercio para conocer las ventajas que tiene los diferentes tipos de sociedades y elegir la que más le convenga a la empresa de acuerdo a su naturaleza y al número de socios.

- Para dar cumplimiento a otro de los objetivos como el de " Definir las leyes, normas, licencias y seguros que rigen, para evitar sanciones que perjudiquen el desarrollo de la empresa y vaya en detrimento de la misma", se debe averiguar en el ministerio de trabajo todo lo referente a las leyes que rigen las EST.

2.5.2 Ficha Técnica de la Oferta

A continuación se relaciona la ficha técnica de la oferta.

Cuadro 21. Ficha Técnica de la Oferta

<p>Tipo de investigación</p>	<p>Descriptiva: La investigación es de carácter descriptivo, con el cual se obtiene la información necesaria para esclarecer la oferta del mercado al sector hotelero de Bogotá.</p> <p>Concluyente: La investigación es concluyente porque su objetivo básico es proporcionar evidencia definitiva sobre los interrogantes e hipótesis planteados.</p>
<p>Método de investigación</p>	<p>Observación Deductivo</p>

Fuentes de información	Es necesario la utilización de fuentes primarias: Dentro de las fuentes primarias se encuentran la Entrevista y la observación directa.
Técnicas de investigación	La técnica utilizada es la Encuesta.
Instrumento para la recolección de la información	Encuesta (formulario con preguntas desarrolladas para conocer la percepción).
Modo de aplicación	Directa y por teléfono.
Definición de población (elemento, unidad de muestreo)	Población: La unidad de muestreo: Son 25 empresas de servicios temporales identificadas en el mercado local (ver cuadro 28. Principales EST en Colombia). El elemento muestral: Hombre o mujer que represente a la empresa de servicios temporales.
Proceso de muestreo	Se adelantará un cuestionario a 25 empresas que son representativas en el mercado y que se identifican en la ciudad de Bogotá.
Alcance	El proyecto se pretende realizar en la ciudad de Bogotá, por tanto el alcance será esta ciudad.
Tiempo de aplicación	Para la recolección de la información se estipuló un tiempo de dos semanas, entre el 28 de abril al 9 de mayo de 2013, periodo en el cual se aplicaron las encuestas.

2.5.3 Tabulación y presentación de resultados de la oferta

Basada en las respuestas obtenidas, se consolida e interpreta los resultados, que a continuación se relacionan:

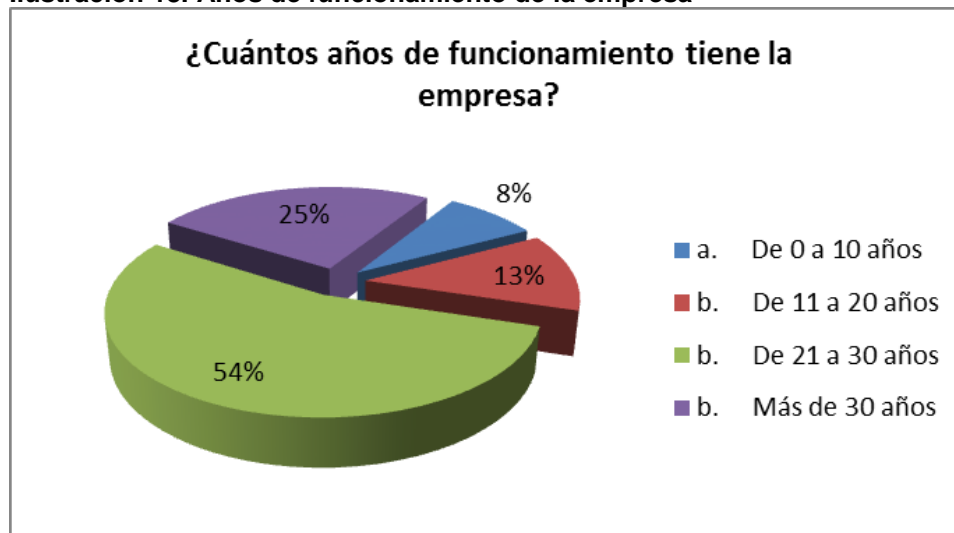
Pregunta 1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?

Cuadro 22. Años de funcionamiento de la empresa

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. De 0 a 10 años	2	8%
b. De 11 a 20 años	3	13%
b. De 21 a 30 años	13	54%
b. Más de 30 años	6	25%
TOTAL	25	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 18. Años de funcionamiento de la empresa



Fuente: Pregunta 1 Encuesta de la Oferta

Análisis: Con relación a los años de funcionamiento de la competencia, se encuentra, que existen seis empresas con más de 30 años de posicionamiento en

la ciudad, representadas en un 25% de las encuestadas, es decir, que han logrado mantenerse en el tiempo. Por lo tanto, es importante definir estrategias que permitan a la empresa en proyecto introducirse en el mercado, con una propuesta integral al servicio establecido.

Sin embargo, de estas seis empresas con mayor antigüedad en el mercado de Bogotá, únicamente Dos (2) prestan o han prestado sus servicios al sector hotelero: Activos S.A. y Manpower de Colombia Ltda.

De acuerdo a la entrevista con el Jefe de Selección de personal de la empresa Activos S.A., la empresa prefiere no ofrecer sus servicios al sector hotelero, ya que se hace un poco complicado el proceso de búsqueda de hojas de vida para este sector.

Asertempo Ltda, a pesar de ser relativamente nueva con 8 años de antigüedad, actualmente presta sus servicios a dos (2) hoteles de la ciudad de Bogotá, según la encuesta realizada.

Teniendo en cuenta lo anterior, para la empresa en proyecto existe una oportunidad de ingresar con una ventaja competitiva al mercado de la ciudad, ya que se puede dar a conocer en el sector hotelero como la única EST especializada en el manejo de personal para el sector hotelero.

Pregunta 2. ¿Ha realizado algún tipo de convenio o contrato con los hoteles?

Cuadro 23. Convenios o contratos con el sector hotelero

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Si	6	24%
b. No	19	76%
TOTAL	25	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 19. Convenios o contratos con el sector hotelero



Fuente: Pregunta 2 Encuesta de la Oferta

Análisis: Se observa que el 76% de las EST encuestadas afirma no haber tenido vínculo alguno con el sector hotelero. Como puede verse en el cuadro 24, de las 25 EST consultadas sólo 6 empresas (24%) han realizado algún tipo de convenio o contrato con los hoteles, lo que indica baja disposición de las empresas locales para cooperar con el sector hotelero.

Sin embargo, para la empresa en proyecto esto significa una oportunidad para ofrecer sus servicios especializados, logrando de esta manera darle solución al mayor problema que se ha venido reflejando en los últimos años en el sector hotelero, puesto que la mayoría de los empresarios hoteleros muestran su inconformismo en la consecución de hojas de vida.

Pregunta 3. ¿Actualmente ofrece sus servicios al sector hotelero?

Cuadro 24. Ofrecimiento de los servicios al sector hotelero

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
Si	2	8%
No	23	92%
TOTAL	25	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 20. Ofrecimiento de los servicios al sector hotelero



Fuente: Pregunta 3 Encuesta de la Oferta

Análisis: Se observa que un 8% de las EST encuestadas actualmente (dos empresas de la totalidad encuestada) ofrece sus servicios al sector hotelero, mientras que el 92% restante afirma que no le interesa tener algún vínculo con los hoteles, debido a que requieren más desgaste para ellos que no les genera más ingresos.

De acuerdo a esta información, se puede observar que existe una necesidad en el sector hotelero que pocas EST suplen. Aunque el 8% de las EST ofrece sus servicios a los hoteles, admiten que conseguir personal para este sector es mucho más complejo que para otros sectores.

Teniendo en cuenta esta información y la que proporcionaron los empresarios hoteleros en la encuesta de la demanda, se puede concluir que la mayoría de las veces las EST no cumplen a cabalidad con las necesidades y expectativas de los hoteles, puesto que se demoran en la consecución de las hojas de vida o envían hojas de vida que no cumplen con los perfiles establecidos para los cargos solicitados.

Para la empresa en proyecto, entrar al mercado con una robusta base de datos de hojas de vida, se convierte en una ventaja competitiva por encima de las demás EST existentes en el mercado, ya que satisfacer las necesidades y expectativas de las empresas usuarias (hoteles), es uno de los objetivos principales de la empresa.

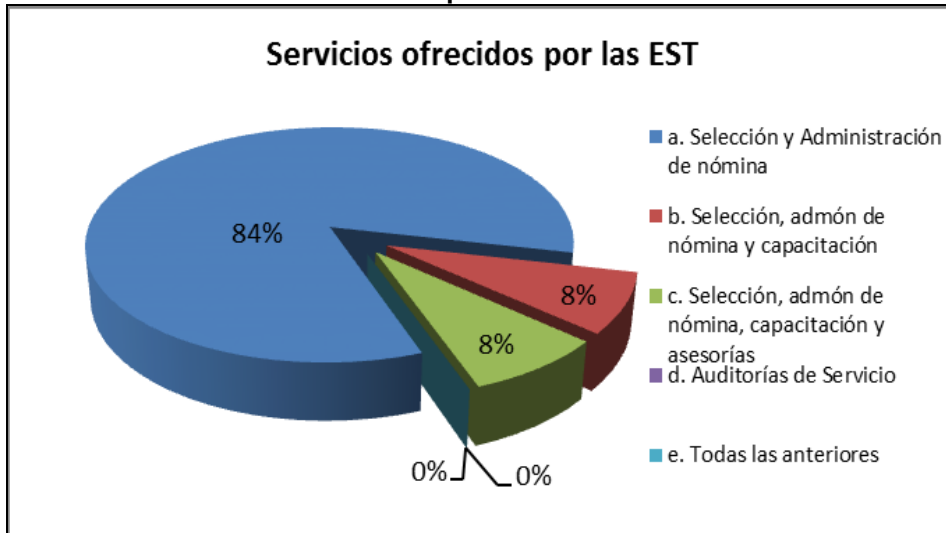
Pregunta 4. De los siguientes servicios, indique cuál o cuáles ofrece su empresa:

Cuadro 25. Servicios ofrecidos por las EST

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PORCENTAJE
a. Selección y Administración de nómina	21	84%
b. Selección, admón de nómina y capacitación	2	8%
c. Selección, admón de nómina, capacitación y asesorías	2	8%
d. Auditorías de Servicio	0	0%
e. Todas las anteriores	0	0%
TOTAL	10	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 21. Servicios ofrecidos por las EST



Fuente: Pregunta 4 Encuesta de la Oferta

Análisis: Se observa que un 84% de las EST encuestadas actualmente ofrece los servicios de Selección de personal y Administración de nómina, siendo estos los principales servicios que ofrecen las EST.

De otra parte, dos de las EST encuestadas (8%) ofrecen los servicios de capacitación (Manpower de Colombia y Manpower Professional); y otras dos EST (Adecco Colombia y Adecco Servicios Colombia) ofrecen servicios de asesorías.

Lo anterior indica que de las 25 empresas investigadas ninguna ofrece los servicios de auditorías de servicio ofrecidos por la empresa en proyecto y solo dos EST del mismo grupo (adecco) ofrecen asesorías; por lo tanto, existe una gran oportunidad de ofrecer nuevos servicios que le representen un valor agregado a los hoteles.

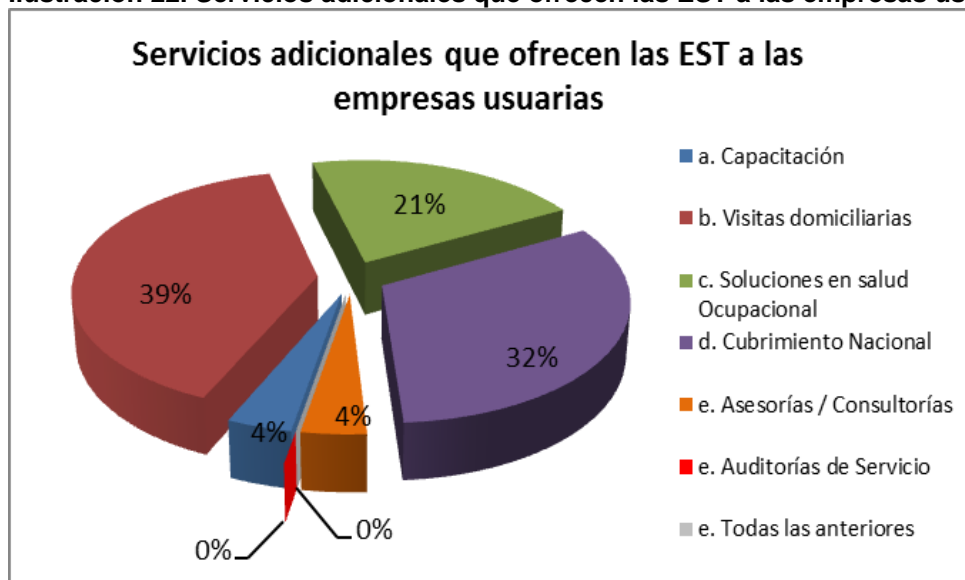
Pregunta 5. ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrece la competencia a las empresas usuarias?

Cuadro 26. Tabulación de los Servicios adicionales que ofrecen las EST

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
a. Capacitación	2	4%
b. Visitas domiciliarias	21	39%
c. Soluciones en salud Ocupacional	11	21%
d. Cubrimiento Nacional	17	32%
e. Asesorías / Consultorías	2	4%
f. Auditorías de Servicio	0	0%
g. Todas las anteriores	0	0%
TOTAL	53	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 22. Servicios adicionales que ofrecen las EST a las empresas usuarias



Fuente: Pregunta 5 Encuesta de la Oferta

Análisis: Se observa que las 25 EST encuestadas ofrecen en conjunto los siguientes servicios adicionales: el 21% soluciones en salud ocupacional, el 32% tienen cubrimiento a nivel nacional, el 40% visitas domiciliarias, el 4% ofrecen servicios de capacitación y el 4% de asesorías.

De otra parte, se puede analizar que no existen en el mercado ninguna EST que ofrezca servicios de Auditorías de servicios, lo que se convierte en una oportunidad para la empresa en estudio de presentar un portafolio de servicios más llamativo y con nuevos servicios. Así mismo, se observa que no todas las EST encuestadas ofrecen servicios de capacitación, que es un punto importante de interés en los empresarios hoteleros, lo que representa una ventaja para la EST en estudio.

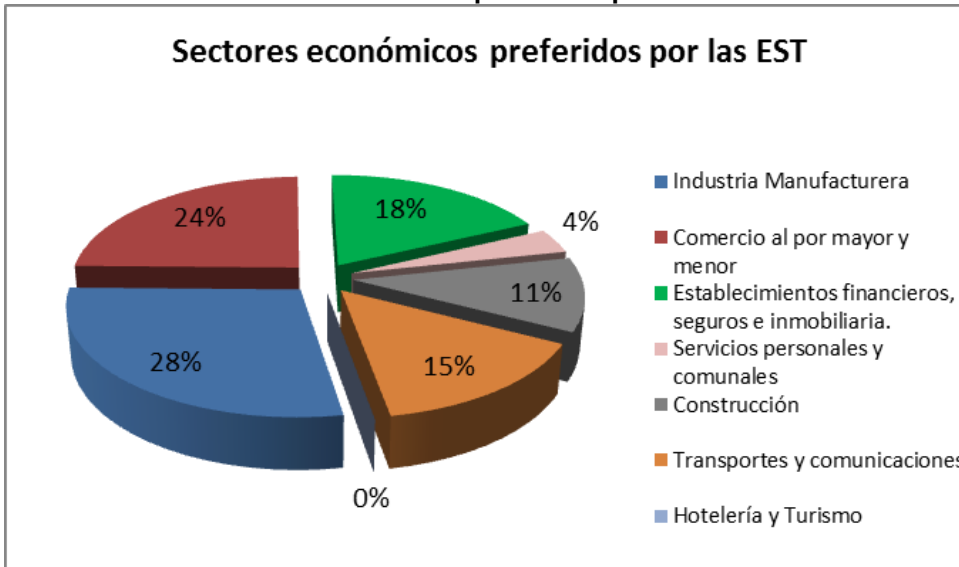
Pregunta 6. De los siguientes sectores económicos, indique cuál o cuáles son de su preferencia para ofrecer sus servicios:

Cuadro 27. Tabulación de los Sectores económicos preferidos por las EST

RESPUESTA	FRECUENCIA	PORCENTAJE
Industria Manufacturera	23	28%
Comercio al por mayor y menor	20	24%
Establecimientos financieros, seguros e inmobiliaria.	15	18%
Servicios personales y comunales	3	4%
Construcción	9	11%
Transportes y comunicaciones	12	15%
Hotelería y Turismo	0	0%
TOTAL	82	100%

Fuente: encuesta de opinión

Ilustración 23. Sectores económicos preferidos por las EST



Fuente: Pregunta 6 Encuesta de la Oferta

Análisis: Se observa que las EST prefieren en conjunto: el 28% prefiere ofrecer sus servicios a la Industria manufacturera, el 24% al sector del comercio al por mayor y menor, el 18% a establecimientos financieros, seguros e inmobiliarias, el 15% al sector de transportes y comunicaciones, el 11% al sector de la construcción y un 4% a servicios personales y comunales.

Cabe resaltar que ninguna de las EST encuestadas señaló como de su preferencia el sector hotelero, siendo esta una oportunidad para acceder al sector de la hotelaría, con una nueva propuesta de servicios diferente a la existente en el mercado de las EST.

2.5.4 Análisis de la Situación actual de la competencia

De acuerdo a la información obtenida de la Escuela Nacional Sindical (ENS) en Colombia, a continuación se muestra las empresas de servicios temporales más importantes y con mayor incidencia en el mercado laboral, a febrero de 2.013:

Cuadro 28. Principales EST en Colombia²⁹

Servicios temporales (cifras en millones de \$)	Ciudad	Activos	Part. %	Ingresos	Part. %	Utilidades	Part. %
Acción S.A.	Ciudades principales de Colombia	102.062	11,77	421.567	7,51	2.415	4,40
Activos S.A.	Ciudades principales de Colombia	56.929	6,56	355.623	6,34	3.051	5,56
Optimizar Servicios Temporales S.A.	Bogotá	41.944	4,84	67.212	1,20	836	1,52
Gente Estratégica S.A.	Cartagena, Medellín, Bogotá y Barranquilla	31.088	3,58	60.980	1,09	142	0,26
Serviola S.A.	Bogotá	28.032	3,23	142.939	2,55	1.500	2,73
Adeco Colombia S.A.	Ciudades principales de Colombia	27.762	3,20	184.368	3,28	3.429	6,25
Extras S.A.	Ciudades principales de Colombia	27.280	3,15	165.038	2,94	2.077	3,78
Manpower Professional	Ciudades principales de Colombia	24.201	2,79	120.465	2,15	612	1,12
Manpower Colombia Ltda.	Ciudades principales de Colombia	22.441	2,59	145.349	2,59	2.279	4,15
Visión & Marketing SAS	Ciudades principales de Colombia	22.449	2,59	71.409	1,27	967	1,76
Tiempos S.A.	Medellín, Bogotá, cali, Barranquilla y Rionegro	21.024	2,42	81.016	1,44	106	0,19
Listos SAS	Ciudades principales de Colombia	18.628	2,15	106.981	1,91	1.100	2,00
Misión Temporal Ltda.	Bogotá	17.141	1,98	99.824	1,78	560	1,02
Empleamos S.A.	Medellín, Bogotá, Yopal, Trinidad y Villanueva	16.091	1,86	80.142	1,43	1.066	1,94
Servicios Temporales y Profesionales Bogotá S.A. (Sertempo)	Ciudades principales de Colombia	15.330	1,77	131.248	2,34	1.248	2,27

²⁹ <http://www.ens.org.co/index.shtml?apc=Na--;9;-;&x=20167432>

Organización Servicios y Asesorías SAS	Ciudades principales de Colombia	14.721	1,70	108.470	1,93	489	0,89
Talentum Temporal Ltda.	Bogotá	12.514	1,44	83.298	1,48	1.144	2,08
SYA Servicios y Asesorías	Barranquilla, Medellín, Pereira, Cali, Bogotá e Ibagué	12.399	1,43	58.638	1,04	254	0,46
Jiro S.A.	Medellín, Rionegro, Bogotá, Barranquilla, Cali, Bucaramanga y Pereira.	11.387	1,31	74.106	1,32	120	0,22
Soluciones Inmediatas S.A.	Bogotá	10.796	1,24	111.705	1,99	1.468	2,68
Personal Temporal y Asesorías (PTA) SAS	Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Duitama, Ibagué Medellín, Pereira, Villavicencio y Bogotá	10.406	1,20	50.881	0,91	844	1,54
Multiempleos Limitada	Bogotá	10.313	1,19	56.855	1,01	107	0,19
Laborales Medellín S.A.	Medellín, Rionegro, Cali, Bogotá, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira e Ibagué	10.297	1,19	38.516	0,69	25	0,05
TYS Temporales y Sitempora	Ciudades principales de Colombia	9.872	1,14	73.390	1,31	299	0,54
Adecco Servicios Colombia	Ciudades principales de Colombia	2.181	0,25	104.191	1,86	3.124	5,69

Fuente: Supe sociedades, cálculos de la ENS.

Teniendo en cuenta el cuadro anterior y de acuerdo a los resultados de la encuesta de la oferta, las únicas EST que han proporcionado o proporcionan personal al sector hotelero son: Activos S.A. y Manpower de Colombia Ltda y Sertempo.

Por tal motivo, se seleccionaron estas tres (3) empresas (Activos S.A. y Manpower de Colombia Ltda y Sertempo) que corresponden aproximadamente al 10% de las EST más representativas del mercado, las cuales han actualmente compiten en el sector hotelero, de acuerdo con la entrevista de la demanda, y por esta razón se convierten en las más competitivas para Hotel People S.A.S.

De acuerdo con lo anterior, se elabora una **Matriz de Perfil Competitivo**:

Esta matriz es una herramienta que identifica a los competidores más importantes de la empresa e informa sobre sus fortalezas y debilidades particulares, como ayuda en el proceso de la toma de decisiones.

Procedimiento para el desarrollo de MPC:

1. Se identifican los factores decisivos de éxito en la industria, así como los competidores más representativos del mercado.

2. Asignar una ponderación a cada factor ponderante de éxito con el objeto de indicar la importancia relativa de ese factor para el éxito de la industria.

0.0 = sin importancia

1.0 = muy importante

(La suma debe ser igual a 1).

3. Se asigna a cada uno de los competidores, así como también a la empresa que se está estudiando, la debilidad o fortaleza de esa firma a cada factor clave de éxito.

1 = Debilidad grave

3 = Fortaleza menor

2 = Debilidad menor

4 = Fortaleza importante

4. Multiplicar la ponderación asignada a cada factor clave por la clasificación correspondiente otorgada a cada empresa.

5. Sumar la columna de resultados ponderados para cada empresa. El más alto indicara al competidor más amenazador y el menor al más débil.

Variables

- Soluciones completas y personalizadas
- Calidad de servicios
- Satisfacción del Cliente
- Experiencia
- Competitividad

Cuadro 29. Matriz de Perfil Competitivo de la empresa HOTEL PEOPLE S.A.S.

Factor Clave de Éxito	Ponderación	HOTEL PEOPLE		ACTIVOS		SERTEMPO		MANPOWER	
1.- Soluciones completas y personalizadas	0,30	4	1,20	2	0,60	2	0,60	3	0,90
2.- Calidad de los servicios	0,20	3	0,60	3	0,60	2	0,40	3	0,60
3.- Satisfacción del Cliente	0,30	4	1,20	3	0,90	3	0,90	2	0,60
4.- Experiencia	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30	4	0,40
5.- Competitividad	0,10	2	0,20	2	0,20	2	0,20	2	0,20
TOTAL:	1		3,40		2,70		2,40		2,70

De lo anterior, se puede concluir lo siguiente: La competencia casi directa son las empresas **Manpower Ltda** y **Activos S.A.**, que tienen una experiencia de más 30 años en el mercado, y se encuentran catalogadas entre las principales EST de Colombia. De acuerdo con la matriz cada una de estas EST obtuvo un puntaje de 2,70 quedando en primero y segundo lugar.

En el tercer lugar se encuentra **Sertempo**, que aunque no tiene mucha trayectoria en el mercado, tiene una proyección importante. De acuerdo con la matriz su puntaje fue de 2,40.

Por lo tanto **Manpower Ltda** y **Activos S.A.** son los competidores más amenazadores para Hotel People S.A.S., sin embargo, no son competencia directa, ya que existen tienen varias debilidades en lo referente al sector Hotelero, puesto que existen muchos vacíos en la prestación de los servicios, a los que los empresarios del sector hotelero hacen referencia como son:

Las soluciones completas y personalizadas, que llenen a cabalidad sus expectativas en cuanto a la selección y a la capacitación del personal.

Sin embargo, gracias a la matriz anterior no solo se identificaron los competidores más importantes de la empresa sino que también se informaron sus fortalezas y debilidades particulares, lo cual se considera una ayuda en el proceso de la toma de decisiones, para la puesta en marcha de la empresa en estudio.

De acuerdo a la tabla relacionada a continuación, se muestra el porcentaje de participación que tienen estas 3 empresas analizadas, los servicios que prestan, sus debilidades y sus fortalezas.

Cuadro 30. Porcentaje de participación de la competencia

Empresa	Descripción de servicios	Participación	Debilidades	Fortalezas	% de participación
<p>ACTIVOS S.A.</p> <p>Grupo 781, «Actividades de agencias de empleo». Grupo 782, «Actividades de agencias de empleo temporal». Grupo 783, «Otras actividades de suministro de recurso humano».</p>	<p>Selección de personal. Visitas domiciliarias. Administración de nómina.</p>	<p>Se realiza con apoyo del internet, en la página web. Directorio telefónico, visita empresarial ofreciendo el portafolio</p>	<p>Sus principales clientes son del sector industrial y comercial de la ciudad</p>	<p>Gran trayectoria en el mercado.</p>	<p>Sin datos.</p>
<p>SERTEMPO LTDA</p> <p>Grupo 781, «Actividades de agencias de empleo». Grupo 782, «Actividades de agencias de empleo temporal». Grupo 783, «Otras actividades de suministro</p>	<p>Selección de personal. Estudios de seguridad. Administración de nómina.</p>	<p>Se realiza con apoyo del internet, en la página web. Directorio telefónico, visita empresarial ofreciendo el portafolio</p>	<p>Sus principales clientes son del sector industrial y comercial de la ciudad</p>	<p>Trayectoria en el mercado</p>	<p>Sin datos.</p>

Empresa	Descripción de servicios	Participación	Debilidades	Fortalezas	% de participación
de recurso humano».					
MANPOWER LTDA Grupo 781, «Actividades de agencias de empleo». Grupo 782, «Actividades de agencias de empleo temporal». Grupo 783, «Otras actividades de suministro de recurso humano».	Selección de personal. Visitas domiciliarias. Administración de nómina.	Se realiza con apoyo del internet, en la página web. Directorio telefónico, visita empresarial ofreciendo el portafolio	Sus principales clientes son del sector industrial y comercial de la ciudad de Bogotá.	Gran trayectoria en el mercado.	30%

Se puede evidenciar que las tres (3) empresas de servicios temporales analizadas ofrecen servicios de selección de personal y de administración de nómina; Sin embargo, ninguna de estas, ofrece servicios personalizados de Auditorías de Servicio para las áreas más importantes de los hoteles.

Pese a que estas EST realizan procesos de selección de personal, no cumplen a cabalidad con los requerimientos de las empresas clientes (hoteles), ya que los perfiles de este sector son escasos en las EST existentes.

Cabe señalar que actualmente no existe ninguna EST en el mercado de Bogotá ni del país, que se especialice únicamente en el sector hotelero, por lo que se convierte para la empresa en proyecto en una oportunidad de ingresar al mercado.

Las tres EST analizadas, tienen en común que son empresas que abordan principalmente al sector industrial y comercial de la ciudad, lo que demuestra que no son competidores directos, pues no cubren en su totalidad los requerimientos y las necesidades existentes en el sector hotelero. Por consiguiente, los empresarios hoteleros muestran su interés en la proyección del presente proyecto, el cual cubrirá las necesidades y vacíos existentes desde hace muchos años en este sector.

2.6 DEMANDA POTENCIAL INSATISFECHA

Se llama demanda potencial insatisfecha a la cantidad de bienes o servicios que es probable que el mercado consuma en los años futuros.

Para realizar el cálculo de la demanda potencial insatisfecha, se tiene en cuenta que la fórmula para su cálculo es: la diferencia entre las proyecciones de la Demanda y la Oferta.

Como no se obtuvo información sobre la participación en el mercado que presenta la oferta, no fue posible aplicar la fórmula y calcular la demanda insatisfecha; pero con base en la investigación de mercados se pudo identificar que el 70% de los encuestados (pregunta 7 encuesta de la demanda), no se encuentran satisfechos con los servicios que les prestan actualmente.

Por otra parte, el 56% de los hoteles encuestados (cuadro 7 de la investigación de mercados) contratan los servicios de las empresas de servicio temporales, por lo tanto con ese porcentaje se elabora la oferta (Ver Cuadro 31).

Cuadro 31. Cuantificación de la oferta y del Déficit (Demanda insatisfecha)

Descripción	Demanda anual	Porcentaje	Oferta anual	Déficit (Demanda insatisfecha)
Selección de personal	1.123	56%	629	(494)
Administración de Nómina	618	56%	346	(272)
Capacitación	763	56%	427	(336)
Asesoría / Consultoría	0	0%	0	0
Auditorías de Servicio	0	0%	0	0
TOTAL	2.503		1.402	(1.102)

De acuerdo con lo anterior, existe un déficit de 1.102 servicios al año especializados en Recursos Humanos, (entre los que se encuentran: Selección de personal, Administración de nómina y Capacitación) que pueden ser suplidos por las EST de la ciudad, pero por razones como: demora en la consecución de hojas de vida para la selección de personal y envío de hojas de vida que no cumplen a cabalidad con los perfiles requeridos, la mayoría de los hoteles, prefiere realizar sus procesos internamente, ya que no les satisface los servicios hasta ahora prestados por las EST existentes.

Es importante precisar que la nueva empresa de servicios temporales, entrará a competir en el mercado de la ciudad de Bogotá y que se especializará únicamente en el sector de la hotelería, lo que representa una gran oportunidad.

Cabe anotar que los servicios de Asesoría/Consultoría y de Auditorías de Servicio son servicios nuevos que la EST en estudio quiere introducir en el mercado, por lo tanto no se tienen en cuenta al momento de calcular la demanda potencial insatisfecha.

2.7 CANALES DE COMERCIALIZACIÓN

La comercialización es parte vital para el funcionamiento de una empresa, no es la simple transferencia del servicio hasta el cliente (hoteles). Esta actividad debe concederle los beneficios de tiempo, lugar, calidad, cantidad; los cuales permitan que exista una buena comercialización en la cual se pueda prestar el servicio justo a tiempo, con el fin de brindarle al cliente la satisfacción que espera con la prestación del servicio.

2.7.1 Estructura de los canales actuales

El canal de comercialización para la EST en proyecto, es el canal Directo, el cual se justifica por ser el más importante para el Cliente y para la etapa de inicialización de la empresa.

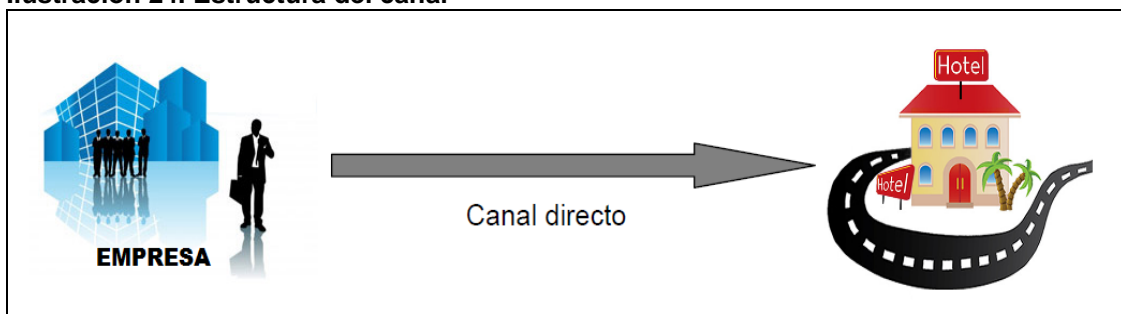
La comercialización directa no tiene ningún nivel de intermediarios, por tanto, la empresa desempeñará las funciones de mercadotecnia sin la ayuda de ningún intermediario, dada la intangibilidad del servicio:

Canal de Mercadotecnia Directa o Canal 1:

Empresa de Servicios Temporales ----> Empresa Cliente

A continuación se muestra la representación gráfica del canal de comercialización del servicio a ofrecer:

Ilustración 24. Estructura del canal



2.7.2 Ventajas y desventajas de los canales actuales

El canal directo empresa – cliente, tiene como *ventajas*:

- El contacto de primera mano con las expectativas y requerimientos del cliente (Socialización de la información a tiempo para la prestación del servicio);
- El logro de mayores beneficios con menores costos;
- La obtención de una ganancia tanto para la empresa servicios temporales, como para los diferentes hoteles usuarios del servicio;
- Estrategia más rápida ante las necesidades y cambios en la mezcla de marketing que satisfacen en mayor medida a los clientes.

Como *desventaja* se identificó:

- El tiempo dedicado a las visitas de las empresas.

2.7.3 Selección de los canales de comercialización

Dada la intangibilidad del servicio, se puede decir que el proceso de comercialización del mismo se desarrollará a través de una atención personalizada entre la empresa Hotel People S.A.S. y las Empresas Clientes (hoteles), por lo tanto, se empleará un canal directo; con el fin de garantizar la atracción de los clientes para poder permitir así conocer su opinión y poder complementar la oferta.

La venta directa del servicio se logrará por medio del marketing directo (teléfono, correo, portafolio de servicios) y visitas comerciales; para lograr que los clientes hallen en el servicio la única y mejor opción para que su empresa crezca y genere el futuro esperado por ellos.

2.8 PRECIO

La determinación de los precios comerciales del servicio de capacitación es un factor de gran incidencia en la aceptación y penetración del servicio en el mercado, por esta razón, es necesario determinar un precio asequible a los clientes y competitivo con respecto a la competencia.

2.8.1 Análisis de precios de la competencia

De acuerdo al estudio de mercados y al estudio financiero se podrá asignar el precio, incluirán factores como los costos de comercializar el servicio y precios que mantenga la competencia. De acuerdo al estudio de mercados el precio de la competencia para selección de personal oscila entre el 60% del salario del cargo seleccionado, hasta 3,5 S.M.M.L.V., y para administración de nómina oscila entre 7,5% y el 12% de administración (sobre el valor de la nómina). Aunque el precio depende de otros estudios, el precio de la competencia es base para fijar un rango y conocer la viabilidad del proyecto.

Los hoteles de Bogotá utilizan o han utilizado los servicios temporales de selección de personal y de administración de nómina de acuerdo a los precios de las EST que ofrecen a este sector, la desventaja de estos servicios ofertados son las falencias del servicio. Para determinar el precio final de los servicios se fijan unas estrategias que permitirán conocer el precio más acorde a la EST, ya que lo condicionan algunas variables como los precios de la competencia, entre otros.

Se seleccionaron cinco (5) empresas de la competencia (competencia directa e indirecta), se investigó y los precios que manejan en el mercado son los que a continuación se relacionan:

Cuadro 32. Análisis de precios de la competencia

Servicio	Empresa	Precio
Selección de personal	GSH	Operativo= \$616.000 Administrativo básico= 1,5 SMLV Administrativo medio= 2,5 SMLV Profesional sin personal a cargo= 3 SMLV Profesional con personal a cargo= 3,5 SMLV Gerencia= 1 Salario del Cargo
	ASERTEMPO/ POLIFUNCIONALES S.A.S.	60% del salario del cargo + IVA
	SELECCIONEMOS DE COLOMBIA	1 Salario del Cargo
	MANPOWER	1 salario del cargo + IVA
	ACTIVOS S.A.	1 Salario del Cargo
Administración de Nómina	GSH	1 - 5 empleados = 1 SMMLV = \$616.000 6 - 50 = 10% de Admón 51 – 100 = 9% de Admón 101 en adelante = 8% de Admón
	ASERTEMPO/ POLIFUNCIONALES S.A.S.	8% de Admón
	SELECCIONEMOS DE COLOMBIA	7,5% de Admón
	MANPOWER	10 % de Admón
	ACTIVOS S.A.	Entre el 9% y el 12% DE Admón

2.8.2 Estrategias de fijación de precios

La empresa de servicios temporales en Proyecto “Hotel People S.A.S.”, empleará las siguientes estrategias de precios:

- La estrategia principal para la introducción del servicio en el mercado está en función de precios similares a la competencia, unidos a la función de la calidad del servicio. En este caso como no se competirá con precios, la empresa entrará incursionando en el mercado con calidad, continuidad, responsabilidad y cumplimiento.
- El precio para el servicio a ofrecer se va a fijar de acuerdo a los costos empleados en la puesta en marcha.

2.9 PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN

Las estrategias en la publicidad y promoción, deben generar ventas, porque es una de las formas de hacer marketing que sea viral: la comunicación une a la población y de boca en boca la publicidad es más efectiva, motiva a la compra de servicios o productos, por tanto la publicidad y promociones deben ser creíbles y confiables a través de sus mensajes plasmados al ofrecer un servicio o producto para que sean aceptables, persuasivos y urgentes, es decir que impacten al público de manera clara y directa. Tener en cuenta al promocionar el servicio que la publicidad debe informar, persuadir y que sea fácil de recordar en la mente del empresario.

Promoción. La promoción directa, la realiza tanto el Gerente, como el asesor comercial de Hotel People S.A.S., quienes realizan visitas a los Clientes potenciales, ofreciendo los servicios de la compañía, por medio de un portafolio

completo, además de estimular la demanda, con el fin de facilitar la venta personal.

Teniendo en cuenta el aspecto económico, el nivel de promoción adecuado para Hotel People S.A.S. es del 85% de promoción directa y el 15% indirecta.

La promoción indirecta del 15%, se debe a primero se debe ser muy cauteloso en suministrar información sobre la empresa a las personas exactas o clientes potenciales, pues se cuenta con recursos limitados, y la mejor forma de comunicación para Hotel People S.A.S. es el boca a boca; todo esto pensando en los competidores que disponen de mayores recursos para una competencia publicitaria masiva.

2.9.1 Objetivos

- Informar al sector hotelero de la ciudad de Bogotá, sobre la iniciativa de una empresa integral y especializada única y exclusivamente para el manejo del recurso humano en este sector.
- Por tratarse de una empresa exclusiva para el sector hotelero, influir en los empresarios del sector para que prefieran y contraten el servicio de Hotel People S.A.S.
- Crear una imagen corporativa, que impacte en la mente de empresarios hoteleros, sobre una empresa que apoye y soporte su organización y que satisfaga en totalidad sus necesidades, destacando su marca y símbolo.
- Identificar a la empresa de organización de empresa, con un nombre, un logotipo y un lema que lo caracterice acorde con los servicios propuestos, con el fin de establecer pautas publicitarias que ayuden al mantenimiento de la imagen en el medio.

2.9.2 Logotipo

A continuación se relaciona el logotipo de la empresa, diseñado por el autor del proyecto.

Ilustración 25. Logotipo de la empresa



El nombre de la empresa se diseñó teniendo en cuenta que el servicio a prestar a los hoteles de Bogotá es un servicio especializado y profesional.

El logo - símbolo que está representado por medio de las iniciales de la empresa, en las que se resaltan las imágenes de varios trabajadores de hotel (empleados en misión), las cuales identifican a la empresa Servicios temporales y a su vez representan la prestación del servicio, en este caso el manejo del personal enfocado en el servicio al cliente.

Los colores del nombre de la empresa son acordes con la bandera de nuestro país: amarillo, azul y rojo; además que estos tres colores son los más utilizados en el marketing a nivel mundial; sin embargo, en el logo prevalece el color azul, que representa lealtad, confianza, sabiduría, fe y verdad.

En conclusión, se asoció los colores de nuestra bandera a la marca, con el fin de causar a los clientes recordación y de trascender el logo.

2.9.3 Slogan

“Gente, Oficios y profesiones a su servicio”: Este Slogan indica que Hotel People S.A.S, gira en torno a la Gente que es el principal recurso administrado; además cuenta con personal calificado y competente encargado de prestar un excelente servicio, acorde al perfil requerido por las empresas usuarias (hoteles de Bogotá), contando con personal de categoría en las diversas profesiones.

2.9.4 Análisis de medios

Entre los medios publicitarios encontrados en el mercado, para ser implementados por la empresa de eventos empresariales se encuentran:

Cuadro 33. Análisis de medios

Medio de comunicación	Ventajas	Desventajas
Tarjetas de presentación	<ul style="list-style-type: none">• Es un medio de comunicación inmediata entre la empresa y los clientes.• Son pequeñas y resumen la información de los aspectos institucionales de la compañía.• Papelería de fácil manejo.• Su entrega es informal, dentro de una reunión, charla en cualquier sitio u hora.	<ul style="list-style-type: none">• Por su tamaño puede perderse sino lo asegura inmediatamente el cliente y confundirse con una más.
Portafolio de servicio	<ul style="list-style-type: none">• documento clave, donde se requiere de un diseño previo para analizar los colores, el tipo de papel a utilizar.• Contiene la información institucional, como son los productos o servicios,	<ul style="list-style-type: none">• Costos altos de papelería.• No garantía de posicionamiento

Medio de comunicación	Ventajas	Desventajas
	trayectoria de la compañía, equipo de trabajo y cualquier otro dato importante para dar conocer la empresa.	
Radio	<ul style="list-style-type: none"> • Buena aceptación local • selectividad geográfico elevada y demográfico • Se puede escuchar y realizar otras actividades. • Es adaptable, se pueden realizar cambios en el mensaje con rapidez. • No es demasiado costoso para el cubrimiento y frecuencia que permite. • Permite cubrimiento local o nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene imágenes. • Contiene mucha publicidad. • Mucha competencia. • Baja atención puesto que es solo audio y genera lagunas en el mensaje. • Audiencia fragmentada.
Televisión	<ul style="list-style-type: none"> • Buena cobertura a mercados masivos. • Mayor impacto visual y auditivo. • Combina imagen, sonido y movimiento. • Atractivo a los sentidos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Alto costo. • Mensaje breve. • Saturación alta. • Menor selectividad del público.
Prensa	<ul style="list-style-type: none"> • Flexibilidad • Credibilidad alta • Cobertura de mercados locales. • Bajo costo de producción. 	<ul style="list-style-type: none"> • Vida corta • Calidad baja de reproducción • No selectivo con

Medio de comunicación	Ventajas	Desventajas
	<ul style="list-style-type: none"> • Accesibles a pequeños comerciantes que deseen anunciarse. 	<ul style="list-style-type: none"> • relación a grupos socioeconómicos.
Revista	<ul style="list-style-type: none"> • Selectividad geográfico • Credibilidad y prestigio • Varios lectores del mismo ejemplar 	<ul style="list-style-type: none"> • Costoso • No garantía de posición
Internet redes sociales, página web	<ul style="list-style-type: none"> • Medio popular • Medio integral • Información inmediata • Capacidad para interacción rápida • Conocimiento de la existencia de la comercializadora rápidamente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede generar un impacto bajo. • Competencia alta • Público objetivo no enterado, información para mercado que no se interesa.
Correo Electrónico	<ul style="list-style-type: none"> • Información inmediata • Costo bajo • Medio popular 	<ul style="list-style-type: none"> • Puede clasificarse como spam. • Credibilidad baja
Directorio	<ul style="list-style-type: none"> • Información inmediata • Costo bajo • Medio popular • Varios lectores al mismo ejemplar 	<ul style="list-style-type: none"> • Competencia alta • No garantía de posicionamiento

2.9.5 Selección de medios

Los medios seleccionados buscan estimular la demanda de los productos de la comercializadora y la recordación de la misma, la selección de los medios de

publicidad va de acuerdo a parámetros de bajo precio pero mensaje directo y efectivo.

Por medio la información recolectada se determinó que para la etapa de lanzamiento y publicidad de la empresa Hotel People S.A.S., se tendrán en cuenta los diferentes medios, los cuales se detallan a continuación:

Cuadro 34. Selección de medios de publicidad

MEDIOS	CARACTERÍSTICAS
Tarjeta de presentación	Físico – Escrito
Portafolio de servicios	Físico – Escrito – Gráfico
Página Web	Escrito – Gráfico
Información por correo directo	Físico – Escrito – Digital
Espacios en Directorio	Físico – Escrito

2.9.6 Estrategias de Publicidad y Promoción

- **Estrategias de Publicidad.** El objetivo de las estrategias publicitarias es mostrar ventajas frente a la competencia, y aumentar las ventas.

A continuación se describen las estrategias publicitarias para los hoteles de la ciudad de Bogotá.

- **Estrategias de posicionamiento.** El objetivo es dar a la empresa un lugar en la mente del consumidor, frente a las posiciones de la competencia, a través de asociarle una serie de valores positivos acordes a los clientes, apoyándonos en una razón del servicio, que tenga valor e importancia para las empresas usuarias (clientes); en este caso, especificar a los Clientes que es la única EST en

Colombia que se encarga del manejo de Recurso Humano exclusivamente para el sector hotelero, lo que la convierte en una empresa de servicios temporales especializada líder en este sector, que garantiza de forma eficaz las soluciones que el mundo hotelero necesita.

- **Estrategias Promocionales.** Son muy agresivas. Los objetivos promocionales pueden ser: mantener e incrementar el consumo del servicio; contrarrestar alguna acción de la competencia; e incitar a la prueba de un servicio. Se expedirá la factura a la empresa cliente y se le dará un plazo de pago de máximo de treinta (30) días; sin embargo, se podrá realizar un porcentaje de descuento si la factura se cancela en los primeros quince (15) días después de su entrega al cliente.

- **Estrategias Extensivas.** Pretenden conquistar nuevos consumidores. En mercados de fuerte y rápido crecimiento se recurre a la distribución y a la publicidad, la cual ha de crear una fuerte imagen de marca, para la futura supervivencia de la empresa.

Estas estrategias se efectúan para dar a conocer los servicios en el mercado; mediante medios publicitarios reconocidos, que lleguen con más efectividad a los Clientes, para ello, se dispondrá de publicidad vía correo electrónico, a la pequeñas y medianas empresas hoteleras de la ciudad de Bogotá, que forman parte del mercado objetivo de este estudio de factibilidad, de acuerdo a una base de datos elaborada por directorio.

- **Estrategias de Promoción.** El objetivo de las estrategias de promoción es ofrecer al consumidor un incentivo para la adquisición del servicio a corto plazo, lo que se traduce en un incremento puntual de las ventas.

A continuación se describen las estrategias de promoción para los hoteles de la ciudad de Bogotá.

Reforzamiento de marca: Hotel People S.A.S. implementará una estrategia de refuerzo de marca, usada como un modo de crear lealtad en el Cliente, la cual le brindará el beneficio de ser elegido para *descuentos especiales por cantidad de servicios realizados*, los cuales no son abiertos a las demás empresas clientes.

Crear demanda: Otra estrategia de promoción es el modo de crear demanda, usando propagandas, para mostrar a los hoteles, cómo los servicios de Hotel People S.A.S. llenan las necesidades que la competencia no llena.

Ejemplo: Las demás ETS no manejan personal especializado para los hoteles y en el caso que lo llegaran a manejar, no se especializan en seleccionarlo de acuerdo a la planeación estratégica de cada hotel, simplemente se limitarían a enviar personal y que el hotel lo seleccione de acuerdo a sus necesidades.

2.9.7 Presupuesto de publicidad y promoción

2.9.7.1 De lanzamiento

Toda clase de publicidad y promoción se debe costear para su financiación. Entre los costos de apertura que se asocian con la atracción de nuevos clientes se encuentran: los costos de publicidad y promoción, los de operación y establecimiento de cuentas y sistemas, así como los del tiempo que implica conocer al cliente.

Algunas veces los costos iniciales pueden superar los beneficios que se esperan obtener del nuevo cliente en el corto plazo.

La publicidad de lanzamiento tiene como fin dar a conocer el servicio a ofrecer en la empresa Hotel People, sus potenciales clientes.

Cuadro 35. Presupuesto de lanzamiento

DETALLE	DESCRIPCIÓN TÉCNICA	VALOR IVA INCLUIDO
Portafolio de servicios	200 cuadernillos con portada a color y plastificado brillante; 5 folios a color en propalcote tamaño carta cerrado.	\$2.000.000
Tarjeta de presentación	1.000 tarjetas de presentación a full color plastificadas.	\$90.000
TOTAL		\$2.090.000

Fuente: Torrente publicidad.

2.9.7.2 De operación

Esta publicidad de sostenimiento tiene como finalidad incrementar el número de usuarios del servicio.

Cuadro 36. Presupuesto de operación

PUBLICIDAD	CANTIDAD	VALOR UNITARIO	VALOR TOTAL
Portafolio de servicios	300	\$1.000	\$300.000
Directorio telefónico	1	\$800.000	\$800.000
Pautas en el periódico El Tiempo	48	\$5.000	\$240.000
Página web	Creación de página web y redes sociales	\$1.100.000 (costo anual)	\$1.100.000
TOTAL			\$2.440.000

Fuente: Torrente publicidad, Publicar S.A., El tiempo.

3. ESTUDIO TÉCNICO

Con el estudio técnico se busca fijar el tamaño y localización del proyecto en forma adecuada dentro del mercado al que va dirigido, en este caso, al sector hotelero de la ciudad de Bogotá, y de este modo identificar los procesos requeridos para la prestación del servicio, la determinación del talento humano y equipos necesarios para su óptimo funcionamiento, la fijación de los parámetros para integrar los aspectos financieros y económicos de la evaluación del proyecto y finalmente diseñar la distribución de la planta física de acuerdo a la capacidad de la empresa para prestar el servicio.

3.1 TAMAÑO DEL PROYECTO

3.1.1 Descripción del tamaño del proyecto

De acuerdo con el “Método Lange”³⁰, el tamaño se define por el monto de la inversión inicial.

En una empresa de servicios, como es el caso de la empresa en estudio, el tamaño se mide por el número de servicios realizados en determinado tiempo y por la cantidad de recursos que ingresen por éstos. Para el cálculo se deben tener en cuenta la demanda requerida, equipos tecnológicos, software, equipo de oficina, la capacidad de servicios públicos a instalar y las adecuaciones locativas requeridas. Para este caso se define como el número de servicios ofrecidos/unidad de tiempo y equivale a capacidad instalada de servicios. También se puede definir por la inversión requerida para dar inicio al proyecto.

³⁰ SAPAG CHAIN, Nassir y demás. Preparación y evaluación de proyectos: tercera edición. Bogotá: Macgraw-hill, 1997, 404 p.

El tamaño del presente proyecto comprende la cantidad de servicios que la EST en estudio quiere ofrecer a la demanda potencial encontrada en el estudio de mercados, en este caso son **2.503 servicios que se prestarán al año** (ver Cuadro 19); se tendrá en cuenta la capacidad de atender a los clientes a partir de los recursos disponibles.

3.1.2 Factores que determinan el tamaño de un proyecto

Para su cálculo intervienen sistemáticamente muchos factores, entre los cuales tenemos:

- **El tamaño del proyecto y la demanda.** De acuerdo con los resultados del estudio de mercados, este factor no es limitante, debido a que se cuenta con un buen volumen de demanda con actitud favorable frente al consumo de los servicios prestados y a la creación de la EST en estudio, por parte de un buen número de clientes.

Por otra parte, la mayoría de las empresas de la oferta en el mercado no están interesadas en ofrecer sus servicios al sector hotelero y solo se cuenta con 3 empresas que los han ofrecido, pero actualmente no los ofrecen, lo que favorece la puesta en marcha del proyecto.

- **El tamaño del proyecto y los suministros e insumos.** En el proceso de la prestación de los servicios de la EST en estudio, se requieren equipos e insumos, los cuales se podrán adquirir con proveedores locales, por lo tanto no se prestan limitaciones en este aspecto para esta iniciativa empresarial.
- **El tamaño del proyecto y la tecnología y equipos.** Para el área administrativa la compra de equipos de cómputo y comunicaciones, se encuentran en el mercado con facilidad, ya que Bogotá por ser la capital, cuenta con amplia oferta en el mercado local, a precios competitivos y en diferente variedad de marcas y niveles tecnológicos; por lo tanto este factor no

es limitante pues se encuentra en el mercado con facilidad y de excelente calidad.

- **El tamaño del proyecto y la localización.** La selección del lugar adecuado donde se instalará la empresa, es uno de los requerimientos especiales para atender el mercado objetivo, por lo tanto se elabora un análisis teniendo en cuenta el estado de las vías, la oferta de los servicios públicos y el costo del arrendamiento. Este aspecto no es una limitante para el proyecto.
- **El tamaño del proyecto y el financiamiento.** Este factor es condicionante ya que depende de la disponibilidad de los recursos económicos, para poder dar inicio al proyecto en las dimensiones planeadas.

La disponibilidad de los recursos dependerá del capital con que disponen los socios, el cual corresponde a un 20% en recursos propios y un 80% a través de un crédito bancario. Sin embargo, para empezar con los servicios de selección de personal, capacitación, asesorías y consultorías, no es necesario disponer de todos los recursos requeridos para dar inicio al proyecto, por lo que se empezará a ofrecer inicialmente estos servicios mientras se obtiene el crédito o financiación o en su defecto buscar capital a través de fondos estatales o por medio del FONADE.

3.1.3 Capacidad del proyecto

Corresponde al máximo nivel posible de servicios ofrecidos. La capacidad del proyecto está definida por la capacidad diseñada, instalada y utilizada.

3.1.3.1 Capacidad total diseñada por línea de producto o servicio

Está relacionada con la capacidad máxima de ofrecer los servicios, calculado en número de unidades, estimando un tiempo en horas por cada uno de ellos, para atender un porcentaje de la demanda potencial en la ciudad de Bogotá.

Es importante resaltar que existe un tiempo para planificar los servicios especializados en RRHH, para articular el flujo de bienes y servicios para la prestación del servicio. En ese periodo se inicia con el asesor comercial y la atención personalizada a los hoteles para la consecución de los servicios, alistamiento de hojas de vida debidamente calificadas por un psicólogo, informes de selección del personal seleccionado, reportes de nómina, copia de contratos y afiliaciones a seguridad social de los empleados en misión, entre otros aspectos a tener en cuenta al momento de prestar los servicios especializados.

En el siguiente cuadro se puede observar los datos para el cálculo respectivo de la capacidad diseñada. En la columna “a”, está la jornada laboral, tiempo disponible para realizar todas las actividades; en la columna “b” días promedio hábiles al mes; en la columna “c” meses del año; en la columna “d” tiempo en horas para planificar la logística integral, para dar un total de 1.224 servicios al año.

Cuadro 37. Capacidad diseñada de los servicios de organización de Recursos Humanos especializados

Servicios	Jornada de trabajo (a)	Días promedio hábiles al mes (b)	Meses al año (c)	Dividido entre el No. De horas para planificar el servicio (d)	Número de servicios al año (f)
Selección de personal	12	24	12	16	216
Admón. de Nómina	12	24	12	24	144
Selección y capacitación	12	24	12	16	216
Capacitación	12	24	12	16	216
Asesoría / Consultoría	12	24	12	16	216
Auditorías de Servicio	12	24	12	16	216
TOTAL		24	12		1.224

A continuación la descripción de servicio y la capacidad de acuerdo a las ventas.

Cuadro 38. Capacidad Total diseñada de los servicios de recursos humanos especializados

Descripción	Venta unidades/año	Venta unidades/mes	Venta unidades/día
Servicios especializados en RRHH	1.224	102	3,4
Total	1.224	102	3,4

Se observa que la empresa está diseñada para ofertar 3,4 servicios por día, 102 servicios mensuales (24 días hábiles) y para el primer año un total de 1.224 servicios. Esta capacidad se lograría utilizando siempre el 100% de la capacidad disponible de la empresa.

3.1.3.2. Capacidad instalada

Es la cantidad de servicios especializados en RRHH, teniendo en cuenta la siguiente información: jornada de trabajo de ocho horas de lunes a viernes, cuatro personas a nivel operativo, 24 días hábiles promedio al mes, 12 meses del año, dividido el tiempo de planificación para la logística integral dando como resultado 816 servicios como capacidad instalada.

Cuadro 39. Capacidad instalada de los servicios de recursos humanos especializados

Servicios	Jornada de trabajo (a)	Días promedio hábiles al mes (b)	Meses al año (c)	Dividido entre el No. De horas para planificar el servicio (d)	Número de servicios al año (f)
Selección de personal	8	24	12	16	144
Admón. de Nómina	8	24	12	24	96

Servicios	Jornada de trabajo (a)	Días promedio hábiles al mes (b)	Meses al año (c)	Dividido entre el No. De horas para planificar el servicio (d)	Número de servicios al año (f)
Selección y capacitación	8	24	12	16	144
Capacitación	8	24	12	16	144
Asesoría / Consultoría	8	24	12	16	144
Auditorías de Servicio	8	24	12	16	144
TOTAL					816

Cuadro 40. Capacidad Total Instalada para el primer año

Descripción	Venta unidades/año	Venta unidades/mes	Venta unidades/día
Servicios especializados en RRHH	816	68	2,3
Total	816	68	2,3

Se observa que la empresa presentará una capacidad instalada para ofertar 2,3 servicios por día, se realizarían 68 servicios mensuales y para el primer año un total de 816 servicios.

3.1.3.3 Capacidad utilizada y proyectada

Existe una demanda insatisfecha, que corresponde a 1.102 servicios, por lo tanto, la empresa en estudio pretende cubrir una parte de la misma, para lo cual se tomará inicialmente el 60% de esta demanda potencial insatisfecha, que corresponde a 661 servicios. Sin embargo, este mismo valor también corresponde

al 80% de la Capacidad Total Instalada, por lo tanto se calcula la capacidad utilizada partir de estos datos:

Cuadro 41. Capacidad Utilizada

Demanda Potencial Insatisfecha (Número de servicios al año)	Porcentaje de utilización	Capacidad Utilizada al año	Capacidad Utilizada al mes (Número de servicios al mes)
1.102	60%	661	55

Teniendo en cuenta la capacidad utilizada para la prestación del servicio, se prestarán **55** servicios mensuales, clasificados de la siguiente manera (de acuerdo a la pregunta 8 de la encuesta de la demanda):

Cuadro 42. Número de servicios clasificados de acuerdo a la capacidad utilizada

Servicios	Porcentaje (%) de preferencia del servicio (de acuerdo a la pregunta 8 de la encuesta de la demanda)	Total de servicios mensuales (de acuerdo a la preferencia del Cliente)	Total de servicios anuales (de acuerdo a la preferencia del cliente)
Selección de personal	17%	9	112
Selección y contratación	31%	17	204
Contratación (admón. de nómina)	20%	11	132
Capacitación	17%	9	112
Asesoría / Consultoría	11%	6	73

Servicios	Porcentaje (%) de preferencia del servicio (de acuerdo a la pregunta 8 de la encuesta de la demanda)	Total de servicios mensuales (de acuerdo a la preferencia del Cliente)	Total de servicios anuales (de acuerdo a la preferencia del cliente)
Auditorías de servicio	4%	2	27
TOTAL	100%	55	661

Se determina que la empresa tendrá un incremento año tras año del 5,5%³¹, el cual se proyectará a cinco años, de acuerdo como se relaciona en el siguiente cuadro.

Cuadro 43. Capacidad utilizada y proyectada por servicio

SERVICIOS	% prorratio	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Selección de personal	17%	112	118	125	132	139
Selección y contratación	31%	205	216	228	241	254
Contratación / Admón. de nómina	20%	132	139	147	155	164
Capacitación	17%	112	118	125	132	139
Asesoría / Consultoría	11%	73	77	81	85	90
Auditorías de servicio	4%	26	28	29	31	33

³¹ <http://www.acoset.org/estadisticas-del-sector-ano-2012/>

SERVICIOS	% prorrateo	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
Total capacidad utilizada y proyectada	100%	660	696	735	776	819

3.2 LOCALIZACIÓN

La empresa de servicios temporales en estudio debe seleccionar la ubicación más conveniente para su funcionamiento; ésta se determina teniendo en cuenta diferentes alternativas y seleccionando aquella que ofrezca los máximos beneficios o los menores costos.

3.2.1 Macro localización

La ubicación de la Empresa de Servicios Temporales será en la ciudad de Bogotá, capital de Colombia, ubicada en el departamento de Cundinamarca.

3.2.2 Micro localización

La Micro localización será determinada por el método de asignación de puntos o valorización el cual identificará una mejor ubicación para la Empresa de Servicios Temporales.

Teniendo en cuenta que el proyecto está dirigido a la ciudad de Bogotá, se establecen 3 opciones posibles:

Ubicación 1: Oficina chapinero Calle 65 con carrera 11.

Ubicación 2: Local Barrio 12 de Octubre (Calle 72 con Av. NQS).

Ubicación 3: Local 121 C.C. Primavera Plaza Calle 79 # 89ª-40 (Por toda la Calle 80)

A continuación se analizarán los respectivos factores que de una forma u otra intervienen en el desarrollo de la localización de la empresa teniendo en cuenta que sus servicios van dirigidos a todas las empresas privadas de la ciudad de Bogotá.

- Factor 1: Planta Física.
- Factor 2: Canon de Arrendamiento.
- Factor 3: Costo de servicios públicos.
- Factor 4: Ubicación en Sector Comercial.
- Factor 5: Medios de Transporte.
- Factor 6: Seguridad.

Para cada uno de los anteriores factores se determinarán los siguientes grados:

Factor 1: Planta Física.

Dimensiones en metros cuadrados de las áreas establecidas.

Grado	Característica
1	35 – 39 m ²
2	40 – 44 m ²
3	45 – 100 m ²

Factor 2: Canon de Arrendamiento.

Depende de la ubicación por el estrato

Grado	Característica
1	\$1.501.000 - \$2'000.000

Grado	Característica
2	\$1.001.000 - \$1.500.000
3	\$501.000 - \$1.000.000

Factor 3: Servicios Públicos.

Grado	Característica
1	Altos Costos
2	Medianos Costos
3	Bajos Costos

Factor 4: Sector Comercial.

Local ubicado en un sector comercial

Grado	Característica
1	Sector comercial bajo
2	Sector comercial medio
3	Sector Comercial Alto

Factor 5: Medios de Transporte.

Facilidad de transporte para los clientes

Grado	Característica
1	Malo
2	Regular
3	Bueno

Factor 6: Seguridad.

Local ubicado en un barrio o sector seguro, que no represente riesgos o inseguridad tanto al Cliente externo, como al interno.

Grado	Característica
1	No Hay
2	Poco
3	Regular
4	Bastante

Ponderación y puntuación de factores: Se asignó un valor en porcentaje, el cual se valoró dependiendo de la importancia para la localización de la Empresa de Servicios Temporales. A mayor ponderación y la suma total es el 100%.

Teniendo en cuenta un puntaje de 1.000, la ponderación y el puntaje que se dio a los factores es la siguiente.

Cuadro 44. Ponderación y puntuación de Factores (Microlocalización)

Factor	Puntos	Ponderación	Puntaje Máximo
F1	1.000	20%	200
F2	1.000	20%	200
F3	1.000	15%	150
F4	1.000	15%	150
F5	1.000	10%	100
F6	1.000	10%	100
		100%	900

Asignación de puntos a los grados intermedios – progresión aritmética.

F1 – Factor “Planta Física”

$$P_{\max} = 200$$

$$P_{\min} = 20$$

$$N (\#grados) = 3$$

$$r = \frac{\text{Puntaie máximo} - \text{puntaie mínimo}}{N - 1}$$

$$r = \frac{200 - 20}{3 - 1} = 90$$

Grado 1	Grado 2	Grado3
20	110	200

$$\text{Grado 2} = 20 + 90 = 110$$

F2 – Factor “Canon de Arrendamiento”

$$P_{\max} = 200$$

$$P_{\min} = 20$$

$$N (\#grados) = 3$$

$$r = \frac{200 - 20}{3 - 1} = 90$$

Grado 1	Grado 2	Grado3
20	110	200

$$\text{Grado 2} = 20 + 90 = 110$$

F3 – Factor “Servicios”

$$P_{\max} = 150$$

$$P_{\min} = 15$$

$$N (\#grados) = 3$$

$$r = \frac{150 - 15}{3 - 1} = 67,5$$

Grado 1	Grado 2	Grado3
15	82,5	150

$$\text{Grado 2} = 15 + 67,5 = 82,5$$

F4 – Factor “Sector Comercial”

$$P_{\max} = 150$$

$$P_{\min} = 15$$

$$N (\#\text{grados}) = 3$$

$$r = \frac{150 - 15}{3 - 1} = 67,5$$

Grado 1	Grado 2	Grado3
15	82,5	150

$$\text{Grado 2} = 15 + 67,5 = 82,5$$

F5 – Factor “Medios de Transporte”

$$P_{\max} = 100$$

$$P_{\min} = 10$$

$$N (\#\text{grados}) = 3$$

$$r = \frac{100 - 10}{3 - 1} = 45$$

Grado 1	Grado 2	Grado3
10	55	100

$$\text{Grado 2} = 10 + 45 = 55$$

F6 – Factor “Seguridad”

$$P_{\max} = 100$$

$$P_{\min} = 10$$

$$N (\# \text{grados}) = 4$$

$$r = \frac{100 - 10}{4 - 1} = 30$$

Grado 1	Grado 2	Grado 3	Grado 4
10	40	70	100

$$\text{Grado 2} = 10 + 30 = 40$$

División de factores en grados y su puntuación. Se define cada factor en un determinado número de grados, de acuerdo con la diferencia de intensidad que se detecte dentro de éste.

Cuadro 45. División de factores en grados y puntuación (Microlocalización)

Factor	Grado	Característica	Valores
	1	35 – 39 m ²	20
1	2	40 – 44 m ²	110
	3	45 – 100 m ²	200
	1	\$1.501.000 - \$2'000.000	20
2	2	\$1.001.000 - \$1.500.000	110
	3	\$501.000 - \$1.000.000	200
	1	Altos Costos	15
3	2	Medianos Costos	82,5
	3	Bajos Costos	150
	1	Nada Comercial	15
4	2	Poco Comercial	82,5
	3	Muy Comercial	150
	1	Malo	10

Factor	Grado	Característica	Valores
5	2	Regular	55
	3	Bueno	100
	1	No Hay	10
6	2	Poco	40
	3	Regular	70
	4	Bastante	100

Determinación de la ubicación. En el siguiente cuadro se muestra el resultado obtenido en la ponderación de factores y sus respectivos grados.

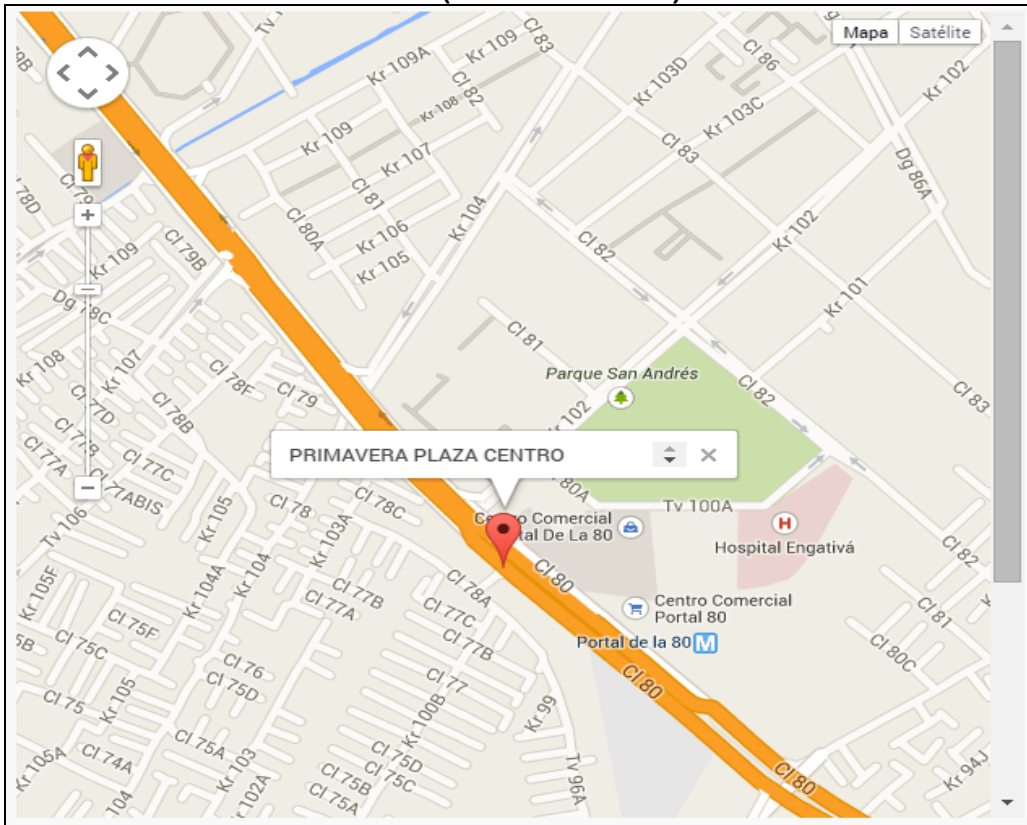
Cuadro 46. Determinación de la ubicación (Microlocalización)

FACTOR	Ubicación 1		Ubicación 2		Ubicación 3	
	Grado	Puntos	Grado	Puntos	Grado	Puntos
F1	3	200	1	20	1	20
F2	1	20	1	20	2	110
F3	2	82,5	3	150	3	150
F4	3	150	3	150	3	150
F5	3	100	3	100	3	100
F6	3	70	4	100	4	100
		622,5		540		630

Por medio de la asignación de puntos permitió seleccionar el lugar más adecuado para la Empresa de Servicios Temporales, teniendo mayor puntaje la ubicación:

Ubicación #3 ubicada en el Local 121 del Centro Comercial Primavera Plaza en la Avenida Calle 80 #89A - 40 del Barrio Quirigua de la ciudad de Bogotá.

Ilustración 26. Plano de ubicación (Microlocalización)



Fuente: Google Maps

3.3 INGENIERÍA DEL PROYECTO

El servicio que se va a prestar en la empresa Asesorías y Organización Documental, se va a desarrollar con base en procesos adecuados para el servicio con el propósito de alcanzar la completa satisfacción del cliente; para ello es necesario detallar técnica y operativamente estos procesos.

3.3.1 Ficha técnica del servicio

El servicio que se va a prestar en la empresa se contempla en la siguiente ficha técnica.

Cuadro 47. Ficha técnica del servicio

<p>Servicio principal</p>	<p>Servicios especializados de Recursos Humanos para el sector hotelero: Selección de personal integral y especializado, Contratación (administración de nómina), Capacitación, Asesorías, Auditorías.</p>
<p>Diseño</p>	<p>Planificar y organizar al personal, la infraestructura, las comunicaciones y los materiales que componen el servicio, para mejorar su calidad, la interacción entre la EST y la empresa usuaria (hotel) y la experiencia de las mismas.</p> <p>Diseñar ó rediseñar los servicios existentes en el mercado, es decir, reorganizar las actividades que realizan los proveedores de estos servicios (back office), con el fin de planear minuciosamente nuestros servicios y de esta manera ser competitivos y atraer más empresas usuarias.</p>
<p>Especificaciones Técnicas</p>	<p>Son los documentos en los cuales se definen las normas, exigencias y procedimientos a ser empleados y aplicados en todos los trabajos de elaboración de estudios:</p> <p>Especificaciones Técnicas Generales:</p> <p>Trabajos preliminares, como: Arriendo de la oficina o lugar de trabajo; Limpieza del área de trabajo; Replanteo de las estructuras; Pintura del sitio de trabajo, Cableado interno para los computadores.</p> <p>Normativas para la constitución de la EST, como: Escritura pública de constitución y certificado de existencia y representación legal expedido por la Cámara de Comercio, donde conste su único objeto social; Balances suscritos por el Contador Público y/o el Revisor Fiscal, según sea el caso, y copia de los extractos bancarios correspondientes, a través de los cuales se acredite el capital social pagado, que debe ser igual o superior a trescientas (300) veces el salario mínimo legal mensual; Reglamento de Trabajo; Formatos de los contratos de trabajo que celebrarán con los trabajadores en misión y de los</p>

contratos que se suscribirán con los usuarios del servicio (hoteles); Póliza de garantía.

Especificaciones Técnicas Específicas:

Generalmente las Especificaciones Técnicas Específicas completan y detallan las especificaciones técnicas generales y cubren, como mínimo, los siguientes ítems:

Definición: Selección de personal / Administración de Nómina / Capacitaciones / Asesorías / Auditorías.

Materiales y herramientas: Para el *proceso de selección* los materiales requeridos son: Pruebas técnicas y psicotécnicas para ejecutar la tarea específica; psicólogo que realiza el proceso de pre-selección y selección de personal.

Para el *proceso de administración de nómina* los materiales requeridos son: computadores, papelería, impresoras, programa de nómina, reportes de novedades de ingreso, retiro, horas extras, incapacidades, etc.

Para Capacitaciones, Auditorías, y Asesorías: Se requiere personal profesional capacitado, calendario de fechas y programación de servicios.

Procedimiento de ejecución: se describe la forma en que debe ejecutarse estos procesos (por lo tanto se detalla más adelante la descripción técnica del proceso).

Forma de pago: Los precios serán los establecidos en el contrato con la empresa usuaria (hotel) que representan una

	compensación total por concepto de la prestación de los servicios.
Vida útil	<p>El servicio tendrá un periodo de vida útil permanente, porque la prestación del servicio será personalizada y la necesidad que existe actualmente en el mercado hará que las empresas usuarias (hoteles) soliciten los servicios.</p> <p>Nuestros servicios siempre estarán en el proceso de mejora continua, en pro de la satisfacción del cliente, para lo cual se implementarán el sistema de gestión de la calidad ISO 9000, con el fin de satisfacer las necesidades, requerimientos y expectativas de los clientes; Por consiguiente, la vida útil del servicio dependerá de la viabilidad de la empresa en el mercado.</p>

3.3.2 Descripción técnica del proceso

3.3.2.1 Descripción técnica del servicio en general

El proceso de prestación de servicios de la empresa de servicios temporales en estudio, deberá tener en cuenta los siguientes aspectos:

Cuadro 48. Descripción técnica del Servicio en general

DESCRIPCION	RESPONSABLE
Contactar a los Clientes potenciales para plantearles una relación comercial.	Asesor Comercial y/o Gerente.
En caso que el Cliente acepte la cita, el asesor comercial y/o Gerente de la EST, pactan una cita con el Cliente para presentar el portafolio de servicios y dar a conocer las ventajas que tendría al contratar nuestros servicios.	Asesor Comercial y/o Gerente.

DESCRIPCION	RESPONSABLE
Una vez entregada la propuesta al Cliente, se hace seguimiento a la propuesta.	Asesor Comercial.
Programar una visita a la empresa, una vez aceptada la propuesta por el Cliente, para observar la situación actual y las necesidades que tiene el Cliente.	Asesor Comercial y/o Gerente.
Analizar si las necesidades del cliente son necesidades técnicas, y en caso afirmativo, realizar un diagnóstico de la empresa y desarrollo de soluciones y elaborar la propuesta económica.	Asesor Comercial y/o Gerente.
Presentarle al Cliente la propuesta económica, que más le conviene y que satisfaga sus necesidades y requerimientos.	Asesor Comercial.
Si el Cliente acepta la propuesta, se elabora y se firma el contrato entre la empresa usuaria (hotel) y la EST (“Hotel People”); en caso de no aceptarla, finaliza la relación comercial y se archiva el proceso.	Asesor Comercial.
Una vez legalizada la relación comercial, se realizan los procesos correspondientes pactados con la empresa usuaria (hotel).	Todos los procesos de la empresa.

3.3.2.2 Descripción técnica de los servicios a prestar

A continuación se realiza la descripción específica de cada uno de los servicios que “Hotel People” prestará:

3.3.2.2.1 Selección de personal integral y especializado

Para solucionar el problema de la rotación de personal de los hoteles de la ciudad de Bogotá, se ofrecerá un nuevo modelo de selección de personal que puede ayudar mucho a los hoteles con el personal más idóneo para lo que requiere un mercado tan cambiante y tan competitivo como el mercado hotelero en Bogotá.

El proceso de selección inicia con la solicitud por escrito por parte de la empresa Cliente, en donde se especifica las características y condiciones (físicas, académicas, experiencia, habilidades, competencia, conocimientos, entre otros) que deben tener los candidatos a los cargos vacantes.

Este proceso se realiza cumpliendo los siguientes pasos:

1. Levantamiento del perfil
2. Reclutamiento de hojas de vida
3. Preselección
4. Entrevista individual de profundidad
5. Evaluación psicotécnica
6. Análisis de los informes de los resultados y evaluación de Aptitudes específicas
7. Envío de informe de selección a la empresa usuaria
8. Selección de candidatos
9. Presentación de candidatos

**** Visitas Domiciliarias**

Reportes emitidos por profesionales de Trabajo Social o Psicólogos sobre la veracidad de la información reportada por el empleado acerca de su núcleo familiar, condiciones de vida y sobre el entorno familiar y social en que se desenvuelve.

Dentro del proceso se aplican las pruebas por cargo y será de común acuerdo con la empresa Cliente y dependiendo del perfil para cada uno de los cargos se asignaran las pruebas correspondientes.

Definición e implementación de pruebas técnicas

Se definen las habilidades técnicas que se le evalúan al personal en misión, de acuerdo a las necesidades del tipo de clientes que cada hotel maneje.

Con el fin de presentar candidatos IDÓNEOS, Hotel People S.A.S. manejará los siguientes tiempos de respuesta:

Cuadro 49. Tiempos de respuesta para selección de personal

Candidatos Requeridos	Tiempo de Respuesta	Candidatos a enviar por vacante
Entre 0 a 10 Candidatos	Tres a Cuatro días hábiles	Dos
Entre 10 a 25 Candidatos	Cinco días hábiles	Uno (Garantizando alto Nivel de ajuste al cargo)
26 Candidatos en adelante	Siete a Nueve días hábiles	Uno (Garantizando alto Nivel de ajuste al cargo)

3.3.2.2 Contratación de personal y Administración de Nómina

El proceso de Contratación cuenta con toda la capacidad logística de realizar contrataciones individuales en nuestras oficinas y masivas en sus instalaciones a fin de no generar traumatismos a sus labores .Este proceso recibe de parte del cliente los datos de los trabajadores objeto de contratación previo visto bueno del mismo para garantizar el cumplimiento de los documentos exigidos.

Hotel People S.A.S. garantizará que el trabajador, el día del ingreso se presente a laborar en la empresa usuaria con la carta de presentación, en la que se informa al cliente la afiliación del empleado a la ARL, AFP, EPS y CAJA DE COMPENSACIÓN.

El proceso de Nómina contará con una plataforma tecnológica capaz de dar respuesta oportuna y exacta a cualquier requerimiento existente por parte del trabajador o de la empresa usuaria.

Ofrecerá la alternativa de vinculación de personal Temporal (trabajadores en Misión), en los diferentes cargos que requiera la empresa cliente, para la realización de las diferentes funciones, durante el tiempo definido contratado directamente por Hotel People S.A.S., haciéndonos responsables de la parte económica y de prestaciones del trabajador, eximiendo a la empresa usuaria de todo reconocimiento patronal y pago de Indemnizaciones.

Conforme a la legislación vigente, se contará con una póliza de cumplimiento, que garantiza el pago de salarios y prestaciones sociales a los empleados, igualmente se contará con la correspondiente Licencia de funcionamiento expedida por el Ministerio de Trabajo y Seguridad Social.

El proceso de contratación y administración de nómina se realiza cumpliendo los siguientes pasos:

1. Envío al empleado en misión al médico a realizar los exámenes médicos de ingreso y a la apertura de la cuenta bancaria (de acuerdo al banco con el que se hizo e convenio con la empresa en misión)
2. Firma de contrato al empleado en misión
3. Firma y afiliaciones a salud, pensión, arl y caja de compensación familiar
4. Entrega de copia de contrato y afiliaciones a la empresa usuaria y al empleado en misión
5. Entrega de carnet al empleado en misión
6. Envío al trabajador en misión al sitio de trabajo (empresa usuaria)

7. Solicitud del reporte de novedades de nómina a la empresa usuaria
8. Pre-liquidar la nómina de acuerdo a las novedades reportadas
9. Envío de la Pre-nómina a la empresa usuaria para su aprobación
10. Liquidación de la nómina
11. Pago de nómina a los empleados en misión (de acuerdo al banco con el que se hizo e convenio con la empresa en misión)
12. Impresión y envío de los comprobantes de pago de nómina a las empresas usuarias (para que la empresa usuaria se encargue de hacerlos firmar por los empleados en misión y devolver copias firmadas a la EST).

3.3.2.2.3 Capacitación

Las empresas manifiestan una gran preocupación, al identificar con frecuencia que los trabajadores están descuidando sus principales funciones y responsabilidades, realizando tareas que no impactan directamente al propósito del cargo y la estrategia organizacional, sacrificando la generación de valor y la productividad esperada.

Con el fin de hacer frente a estas situaciones, Hotel People S.A.S. desarrollará un conjunto de metodologías, las cuales de la mano con la organización buscan encontrar la estructura adecuada frente a su estrategia, para así potencializar su Recurso Humano y poder mantener el crecimiento continuo de la organización.

Dentro de estos servicios se encuentran:

Capacitación en las áreas de atención al cliente y de prestación de servicio y sensibilización al personal en misión, en cuanto a la filosofía de calidad y servicio de la empresa Cliente, para el buen desempeño de los empleados.

3.3.2.2.4 Asesoría /Consultoría

Este servicio consiste en brindar servicios de asesoría en la alineación y definición de perfiles de cargos para cada una de las áreas de los hoteles, de acuerdo a las necesidades de sus clientes (huéspedes).

Por otra parte también se ofrecerán los servicios de Consultoría en recursos humanos, planeamiento estratégico, información de gestión, evaluación de competencias y benchmarking, de acuerdo a los intereses de cada cliente (hoteles).

3.3.2.2.5 Auditorías de Servicio

Auditorías internas sobre procedimientos específicos de cada hotel, teniendo en cuenta los manuales de calidad, procedimientos e instructivos en caso de que la empresa cliente cuente con ellos.

Servicios de evaluación del desempeño a los empleados en misión, en caso de ser requerida por el Cliente.

3.3.2.3 Identificación de los procesos de la empresa

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.

- Se recomienda que el número de procesos no sea inferior a 5 o 7 ni superior a 25. Esto es solo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa. Como regla general se puede afirmar que si se identifican pocos o demasiados procesos se incrementa la dificultad de su gestión posterior.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines del sector en el que la empresa desarrolla su actividad y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

PROCESOS “HOTEL PEOPLE”	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Gerencial	Clientes, proveedores, finanzas, productos, administración general (infraestructura), investigación y desarrollo y control.
Gestión Comercial	Publicidad, visitas, reclamaciones clientes, gestión clientes claves, Gestión compromisos, evaluación satisfacción clientes.
Selección	Entrevista de preselección, Aplicación de pruebas psicotécnicas, Informes de Selección, Visitas Domiciliarias, Verificación de Referencias laborales.
Recursos Humanos	Contrataciones, Afiliaciones a seguridad social, Liquidación de prestaciones Sociales.

PROCESOS “HOTEL PEOPLE”	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Capacitación y Asesorías	Capacitaciones al personal en filosofía de las empresas; asesorías a las empresas usuarias en la definición de perfiles de cargos; alineación de perfiles de cargos personalizada, de acuerdo a la Planeación Estratégica de las empresas usuarias; auditorías internas sobre procedimientos específicos; evaluación del desempeño a los empleados en misión.
Nómina	Reportes de novedades de nómina, liquidación de pre-nómina, liquidación definitiva de nómina, desprendibles de pago de nómina.
Gestión Financiera	Planificación financiera, tesorería, pagos, gestión administrativa, balances, auditorías, presupuestos, inversiones.
Gestión de la Calidad	Planificación de la calidad, gestión y definición de objetivos, política, sistema de gestión utilizado, gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora.

3.3.2.4 Priorización de los procesos identificados

Para establecer el listado de procesos definitivos y priorizar los mismos se identificaron los **Procesos Claves**.

Para esto se realizó una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

- *Calcular el impacto proceso:* Para cada proceso se hará una valoración de la

importancia de proceso teniendo en cuenta su involucración en los objetivos estratégicos y/o metas.

La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

- *Repercusión en el cliente:* Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente. Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Para visualizar de forma sencilla lo anteriormente descrito se recomienda llevarlo a una tabla:

Cuadro 50. Matriz De Objetivos Estratégicos - Repercusión En Clientes Y Procesos

Matriz De Objetivos Estratégicos - Repercusión En Clientes Y Procesos								
OBJETIVOS 1=> Servicios con calidad > 95% 2=> Satisfacción cliente > 95% 3=> Cumplimiento de las metas > 98% 4=> Sensibilizar al personal > 100 % 5=> Acc. correctivas y preventivas > 95%	OBJETIVOS 1	OBJETIVOS 2	OBJETIVOS 3	OBJETIVOS 4	OBJETIVOS 5	Alto = 10 puntos Medio = 5 puntos Bajo = 1 punto		
						Impacto proceso	Repercusión Cliente	Total
Gerencial	5	5	5	10	5	10	5	45
Gestión Comercial	5	10	10	1	5	10	10	51
Selección	10	10	10	1	10	10	10	61

Matriz De Objetivos Estratégicos - Repercusión En Clientes Y Procesos								
OBJETIVOS 1=> Servicios con calidad > 95% 2=> Satisfacción cliente > 95% 3=> Cumplimiento de las metas> 98% 4=> Sensibilizar al personal > 100 % 5=> Acc. correctivas y preventivas > 95%	OBJETIVOS 1	OBJETIVOS 2	OBJETIVOS 3	OBJETIVOS 4	OBJETIVOS 5	Alto = 10 puntos Medio = 5 puntos Bajo = 1 punto		
						Impacto proceso	Repercusión Cliente	Total
Recursos Humanos	10	10	10	10	10	10	10	70
Consultoría, Capacitación y Asesorías	10	10	10	1	10	10	10	61
Nómina	10	10	10	1	10	10	10	61
Gestión Financiera	1	1	5	1	5	5	5	23
Gestión de la Calidad	5	5	5	10	10	5	1	41

3.3.2.5 Identificación de los procesos que intervienen en la prestación del servicio ó procesos clave

Los procesos con mayor puntaje total, de acuerdo a la Matriz de los objetivos estratégicos (ver cuadro 58) son los llamados procesos clave, los se relacionan a continuación:

- Selección

- Recursos Humanos
- Consultoría, Capacitación y Asesorías
- Nómina

3.3.2.6 Definición del objetivo de cada proceso clave

Objetivo Proceso de Selección:

Elegir y clasificar los candidatos más adecuados, de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los perfiles de los cargos tanto para el personal de planta como para el personal en misión.

Objetivo Proceso de Recursos Humanos:

Asegurar la contratación y afiliaciones al sistema de seguridad social (salud, pensión y riesgos) del personal requerido, así como el pago de sus prestaciones sociales exigidas por la ley.

Objetivo de Consultoría, capacitación y Asesorías

Enlazar las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias de las empresas clientes, asesorándolas para que maximicen los resultados y compromiso de sus colaboradores, integrando a los empleados con el esquema de servicio (cultura de servicio), para el desempeño laboral exitoso en las actividades de contacto con el cliente.

Objetivo del proceso de Nómina

Gestionar las nóminas de las empresas usuarias, teniendo en cuenta las novedades que éstas reporten (traslados, vacaciones, licencias remuneradas y no remuneradas, incapacidades, horas extras, renunciaciones, créditos, entre otras) y liquidarlas oportunamente, para dar cumplimiento a lo pactado con el Cliente y satisfacer las necesidades de los empleados en misión.

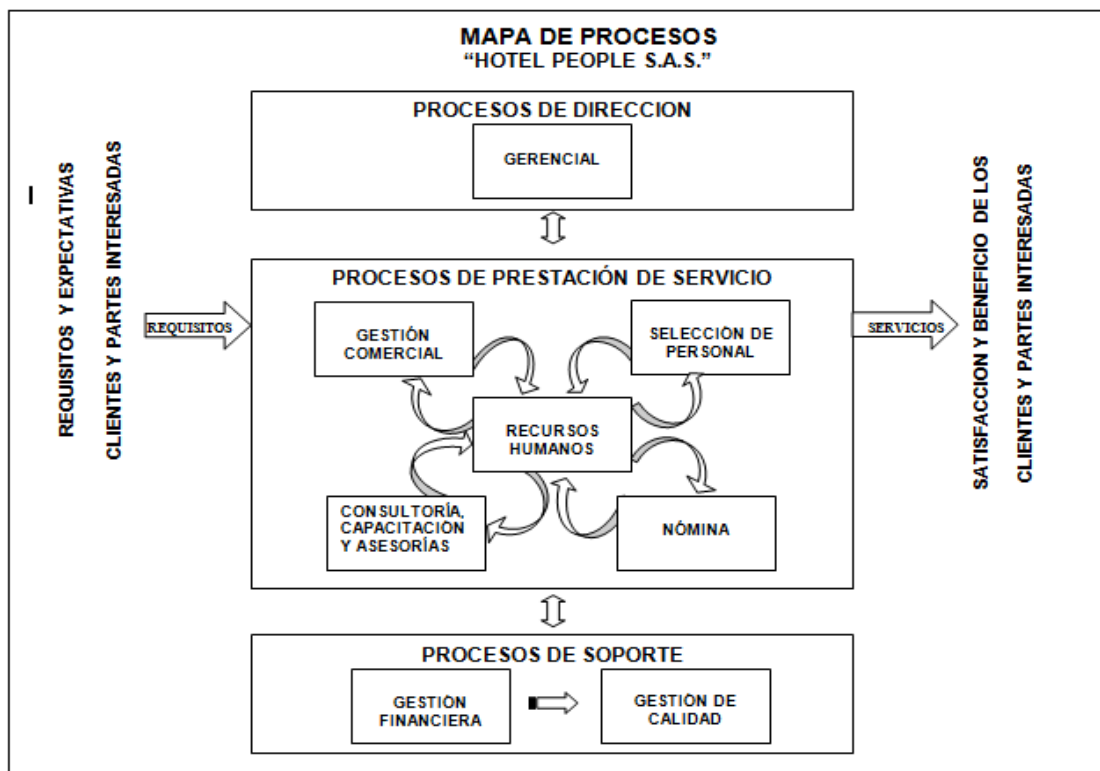
3.3.2.7 Mapa de procesos de “Hotel People”

El mapa de procesos de Hotel People, identifica los procesos de la empresa, los cuales se dividen en: Procesos “Gerenciales”, Procesos de “Prestación de servicio” y Procesos de “Soporte”.

Los procesos de Prestación de Servicio son los que influyen directamente en la calidad de la prestación del servicio a los Clientes, para satisfacer sus necesidades y expectativas.

A continuación se describe el mapa de procesos de “Hotel People”³ (ver figura 23).

Ilustración 27. Mapa de Procesos de la empresa




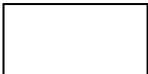
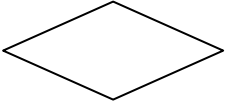
3.3.3 Diagrama de operación, proceso y procedimiento




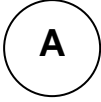
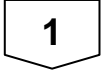
Para el caso de la empresa en estudio no se realiza “diagrama de operaciones” por tratarse de una empresa de servicios, por lo tanto se realiza “diagrama de proceso”. El diagrama de proceso es una representación gráfica de los pasos que se siguen en toda una secuencia de actividades, dentro de un proceso o un procedimiento, identificándolos mediante símbolos de acuerdo con su naturaleza.

Para realizar el diagrama del proceso y los procedimientos de la empresa, se emplea un Diagrama de flujo” ó “Flujograma”, el cual indica las etapas secuenciales para el desarrollo del procedimiento.

En los diagramas de flujo se emplean imágenes ilustrativas o los siguientes símbolos:

Cuadro 51. Símbolos e interpretación del diagrama de proceso y procedimiento

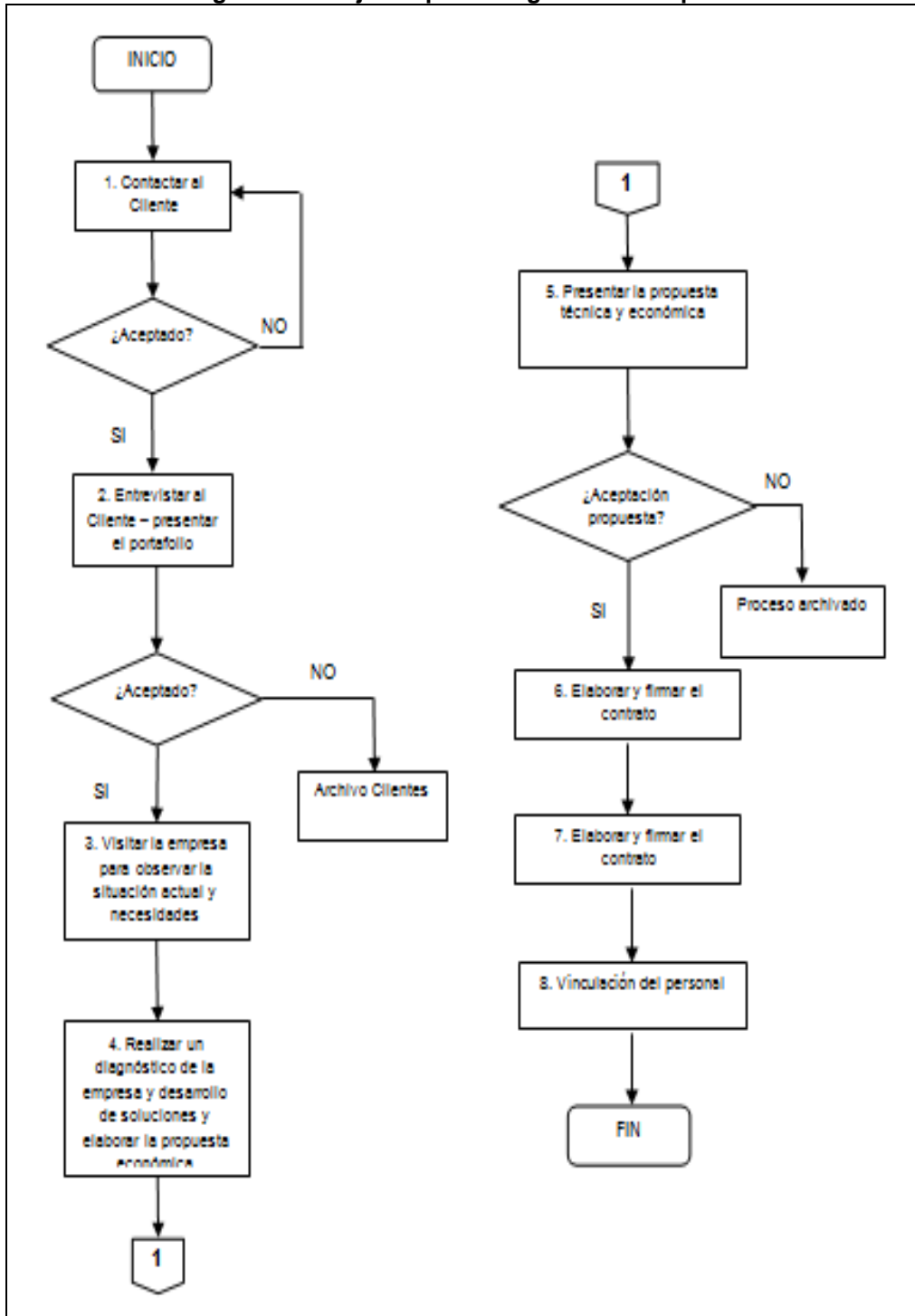
SÍMBOLO	INTERPRETACIÓN
	Indica comienzo o final de un procedimiento.
	Indica actividad que se desarrolla de acuerdo con la secuencia del procedimiento que se está documentando.
	Se emplea para indicar la aprobación, aceptación o decisión después de una actividad de revisión, verificación o cuando se presenta un camino alternativo.

SÍMBOLO	INTERPRETACIÓN
	<p>Representa cualquier tipo de documento que se requiera consultar o diligenciar para el proceso o procedimiento. Ej. Contrato.</p>
	<p>Indica la interrelación de Procesos.</p>
	<p>Conecta los símbolos; señala el orden en que se deben ejecutar las actividades. Define la secuencia del proceso.</p>
	<p>Conector de Actividad: Se emplea para relacionar una o varias actividades del procedimiento mediante la utilización del alfabeto.</p>
	<p>Conector de Página: Se emplea para realizar la conexión del Diagrama de una página a otra mediante la utilización de números.</p>

3.3.3.1 Diagrama de Flujo del proceso en general

El proceso general de la prestación de los servicios integrales que prestará la EST en proyecto se describió en el numeral 3.3.2.1. y a continuación se ilustra el diagrama de flujo del mismo, seguido de cada uno de los diagramas de flujo de los servicios que se prestarán a los Clientes.

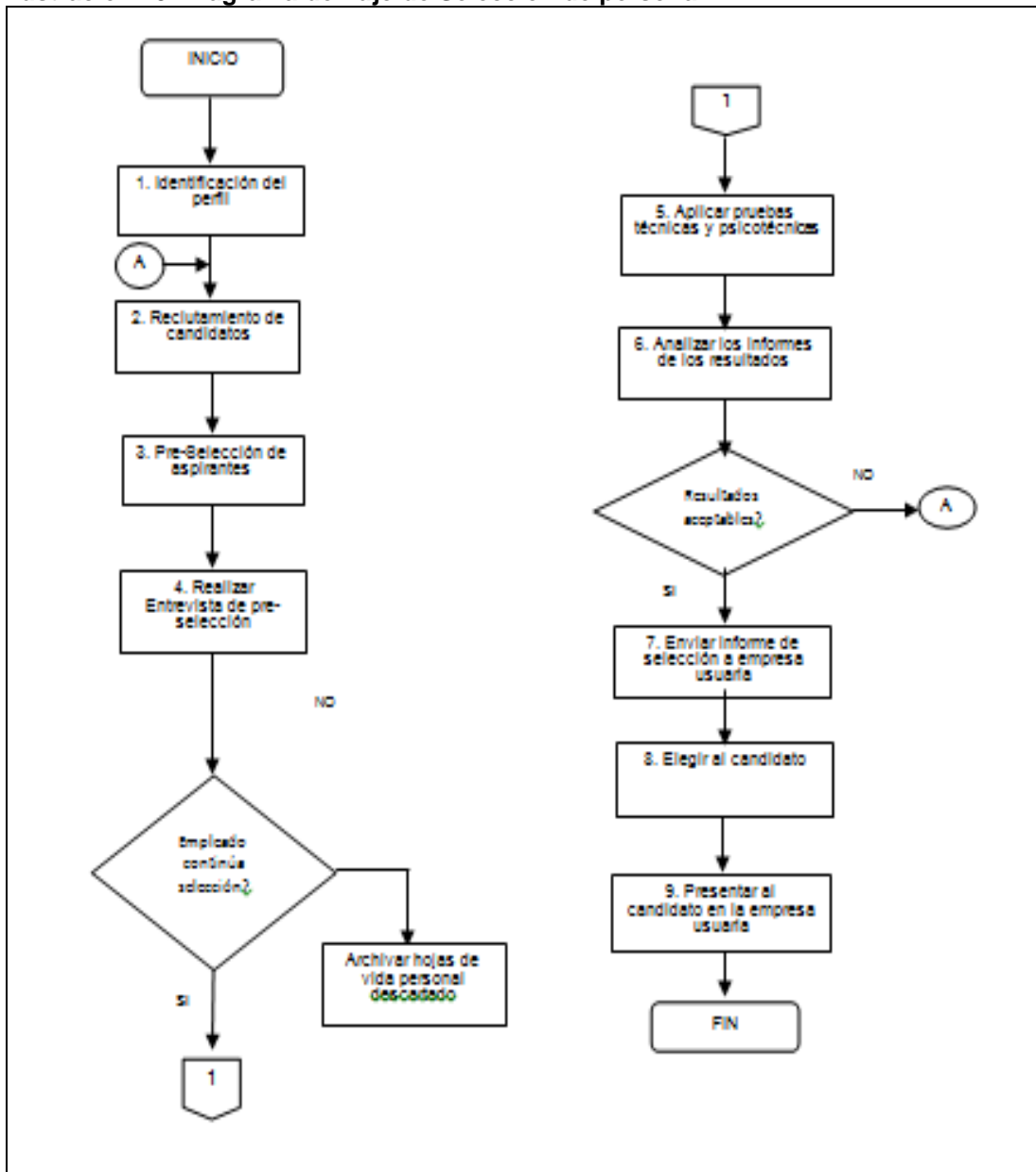
Ilustración 28. Diagrama de flujo del proceso general de la prestación del servicio



3.3.3.2 Diagrama de Flujo de los procesos

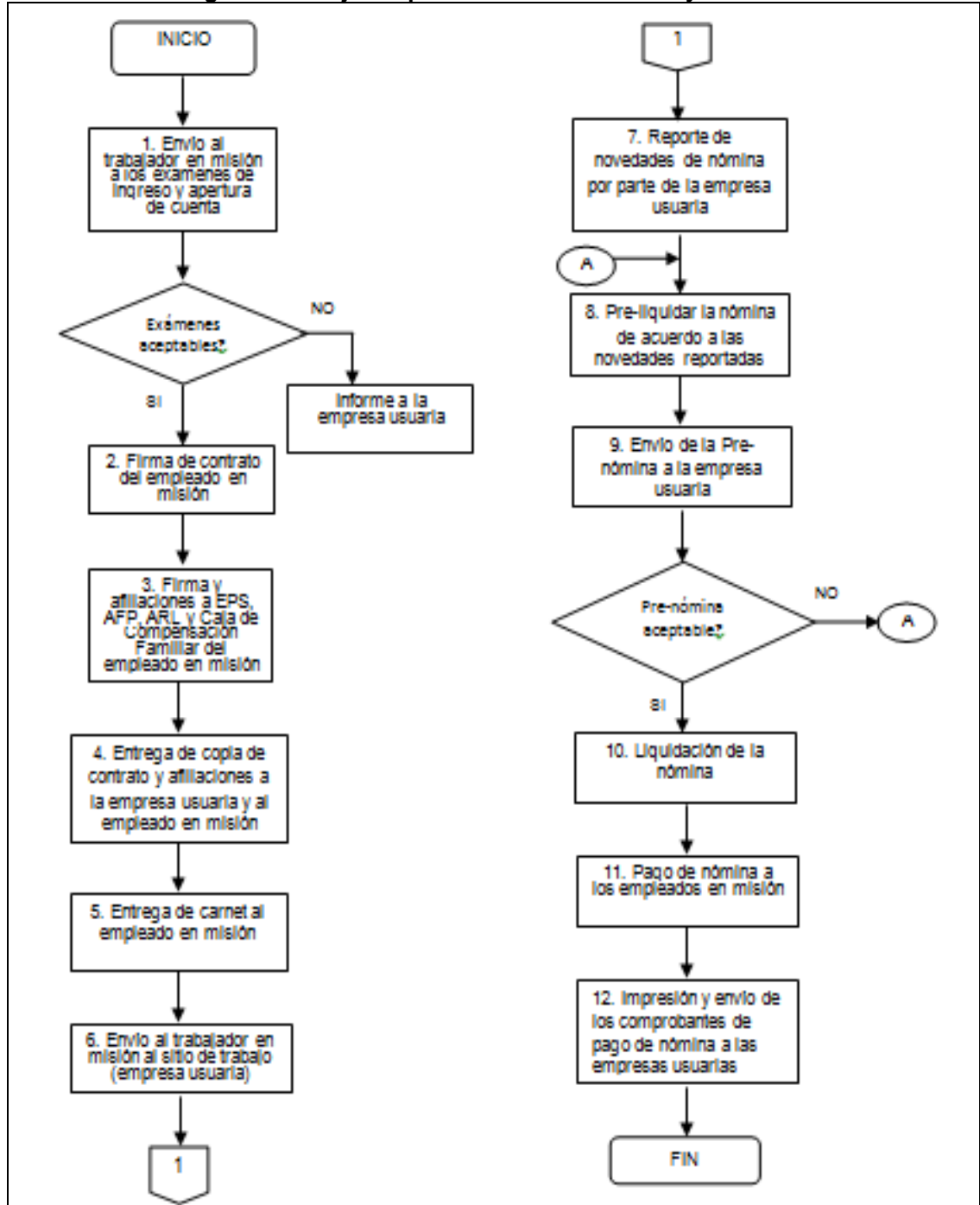
3.3.3.2.1 Diagrama de Flujo del proceso de Selección de personal

Ilustración 29. Diagrama de flujo de Selección de personal



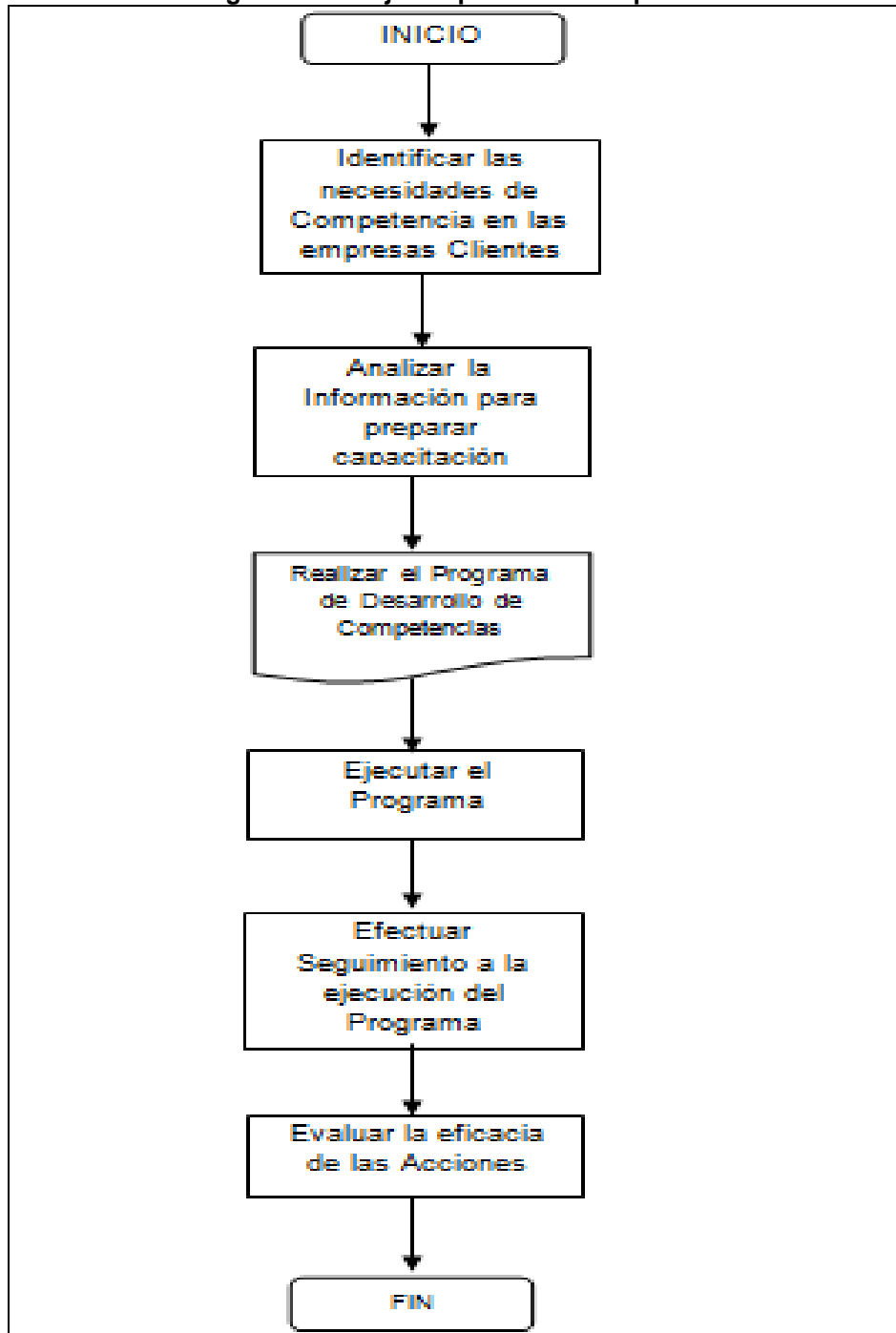
3.3.3.2 Diagrama de Flujo del proceso de Contratación y Administración de nómina

Ilustración 30. Diagrama de flujo del proceso de Contratación y Administración de Nómina



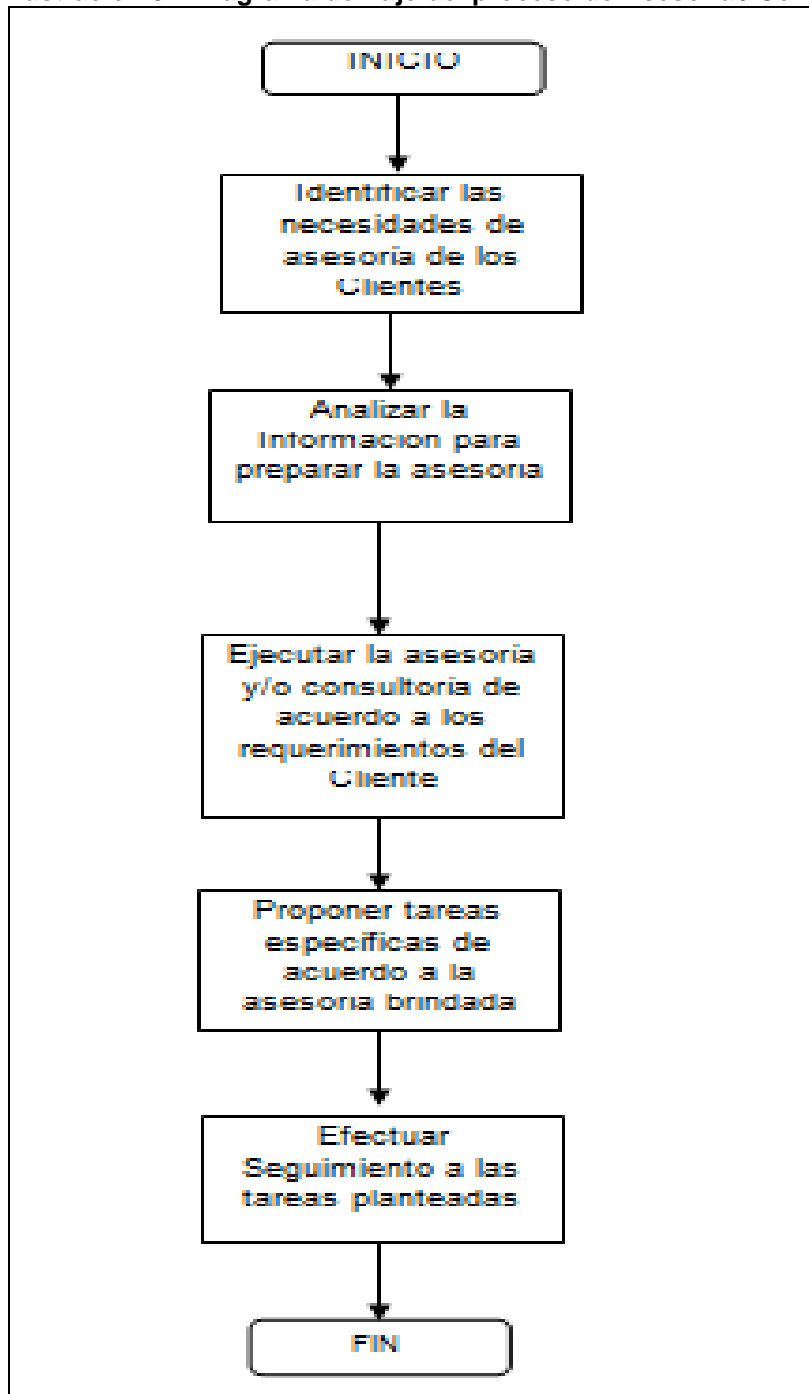
3.3.3.2.3 Diagrama de Flujo del proceso de Capacitación

Ilustración 31. Diagrama de Flujo del proceso de Capacitación



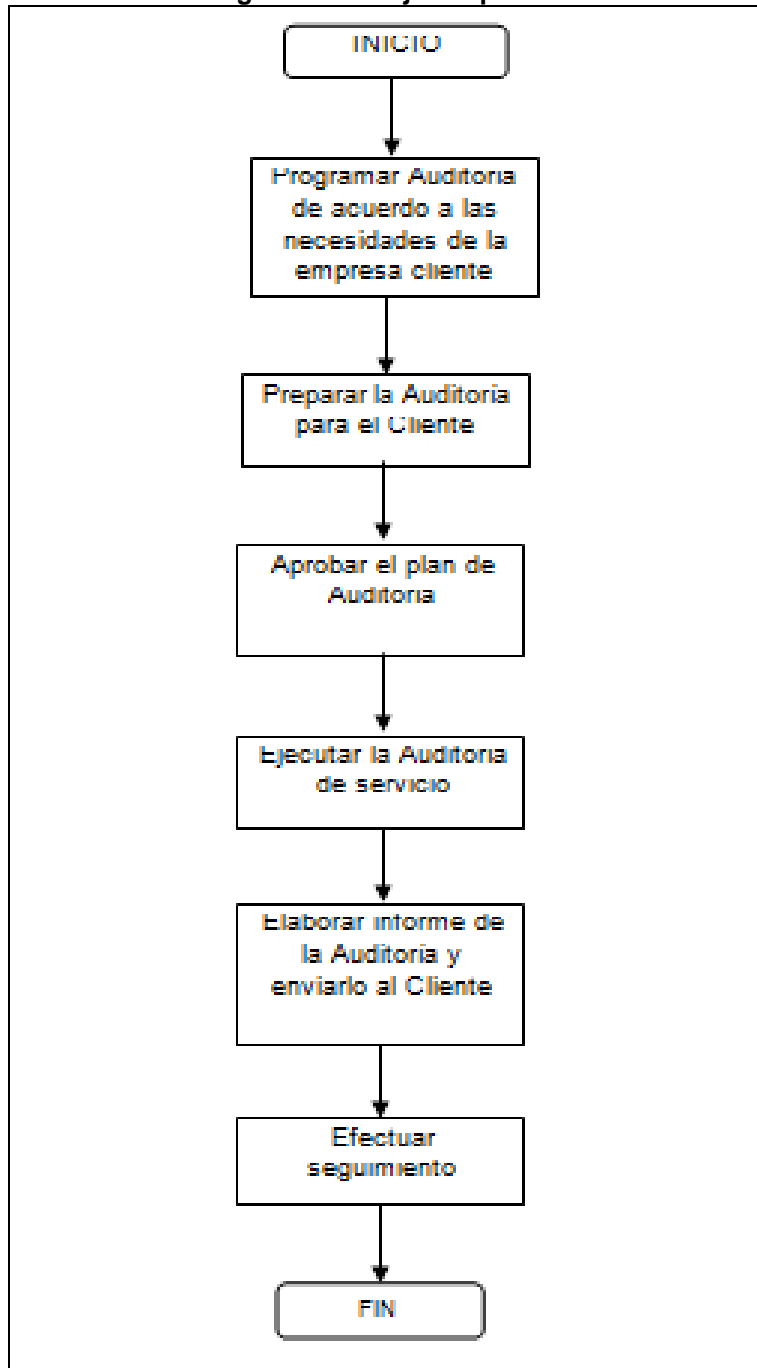
3.3.3.2.4 Diagrama de Flujo del proceso de Asesoría / Consultoría

Ilustración 32. Diagrama de flujo del proceso de Asesoría / Consultoría



3.3.3.2.5 Diagrama de Flujo del proceso de Auditorías de Servicio

Ilustración 33. Diagrama de Flujo del proceso de Auditorías de Servicio



3.3.4 Control de calidad

Para garantizar la calidad del servicio y el cumplimiento con los servicios a prestar, la EST en estudio establecerá diferentes controles en los procesos más representativos, que influyen directamente con la calidad de la prestación del servicio.

Para identificar estos procesos, antes que todo, se definieron todos los procesos de la empresa y posteriormente los que influyen directamente en la prestación del servicio ó procesos clave. Para la identificación de los procesos se realizaron los siguientes pasos:

Pasos para la identificación de los procesos:

De forma general esta fase se puede desglosar en cinco (5) etapas, que son:

- ✚ Formación del equipo de trabajo y planificación del proyecto.
- ✚ Identificación de los procesos de la empresa.
- ✚ Priorización de los procesos.
- ✚ *Selección de los procesos clave.*
- ✚ Definición del objetivo de cada proceso clave.

✚ Formación del equipo de trabajo de “Hotel People” y planificación del proyecto:

Para formar un equipo de trabajo o Comité de calidad interdisciplinar, debe tener las siguientes características:

- No más de siete personas.
- Alguno de los miembros tiene que ser experto en Sistemas de Gestión.
- Contar con la presencia de algún asesor experto externo.

Establecer una planificación para las reuniones del comité de calidad, teniendo en cuenta:

- Objetivo de las mismas.

- Establecer hitos intermedios para evaluar grado de avance del proyecto.
- Programar las reuniones en el tiempo.
- Utilizar un planificador de proyectos.
- Establecer reuniones periódicas con el Comité de Dirección.
- Levantar actas con los compromisos adquiridos.

✚ Identificación de los Procesos de la empresa:

En esta fase se recogerán en una lista todos los procesos y actividades que se desarrollan en la empresa teniendo en cuenta las siguientes premisas:

- El nombre asignado a cada proceso debe ser representativo de lo que conceptualmente representa o se pretende representar.
- La totalidad de las actividades desarrolladas en la empresa deben estar incluidas en alguno de los procesos listados. En caso contrario deben tender a desaparecer.
- Que el número de procesos no sea inferior a 5 o 7 ni superior a 25. Esto es solo es una aproximación que dependerá del tipo de empresa.
- La forma más sencilla de identificar los procesos propios es tomar como referencia otras listas afines del sector en el que la empresa desarrolla su actividad y trabajar sobre las mismas aportando las particularidades de cada uno.

A continuación se relacionan todos los procesos de la empresa en estudio y sus respectivas actividades en las que se encuentran implicados.

Cuadro 52. Procesos de la empresa y sus actividades implicadas

PROCESOS HOTEL PEOPLE S.A.S.	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Gerencial	Clientes, proveedores, finanzas, productos, administración general (infraestructura), investigación y desarrollo y control.

PROCESOS HOTEL PEOPLE S.A.S.	ACTIVIDADES IMPLICADAS
Gestión Comercial	Publicidad, visitas, reclamaciones clientes, gestión clientes claves, Gestión compromisos, evaluación satisfacción clientes.
Selección	Entrevista de preselección, Aplicación de pruebas psicotécnicas, Informes de Selección, Visitas Domiciliarias, Verificación de Referencias laborales.
Recursos Humanos	Contrataciones, Afiliaciones a seguridad social, Liquidación de prestaciones Sociales.
Capacitación y Asesorías	Capacitaciones al personal en filosofía de las empresas; asesorías a las empresas usuarias en la definición de perfiles de cargos; alineación de perfiles de cargos personalizada, de acuerdo a la Planeación Estratégica de las empresas usuarias; auditorías internas sobre procedimientos específicos; evaluación del desempeño a los empleados en misión.
Nómina	Reportes de novedades de nómina, liquidación de pre nómina, liquidación definitiva de nómina, desprendibles de pago de nómina.
Gestión Financiera	Planificación financiera, tesorería, pagos, gestión administrativa, balances, auditorias, presupuestos, inversiones.
Gestión de la Calidad	Planificación de la calidad, gestión y definición de objetivos, política, sistema de gestión utilizado, gestión acciones; preventivas, correctoras, de mejora.

✚ Priorización de los procesos identificados:

Establecer el listado de procesos definitivos y priorizar los mismos identificando los Procesos Claves.

Para esto deberá realizar una valoración subjetiva tomando como referencia los siguientes aspectos:

✚ Calcular el impacto proceso:

Para cada proceso se hará una *valoración de la importancia de proceso* teniendo en cuenta su *involucración en los objetivos estratégicos y/o metas*. La mejor forma es representarlo en una matriz teniendo en cuenta los siguientes tres tipos de correlación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

✚ Repercusión en el cliente:

Si bien las repercusiones en el cliente han sido consideradas en el momento de la definición de los objetivos estratégicos, se recomienda realizar una reflexión individualizada para cada proceso acerca de las consecuencias que un posible rediseño tendría en el cliente.


Para esto recurriremos a los mismos tres tipos de correlación para utilizarlo como variable de ponderación: Fuerte (10 puntos), media (5 puntos) y baja (1 punto).

Para visualizar de forma sencilla lo anteriormente descrito se recomienda llevarlo a una tabla (ver Tabla 1).

Tabla 1. Matriz de Objetivos Estratégicos (procesos de la empresa vs repercusión clientes)

Matriz De Objetivos Estratégicos - Repercusión En Clientes Y Procesos								
OBJETIVOS 1=> Servicios con calidad > 95% 2=> Satisfacción cliente > 95% 3=> Cumplimiento de las metas> 98% 4=> Sensibilizar al personal > 100 % 5=> Acc. correctivas y preventivas > 95%	OBJETIVOS 1	OBJETIVOS 2	OBJETIVOS 3	OBJETIVOS 4	OBJETIVOS 5	Alto = 10 puntos Medio = 5 puntos Bajo = 1 punto		
						Impacto proceso	Repercusión Cliente	Total
Gerencial	5	5	5	10	5	10	5	45
Gestión Comercial	5	10	10	1	5	10	10	51
Selección	10	10	10	1	10	10	10	61
Recursos Humanos	10	10	10	10	10	10	10	70
Consultoría, Capacitación y Asesorías	10	10	10	1	10	10	10	61
Nómina	10	10	10	1	10	10	10	61
Gestión Financiera	1	1	5	1	5	5	5	23
Gestión de la Calidad	5	5	5	10	10	5	1	41

Teniendo en cuenta la matriz anterior, se pueden definir los procesos clave de la empresa, que influyen en la prestación del servicio y que pueden afectar la calidad de los servicios prestados.

 **Selección de los procesos clave o que intervienen en la prestación del servicio:**

- Selección
- Recursos Humanos
- Nómina
- Consultoría, Capacitación y Asesorías

Una vez definidos los **procesos clave**, que intervienen directamente y que afectan la calidad en la prestación del servicio, se realizarán diferentes controles en cada uno de ellos, para garantizar la calidad y cumplimiento en el servicio, y de esta manera satisfacer las necesidades de los clientes.

Para que cada uno de los procesos clave preste los servicios con calidad, se debe establecer un objetivo para cada uno de ellos, el cual se pueda medir para verificar su cumplimiento, ya sea por medio de indicadores de gestión.

A continuación se definen los objetivos para los procesos clave (que influyen directamente en la calidad de los servicios prestados), para dar cumplimiento a los requerimientos de los Clientes y poder prestar un servicio de excelente calidad.

Definición del objetivo de cada proceso clave

Objetivo Proceso de Selección:

Elegir y clasificar los candidatos más adecuados, de acuerdo a las especificaciones y requerimientos de los perfiles de los cargos tanto para el personal de planta como para el personal en misión.

Objetivo Proceso de Recursos Humanos:

Asegurar la contratación y afiliaciones al sistema de seguridad social (salud, pensión y riesgos) del personal requerido, así como el pago de sus prestaciones sociales exigidas por la ley.

Objetivo de Consultoría, capacitación y Asesorías

Enlazar las estrategias de Recursos Humanos con las estrategias de las empresas clientes, asesorándolas para que maximicen los resultados y compromiso de sus colaboradores, integrando a los empleados con el esquema de servicio (cultura de

servicio), para el desempeño laboral exitoso en las actividades de contacto con el cliente.

Objetivo del proceso de Nómina

Gestionar las nóminas de las empresas usuarias, teniendo en cuenta las novedades que éstas reporten (traslados, vacaciones, licencias remuneradas y no remuneradas, incapacidades, horas extras, renunciaciones, créditos, entre otras) y liquidarlas oportunamente, para dar cumplimiento a lo pactado con el Cliente y satisfacer las necesidades de los empleados en misión.

En caso que no se preste un servicio con calidad dentro de los parámetros establecidos en cada uno de los objetivos anteriormente señalados, o que no se cumpla con lo pactado con el Cliente, se tomarán las respectivas acciones correctivas, para que no se vuelva a presentar dicha situación.

Existen otros controles que realizará “Hotel People”, los cuales se estipulan en la norma técnica colombiana ISO 9001:2008, la cual requiere que se den cumplimiento a los lineamientos de la misma y de esta manera poder certificar la empresa en el Sistema de gestión de la Calidad (S.G.C.).

Estos controles se aplicarán a todos los procesos de la empresa, especialmente a los que certificarán bajo los lineamientos de la norma, que son los más importantes, que están directamente relacionados con la prestación del servicio (Proceso de Selección; Proceso de Nómina; Proceso de Recursos Humanos y Proceso de Consultoría, capacitación y Asesorías).

Por consiguiente, se establecerán procedimientos documentados para cada uno de los procesos claves de la empresa y se dejará evidencia de las actividades desarrolladas en cada uno de estos, por medio de registros (formatos diligenciados que son evidencia) que aseguran el cumplimiento de las labores realizadas por el personal de planta.

Si la empresa en estudio implementa un Sistema de Gestión de Calidad (SGC) desde su apertura, es muy factible que la calidad de los servicios sea una ventaja competitiva, ya que contar con un sistema de calidad beneficia no solo a las empresas clientes, sino a la EST en proyecto, puesto que se estandarizan los procesos optimizando tiempos, se mejora la calidad de los servicios, se trabaja en equipo, se vela por el buen clima organizacional y se involucra al personal de planta en la filosofía de la empresa y se genera una constante mejora continua para la consecución de los objetivos y metas de la organización.

3.3.5 Recursos

Para el cumplimiento de dicha función se requiere de los recursos humanos, físicos y logísticos que a continuación se relacionan.

3.3.5.1 Recurso humano

Para el funcionamiento de la empresa de servicios temporales se requiere el siguiente recurso humano, quienes son los encargados de la prestación del servicio. (Ver Cuadro 53)

Cuadro 53. Recurso Humano

Personal requerido para la prestación del servicio	
Cargo	Número de empleados
Gerente	1
Auxiliar de Recursos Humanos	2
Auxiliar de Nómina y Contabilidad	2
Asesor Comercial	1
Psicólogo (cargo externo)	2
Contador (cargo externo)	1

Personal requerido para la prestación del servicio	
Cargo	Número de empleados
Capacitador (cargo externo)	1
Revisor Fiscal (cargo externo)	1

La descripción y el perfil de cada uno de los cargos descritos anteriormente se especificarán más adelante.

3.3.5.2 Recurso físico

La empresa de servicios temporales “Hotel People”, requiere para la prestación de sus servicios el siguiente recurso físico. (Ver Cuadro 54 y Cuadro 55)

Cuadro 54. Muebles y Enseres

Muebles y enseres	
Cantidad	Descripción
3	Sillas ergonómicas, bases metálicas
3	Escritorios administración en madera con cajones
3	Archivadores en madera con tres compartimientos
1	Mesa de juntas con 4 puestos en madera
6	Sillas auxiliares para mesa de juntas
6	Sillas tapizadas auxiliares
10	Sillas con apoyo para escribir plásticas tipo estudiante
2	Tablero acrílico para escribir
1	Cafetera
5	Calculadoras
2	Perforadora
2	Grapadora

Cuadro 55. Equipos de Oficina

Equipos de cómputo y comunicaciones	
Cantidad	Descripción
2	Computador portátil con sistema operativo Windows
3	Computador de escritorio con sistema operativo Windows
1	Impresora multifuncional Epson L210
2	Teléfonos Inalámbrico
3	Celulares

3.3.5.3 Recurso de insumos

Para la prestación del servicio se necesitan los siguientes insumos. (Cuadro 56)

Cuadro 56. Relación de insumos

Insumos	
Cantidad	Descripción
5	Resmas de papel carta
4	Tintas impresión (negra)
1	Tintas impresión (color)
5	A-Z
200	Carpetas legajadoras con gancho
2	Cajas de Grapas
10	Caja lapiceros
10	Caja lápices
50	Sobres de manila tamaño carta
50	Sobres de manila tamaño oficio

La empresa de servicios temporales “Hotel People”, requiere para la prestación de sus servicios las siguientes herramientas de oficina. (Cuadro 57)

Cuadro 57. Relación de herramientas de oficina

Herramientas de oficina	
Cantidad	Descripción
1	Extintor multipropósito
3	Botiquín de primeros auxilios
1	Software de nómina, contabilidad y contratos

3.3.6 Análisis de Proveedores

Los proveedores en la empresa son de vital importancia, por eso su selección debe ser cuidadosa ya que hace parte de un factor de excelencia a la hora de cumplir con las necesidades del servicio ofertado. A la hora de seleccionar los proveedores se tendrá en cuenta el reconocimiento, el cumplimiento, precios y calidad de los servicios que ofrecen cada una de estas empresas. A continuación se relacionan las empresas encargadas de suministrar los muebles, enseres, insumos y demás recursos para la prestación del servicio.

Cuadro 58. Análisis de proveedores

Proveedor	Detalle	Dirección	Forma de pago
COMPUFÁCIL S.A.	Crea soluciones en tecnología de la información, entre sus productos ésta en brindar soluciones en Tecnologías de la Información y las comunicaciones instalación de software.	Autop Medellín Km 15 Vía Siberia-Cota Bogotá	Contado
SERVIVUELTA S CAPITAL S.A.S.	Es una empresa especializada de mensajería, la cual presta un servicio de mensajería rápido y seguro, el personal que allí labora está preparado para realizar toda clase de trámites. Una opción para realizar los trabajos de mensajería sin incurrir en una carga prestacional.	Calle 52A No. 28-63 Int. 103 – Bogotá D.C. Colombia	Contado
TORRENTE	Esta empresa fue seleccionada como	Carrera 22 84-28	Contado

Proveedor	Detalle	Dirección	Forma de pago
CREATIVO	proveedor; por ser de una persona conocida que ofrece buenos descuentos, además que presta muy completos y diversos servicios; allí se contratará toda la parte de publicidad de la empresa.	P-3 Barrio Polo Club Teléfono: (57 1) 610 6106. Bogotá	
PRESEDO S.A.S.	Se dedica básicamente a la prestación del servicio de aseo y cafetería por días, horas o servicios, con la cual también se celebrará un contrato mensual para la prestación de los mismos, 3 veces por semana, por valor de \$350.000.	Carrera 75 # 25F-30 Teléfonos, 7958365 – 7958658 Bogotá	Contado
SUMINISTROS Y ASESORIAS CLA	Suministros y papelería en general	DIAGONAL 34 SUR No. 7 A 48 TEL. 7017780 Email. suministrosyasesoriascla@gmail.com	Contado

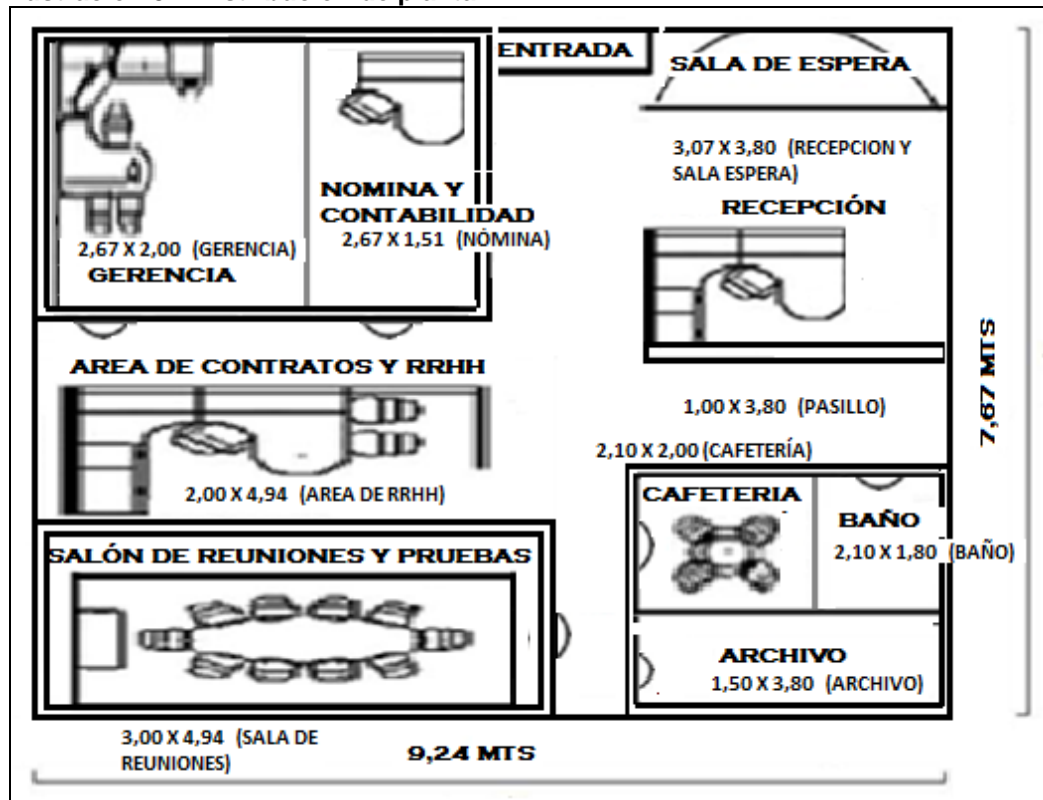
3.3.7 Distribución de planta

Se adecuará un local tomado en arriendo por medio de una agencia inmobiliaria (Grupo inmobiliario crecer LTDA) con un área de aproximadamente 71 mts², con un canon de \$1.600.000, el cual se distribuirá de la siguiente manera:

Una oficina de 2,67 mts (L) x 2 mts (A) para adecuar la oficina del Gerente; Un área de 3,07 mts (L) x 3,80 mts (A) para la recepción; Un área de 2,00 mts (L) x 4,94 mts (A) para adecuar los cubículos de Recursos Humanos, una oficina de 2,67 mts (L) x 1,51 mts (A) para nómina y contabilidad; para la sala de reuniones y pruebas psicotécnicas un salón de 3,00 mts (L) x 4,94 mts (A); un baño de 2,10 mts (L) x 1,80 (A), una zona de archivo de 1,50 mts (L) x 3,80 mts (A) y una zona

de cafetería de 2,10 mts (L) x 2,00 mts (A), como se muestra en la Ilustración 34. Distribución de planta (ver Cuadro 59).

Ilustración 34. Distribución de planta



Cuadro 59. Distribución de Planta

AREAS	MEDIDA
Gerencia	5,3 mts ²
Nómina y Contabilidad	4,0 mts ²
Contratos y RRHH	9,9 mts ²
Recepción y sala de espera	11,7 mts ²
Archivo	5,7 mts ²
Salón de reuniones y pruebas	14,8 mts ²
Cafetería	4,2 mts ²
Baño	3,8 mts ²
Zonas comunes	11,6 mts ²

3.4 CONCLUSIONES SOBRE LA VIABILIDAD TÉCNICA DEL PROYECTO

La importancia de este estudio se deriva de la posibilidad de llevar a cabo una valorización económica de las variables técnicas del proyecto, que permiten una apreciación exacta o aproximada de los recursos necesarios para el proyecto, además de proporcionar información de utilidad al estudio económico-financiero.

Mediante el estudio técnico realizado, se logró investigar cada uno de los componentes que forman la estructura técnica del proyecto, identificando los factores que inciden en el mismo, uno de ellos fue el tamaño del proyecto con una capacidad utilizada de 661 servicios al año correspondiente a 55 servicios por mes.

Se realizó un análisis de las alternativas de micro localización, donde posiblemente podría ser el punto de ubicación de la empresa, con el propósito de seleccionar la opción más favorable de acuerdo a los requerimientos del proyecto. Finalmente se estableció por el método de puntos al sector comercial del Quirigua en el centro comercial Primavera Plaza, teniendo en cuenta la normatividad vigente del plan de ordenamiento territorial de la ciudad.

Se identificaron los diferentes procesos del servicio ofertado, los cuales fueron plasmados mediante la elaboración de diagramas de procedimiento. La empresa dispondrá de una infraestructura física adaptada a las necesidades del servicio y de los empleados en misión y clientes que la visiten.

La empresa contará con los recursos disponibles para la prestación del servicio deseado, contratará personal competente y calificado, utilizará equipos y herramientas tecnológicas, esto con el fin de posicionarse en el mercado y lograr la satisfacción del cliente de acuerdo a sus necesidades.

En conclusión, en base a los resultados obtenidos en el estudio de mercados y lo analizado en este estudio, se determina que **TÉCNICAMENTE ES VIABLE** el desarrollo del proyecto.

4. ESTUDIO ADMINISTRATIVO

Este estudio tiene como finalidad especificar los requisitos exigidos por la ley, de acuerdo a la empresa que se espera crear.

El estudio administrativo formula parámetros como la visión, la misión, los objetivos y las políticas (personal, compras y ventas) que organizarán a la empresa.

Contiene la estructura organizacional, evidenciando las funciones, los perfiles de los cargos y la estructura salarial del personal que laborará en la organización.

4.1 FORMA DE CONSTITUCIÓN

Para personas jurídicas existen siete tipos de empresa clasificadas como sociedades, éstas son:

- Sociedad por Acciones Simplificada
- Sociedad Limitada
- Empresa Unipersonal
- Sociedad Anónima
- Sociedad Colectiva
- Sociedad Comandita Simple
- Sociedad Comandita por Acciones
- Empresa Asociativa de Trabajo

El autor de este estudio de factibilidad considera que el tipo de constitución que más se adapta a las necesidades de “Hotel People” es la Sociedad por Acciones Simplificada³² puesto que la estructura orgánica de la sociedad, su administración

³² <http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx>

y el funcionamiento de sus órganos pueden ser determinados libremente por los accionistas (accionista único) quien solamente se encuentra obligado a designar un representante legal de la compañía.

La empresa debe estar debidamente legalizada ante el Estado Colombiano, mediante el cumplimiento de una serie de requisitos formales establecidos por el Gobierno Nacional, a los cuales debe someterse toda persona natural, jurídica o sociedad de hecho, que se dedique a una actividad mercantil. Por Constitución Legal se entiende: El acto mediante el cual se da vida legal a una empresa, a través del cumplimiento de una serie de normas y requisitos establecidos por la ley, necesarios para su funcionamiento legal.

Teniendo en cuenta lo anterior, “Hotel People” debe tener en cuenta los siguientes requisitos:

La creación de la S.A.S se hace por medio de un documento privado, que debe autenticarse por quienes participan en su suscripción e inscribirse en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio.

Los tres pasos para inscribirse en el Registro Mercantil son:

- 1.** Redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.
- 2.** Autenticar las firmas de las personas que suscriben el documento de constitución. La autenticación podrá hacerse directamente o a través de apoderado en la Cámara de Comercio del lugar en que la sociedad establezca su

domicilio.

3. Inscribir el documento privado en el Registro Mercantil de la Cámara de Comercio. Adicionalmente, ante la Cámara de Comercio se diligencian los formularios del Registro único Empresarial (RUE), el Formulario de inscripción en el RUT y el pago de la matrícula mercantil, el impuesto de registro y los derechos de inscripción.

Teniendo en cuenta el simulador de pagos de la página del Centro de Atención Empresarial de la cámara de comercio (CAE), el valor a pagar por el registro mercantil y el impuesto sobre el registro es de \$879.000 (ver Ilustración 35).

Ilustración 35. Valor a pagar por la constitución de la empresa

The screenshot shows the 'Portal Nacional de Creación de Empresas' website. The main navigation bar includes 'Inicio', 'Consulte', 'Diligencie', 'Formalice', 'Preguntas Frecuentes', and 'Contáctenos'. The 'Consulte' section is active, displaying a 'SIMULADOR DE PAGOS' and a 'RESULTADO' table. The table lists the following costs:

CÁMARA DE COMERCIO	NOTARÍA	MATRÍCULA MERCANTIL	IMP. REGISTRO	ALCALDÍA	ESTAMPILLAS Y FORMULARIOS	TOTAL
BOGOTÁ	\$ 0,00	\$ 529.000,00	\$ 350.000,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 879.000,00

A 'Volver a Consultar' button is located at the bottom right of the simulator results.

Fuente: CAE – Cámara de Comercio de Bogotá

Existen varios beneficios y ventajas que ofrece las S.A.S., entre ellos contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada accionista, además que la creación de la empresa es más fácil. Una S.A.S se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero (ver Anexo C).

Para constituir una sociedad S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada) estos existen 10 pasos a seguir (ver Anexo D).

Los Costos para la Constitución de Hotel People S.A.S.³³ se calculan de acuerdo a los siguientes datos:

- La solicitud de PRE-RUT, es un trámite enteramente gratuito.
- Teniendo en cuenta que usted desea constituir una compañía, tipo S.A.S, no es necesario que los estatutos consten en escritura pública, con lo que sólo deberá ser autenticada en la notaría más cercana. El valor de una autenticación es de \$3.450 por firma y huella.
- El registro de la empresa en cámara de comercio, genera un impuesto de registro con cuantía que corresponde al 0.7% sobre el valor del capital suscrito.
- Los derechos de inscripción corresponden a \$32.000 por el registro del documento.
- Si se vincula a los beneficios de la Ley 1429, el costo de la matrícula del primer año es gratuita.
- El formulario de Registro Único Empresarial: \$4.000.
- La apertura de la cuenta en un banco, requisito fundamental para establecer el RUT como definitivo, no genera costos.
- Tanto para la entidad bancaria, como para la cámara de comercio es necesario contar con certificados originales de existencia y representación legal, el valor de éstos es de aproximadamente \$4.300 cada uno.
- Los trámites ante la DIAN se atienden de forma gratuita.
- La inscripción de los libros obligatorios, que son, el libro de actas, y de accionistas tiene un costo de \$10.300 por cada libro que desee registrar sin importar el número de hojas.

Teniendo en cuenta la creación de una S.A.S con un capital de \$45.000.000 y dos socios, estos serían los costos para la constitución de la S.A.S.:

³³ <http://www.revistaprende.com/gestion/item/679>

Cuadro 60. Costos para constitución de Hotel People S.A.S.

PARTIDA	VALOR
Autenticación notaria (2 Socios)	\$6.900
Registro en Cámara de comercio. Base \$45.000.000	\$220.500
Formulario de registro	\$4.000
Derecho de inscripción	\$32.000
Matricula, Primer año	\$0
Certificados de existencia 2	\$8.600
Inscripción de los libros	\$10.300
TOTAL	\$282.300

4.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

La empresa cuenta con una misión, visión, objetivos y políticas, donde la misión permite tomar conciencia de la labor en el mercado, la visión establece las metas y objetivos, a grandes rasgos que se quieren llegar a alcanzar y por último los valores y políticas define la forma de trabajar y de existir para alcanzar la visión.

4.2.1 Visión

En el año 2019 "Hotel People S.A.S." será la empresa reconocida en Colombia como la aliada estratégica en el suministro de mano de obra calificada para las empresas que se encuentren en los sectores de "Hotelería", " Turismo" y "Alimentos y Bebidas".

Para definir la Visión de la empresa en proyecto se tuvo en cuenta las siguientes preguntas, utilizadas con frecuencia para la definición:

- ¿Cuál es la imagen deseada de nuestro negocio?
Rta/. Se espera que en 4 años la empresa tenga la mayor participación en el mercado de la mano de obra calificada para el sector hotelero.
- ¿Cómo seremos en el futuro?
Rta/. La empresa en proyecto será el aliado estratégico para las empresas del sector hotelero.
- ¿Qué haremos en el futuro?
Rta/. Se utilizará la estrategia de “Diversificación concéntrica” para diversificar nuestros servicios en otros mercados relacionados, como son: Turismo y de alimentos y bebidas (restaurantes).
- ¿Qué actividades desarrollaremos en el futuro?
Rta/. La empresa en proyecto seguirá prestando los servicios de suministro de mano de obra calificada pero en los otros mercados relacionados con el sector hotelero.

4.2.2 Misión

En “Hotel People S.A.S.” estamos comprometidos con el suministro de mano de obra calificada para las empresas del sector de “Hotelería”, “Turismo” y “Alimentos y bebidas”, apoyados en una moderna plataforma tecnológica, en nuestros valores corporativos y generando una rentabilidad para nuestros clientes y accionistas.

Para definir la Misión, se tuvo en cuenta las siguientes características:

- *¿Quiénes son nuestros Clientes?*
Rta/. *Las empresas hoteleras.*
- *¿Cuáles son los mercados presentes y futuros de la empresa? Sector de “Hotelería”, “Turismo” y “Alimentos y bebidas”.*

- *¿Cuáles son los productos o servicios presentes y futuros?*
Rta/. El suministro de mano de obra calificada.
- *Tecnología.*
Rta/. Para la administración de nómina de todos los empleados temporales, se manejará una plataforma tecnológica.
- *Preocupación por rentabilidad.*
Rta/. La empresa espera que se genere rentabilidad, no solo para los Accionistas sino también para los Clientes.
- *Filosofía.*
Rta/. La filosofía de la empresa se apoya en los valores corporativos (marco ético y moral).
- *Calidad inspiradora.*
Rta/. Una misión que inspira a los Clientes internos a trabajar bien y a los externos a que contribuyan al cumplimiento.

4.2.3 Objetivos Organizacionales

- Enviar oportunamente los candidatos, de acuerdo a los requerimientos pactados con el Cliente, para satisfacer sus necesidades.
- Cumplir oportunamente con los pagos de nómina de todo el personal, para dar confianza tanto a los Clientes como a los trabajadores en misión y de planta.
- Dar respuesta oportuna a las inquietudes del Cliente para ofrecer un buen servicio.
- Capacitar, formar y sensibilizar al personal de planta para cumplir las Directrices de la Organización.
- Cumplir con el presupuesto mensual de ventas, para generar la rentabilidad esperada.

Para definir los Objetivos Organizacionales, se analizaron las “Metas de la Organización” y las “Necesidades y expectativas de nuestros clientes”, la

ponderación de la relación existente entre cada una de las “Necesidades y expectativas de los clientes” y la forma en que cada “Meta organizacional” aporta a su satisfacción, permite llegar a la conclusión de cuáles son las metas o Directrices de la organización que debemos tener en cuenta para basarnos y definir los Objetivos de la organización.

Las *Metas Organizacionales* que se tuvieron en cuenta son:

- * Oportunidad en el proceso de selección (tiempo, personal adecuado).
- * Oportunidad en el pago de nóminas (pago oportuno y justo).
- * Desarrollar el proceso de recurso Humano (personal competente y comprometido).
- * Promover la fidelidad del Cliente.
- * Contar con una robusta base de datos (disponer de personal calificado de calidad).
- * Atención y Solución a inquietudes del Cliente.
- * Cumplimiento mensual del presupuesto de ventas.

Y las *necesidades y expectativas del Cliente* que se tuvieron en cuenta son:

- * Candidatos seleccionados a los perfiles requeridos.
- * Oportunidad en el pago de nóminas.
- * Solución oportuna a las inquietudes del Cliente (incluye cotizaciones).
- * Disponibilidad y Oportunidad en la selección.

La definición de los objetivos se hizo de tal manera que respondiera a la siguiente pregunta: ¿Qué beneficios, logros y/o resultados se propone alcanzar la empresa en un plazo determinado? De tal manera que estos sean:

- Medibles y alcanzables.
- Contribuyan al cumplimiento de la misión de la empresa.

- Expresen qué resultados espera obtener la empresa en un horizonte de tiempo.
- Sean realistas, flexibles y aceptables”.

4.2.4 Políticas

Para canalizar los objetivos propuestos, se definieron las siguientes políticas:

4.2.4.1 Políticas de personal

* **Horario de trabajo:** Las horas de entrada y salida de los trabajadores, son las que a continuación se expresan (días laborales):

Hora de entrada: 7:30 a.m.

Hora de salida: 5:30 p.m.

Períodos de descanso: 10:00 a.m. – 10:10 a.m. / 4:00 p.m.- 4:10 p.m.

* **Trabajo Suplementario:** La empresa no reconocerá trabajo suplementario o de horas extras sino cuando expresamente lo autorice a sus trabajadores. (Decreto13/67, artículo 1º).

*** Selección de Personal:**

- La persona seleccionada firma y legaliza el contrato; los documentos que se generen después de su vinculación reposarán en la hoja de vida de cada empleado.
- La empresa tendrá en cuenta, si lo considera, las hojas de vida con perfiles adecuados de selecciones anteriores, como material de referencia para nuevos procesos de selección de personal.
- La empresa efectuará un cuidadoso proceso de reclutamiento y selección de personal y garantizará que cumplan con habilidades que beneficien las ventas de la organización.
- La empresa diseñará un programa de inducción para los empleados de planta,

acorde a las necesidades y objetivos de la empresa para brindar un adecuado servicio a sus clientes.

- El período de prueba será de 1 mes, en el cual se capacitará al personal durante 1 semana, en temas como la empresa y su constitución, los clientes de la organización, facturación, zonas en las que se desenvolverá en las ventas, entre otros.
- La contratación del personal de planta se realizará a término definido de 1 año. Para los cargos intermedios (asesores comerciales).
- La contratación del personal de planta de cargos altos estará definido por un contrato a término definido hasta 3 años (gerente) de acuerdo al código sustantivo del trabajo.
- El salario será pactado dependerá del cargo a desempeñar, y será por escrito en el contrato de trabajo de acuerdo al código sustantivo del trabajo.
- La cuantía de la remuneración, su forma y periodos de pago; la estimación de su valor, se acordarán en el contrato de trabajo. Igualmente las prestaciones sociales ordinarias se pagarán de conformidad con la ley 100 de 1993. Los aportes para el pago de la EPS Y AFP serán descontados del salario.

4.2.4.2 Políticas de Compras

Las compras de la empresa, se manejan en cuanto a los equipos, software e insumos que se requieran para la prestación del servicio.

Las políticas de compra planteadas para la empresa en proyecto son las siguientes:

- La empresa hará negociaciones con empresas que estén legalmente constituidas.
- Para realizar una compra se debe tener mínimo tres (3) proveedores previamente seleccionados.
- Pagos a 30 días después de haber facturado el servicio.

4.2.4.3 Políticas de Ventas

Las ventas de la empresa, se manejan en cuanto a los empleados en misión que se suministran, a la administración de nómina y demás servicios ofrecidos por la EST en proyecto.

Las políticas de ventas que se plantea para la empresa en proyecto son las siguientes:

- Se expedirá la factura a la empresa cliente y se le dará un plazo de pago de máximo de treinta (30) días.
- Se podrá realizar un porcentaje de descuento si la factura se cancela en los primeros quince (15) días después de su entrega al cliente.

4.2.4.4 Otras políticas

- **Política de Calidad:**

“En la búsqueda de la fidelidad de los Clientes, “Hotel People S.A.S” está comprometida con el suministro de personal idóneo, calificado y capacitado, y con la administración de nómina oportunamente, apoyados en la eficacia de nuestros procesos Integrales, cumpliendo con todos los requerimientos pactados con el Cliente y los exigidos por la Ley.

Nuestro personal de planta competente, está comprometido con el mejoramiento continuo de los procesos organizacionales y da solución oportuna a las inquietudes, necesidades y expectativas del Cliente”

- **Política de Salud Ocupacional:**

La empresa, en el desarrollo de sus procesos, preservará la salud ocupacional de sus trabajadores en todos los lugares de trabajo, bien sean propios o de terceros, de manera permanente, manteniendo ambientes de trabajo saludables, desarrollando el autocuidado y aplicando las mejores prácticas en consonancia con la estrategia corporativa y velará por mantener las condiciones de salud ocupacional adecuadas para los empleados de planta, empleados en misión y clientes durante la permanencia en las instalaciones.

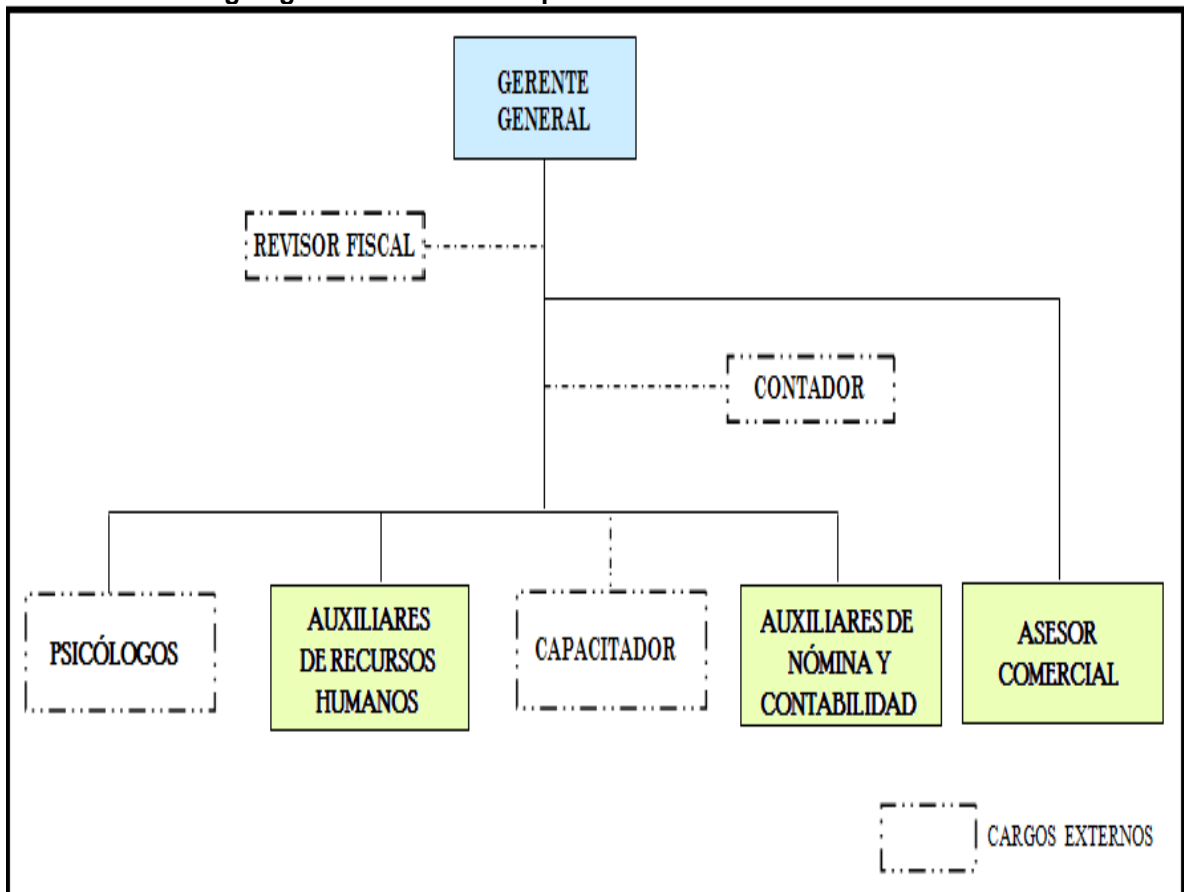
4.3 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

4.3.1 Organigrama

En el siguiente organigrama se muestra la estructura de “Hotel People”, el cual es de acuerdo a su *contenido* “Funcional”, ya que incluyen las principales funciones que tienen asignadas, además de las unidades y sus interrelaciones.

De acuerdo a su *disposición gráfica* es “Vertical”, porque presentan las unidades ramificadas de arriba a abajo a partir del titular en la parte superior, y desagregan los diferentes niveles jerárquicos en forma escalonada. Son los más usados en la administración, por lo cual, es el que “Hotel People S.A.S” decidió emplear.

Ilustración 36. Organigrama de “Hotel People” S.A.S.



4.3.2 Descripción y perfil de cargos

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO: <i>GERENTE</i>	DIVISIÓN: <i>ADMINISTRATIVA</i>	FECHA		
		D	M	A
		<i>03</i>	<i>10</i>	<i>2013</i>
PROCESO: <i>GERENCIAL</i>	CARGO JEFE INMEDIATO: <i>SOCIO DE LA EMPRESA</i>			
SUPERVISA A: <i>TODO EL PERSONAL</i>	NUMERO DE CARGOS IGUALES: <i>NINGUNO</i>			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
<i>Velar y garantizar el desarrollo adecuado de la empresa a nivel operacional y financiero, dando el estricto cumplimiento a las funciones delegadas por la junta directiva.</i>				
2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS				
DETALLE DE FUNCIONES:				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Asignar los recursos requeridos para aumentar la satisfacción del Cliente al igual que para el desarrollo eficiente de los procesos.</i> - <i>Citar y coordinar las reuniones de Junta Directiva.</i> - <i>Analizar y tomar decisiones cuando las áreas así lo requieran.</i> - <i>Revisar y aprobar contratos con los Clientes, incluyendo las modificaciones a los mismos.</i> - <i>Dar el estricto manejo confidencial a la información de la empresa que por el corriente ejercicio de sus funciones o por caso fortuito llegare a conocer.</i> - <i>Hacer un seguimiento mensual de los estados financieros.</i> - <i>Hacer la representación legal de la empresa.</i> 				

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

- *Manejo Disciplinario del personal de planta de acuerdo al Reglamento Interno de Trabajo.*
- *Aprobar los presupuestos anuales (gastos, ventas, inversiones en activos fijos, capacitaciones).*
- *Aprobar acuerdos comerciales con Clientes y proveedores.*
- *Atender y solucionar los reclamos de los Clientes que lleguen a su despacho.*
- *Planear y proponer lineamientos organizacionales y estratégicos para todas las áreas de la empresa.*
- *Ejecutar las directrices definidas.*
- *Dirigir y coordinar el Sistema de Gestión de la Calidad, velando que se establezca, documente, implemente, mantenga y mejore continuamente el Sistema de Gestión de la Calidad.*
- *Revisar periódicamente el desempeño administrativo y financiero de la empresa.*
- *Velar por el buen funcionamiento de los procesos.*
- *Velar para que todas las políticas administrativas, jurídicas y disposiciones de ley se cumplan.*
- *Analizar resultados de los Indicadores de Gestión del SGC y sus procesos y generar acciones correctivas y preventivas según corresponda.*
- *Revisar y aprobar contratos con los Clientes, incluyendo las modificaciones a los mismos.*
- *Analizar y tomar decisiones cuando las áreas así lo requieran.*

3. PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO	<p>EDUCACIÓN: <i>Profesional en áreas administrativas con Postgrado en temas de Administración. (Se convalida el postgrado con mínimo 5 años de experiencia en cargos afines).</i></p> <p>FORMACIÓN: <i>Capacitación en el Sistema de Gestión de la Calidad (manual de calidad) y documentación del SGC aplicable al proceso.</i> <i>Capacitación en las labores propias del Cargo.</i></p> <p>EXPERIENCIA: <i>Mínimo 3 años en procesos Gerenciales.</i></p>
HABILIDAD	<p>HABILIDAD ORAL: <i>Para negociar; Habilidad de interactuar con las demás personas.</i></p> <p>AUTONOMIA DEL CARGO: <i>Planea el trabajo en forma general y en detalle; toma decisiones propias.</i></p> <p>HABILIDAD MANUAL: <i>Manejo de equipos de cómputo.</i></p>
RESPONSABILIDAD	<p>POR SUPERVISIÓN: <i>Supervisa el trabajo de un grupo de personas que realizan distintas labores.</i></p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: <i>Manejo de equipo de cómputo y otros elementos de oficina asignados.</i></p>

3. PERFIL DEL CARGO

ESFUERZO	MENTAL: <i>Desarrollo de actividades que requieren concentración durante toda la jornada.</i> VISUAL: <i>Permanente contacto con el computador.</i> FISICO: <i>Ninguno.</i>
CONDICIONES LABORALES	MEDIO AMBIENTE: <i>Condiciones de trabajo limpias, buena iluminación y ventilación.</i> RIESGOS: <i>Ninguno.</i>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">ELABORO APROBÓ RECIBÍÓ</p>	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO: <i>AUX. DE RECURSOS HUMANOS</i>	DIVISIÓN: <i>ADMINISTRATIVA</i>	FECHA		
		D	M	A
		<i>03</i>	<i>10</i>	<i>2013</i>
PROCESO: <i>RECURSOS HUMANOS</i>	CARGO JEFE INMEDIATO: <i>GERENTE</i>			
SUPERVISA A: <i>NINGUNO</i>	NUMERO DE CARGOS IGUALES: <i>DOS (2)</i>			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
<i>Controlar la ejecución de los contratos y velar por que cada empleado en misión cuente con la documentación soporte respectiva para el ingreso a la empresa.</i>				
2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS				
DETALLE DE FUNCIONES:				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Contratación de Personal;</i> - <i>Afiliaciones del personal al sistema de seguridad social (EPS, Cajas de Compensación, Fondos de Pensiones, ARL);</i> - <i>elaboración de carnets y contratos de trabajo;</i> - <i>Control de Renovaciones de contratos del personal;</i> - <i>Manejo Base de Datos (contratos);</i> - <i>Control sobre la entrega de liquidaciones, de soportes y cheques no reclamados;</i> - <i>Control sobre envío de recibos de pago de seguridad social, comprobantes de pago;</i> 				

2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS

- *Pago oportuno a proveedores de servicios;*
- *Atención general al trabajador para la solución de problemas presentados;*
- *Atención a Clientes Internos y Externos;*
- *Recibir y orientar las llamadas a todos los procesos de la empresa;*
- *Recibir y distribuir la correspondencia de la empresa, diligenciando los formatos diseñados para su control.*

3. PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO	<p>EDUCACIÓN: <i>Bachillerato Técnico, Comercial o Académico.</i></p> <p>FORMACIÓN: <i>Capacitación en el Sistema de Gestión de la Calidad (manual de calidad) y documentación del SGC aplicable al proceso. Capacitación en las labores propias del Cargo.</i></p> <p>EXPERIENCIA: <i>Mínimo un año en Atención al Cliente; Manejo de computadores (Office).</i></p>
HABILIDAD	<p>HABILIDAD ORAL: <i>Para interactuar con las demás personas.</i></p> <p>AUTONOMIA DEL CARGO: <i>Planea el trabajo en forma general y en detalle; toma decisiones consultando a su Jefe inmediato.</i></p> <p>HABILIDAD MANUAL: <i>Manejo de equipos de cómputo.</i></p>
RESPONSABILIDAD	<p>POR SUPERVISIÓN: <i>Ninguna.</i></p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: <i>Manejo de equipo de cómputo y otros elementos de oficina asignados.</i></p>

3. PERFIL DEL CARGO

ESFUERZO	MENTAL: <i>Desarrollo de actividades que requieren concentración durante toda la jornada.</i> VISUAL: <i>Permanente contacto con el computador.</i> FISICO: <i>Ninguno.</i>
CONDICIONES LABORALES	MEDIO AMBIENTE: <i>Condiciones de trabajo limpias, buena iluminación y ventilación.</i> RIESGOS: <i>Ninguno.</i>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">ELABORO APROBÓ RECIBÍÓ</p>	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO: <i>AUX. DE NOMINA Y CONTABILIDAD</i>	DIVISIÓN: <i>ADMINISTRATIVA</i>	FECHA		
		D	M	A
		<i>03</i>	<i>10</i>	<i>2013</i>
PROCESO: <i>FINANCIERO Y CONTABLE</i>	CARGO JEFE INMEDIATO: <i>GERENTE</i>			
SUPERVISA A: <i>NINGUNO</i>	NUMERO DE CARGOS IGUALES: <i>DOS (2)</i>			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
<i>Registrar en la Contabilidad todos los hechos económicos que realice la empresa, apoyados en los principios de contabilidad generalmente aceptados en Colombia y demás disposiciones de ley.</i>				
2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS				
DETALLE DE FUNCIONES:				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Realizar Informes Solicitados por la Gerencia (Clientes, Ventas, etc);</i> - <i>Realizar Certificados anuales a socios, acreedores, entre otros;</i> - <i>Liquidar las prestaciones sociales de los empleados;</i> - <i>Enviar correspondencia (contestar comunicados, traslados, entre otros); Atender telefónicamente a Clientes y a Proveedores;</i> - <i>Realizar liquidación para Renovación de Cámara y Comercio;</i> - <i>Elaborar y presentar a la Gerencia Informes Financieros (Flujos de caja, Balances, etc);</i> - <i>Registrar las operaciones diarias (Ingresos, Egresos, Notas y ajustes); Elaborar Cheques;</i> - <i>Controlar todos los documentos soporte de la contabilización;</i> - <i>Manejo de Nómina (elaborar y controlar Reportes de Tiempo trabajado); y de Liquidaciones de personal.</i> 				

3. PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO	<p>EDUCACIÓN: Técnico, Tecnólogo en Contabilidad o mínimo 6 semestres de Contaduría Pública.</p> <p>FORMACIÓN: Capacitación en el Sistema de Gestión de la Calidad (manual de calidad) y documentación del SGC aplicable al proceso. Capacitación en las labores propias del Cargo.</p> <p>EXPERIENCIA: Mínimo 1 años de experiencia como Auxiliar Contable cuando posee la educación requerida o dos años en caso contrario; conocimientos en software contable.</p>
HABILIDAD	<p>HABILIDAD ORAL: Para interactuar con las demás personas.</p> <p>AUTONOMIA DEL CARGO: Planea el trabajo en forma general y en detalle; toma decisiones consultando a su Jefe inmediato.</p> <p>HABILIDAD MANUAL: Manejo de equipos de cómputo.</p>
RESPONSABILIDAD	<p>POR SUPERVISIÓN: Ninguna.</p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: Manejo de equipo de cómputo y otros elementos de oficina asignados.</p>

3. PERFIL DEL CARGO

ESFUERZO	MENTAL: <i>Desarrollo de actividades que requieren concentración durante toda la jornada.</i> VISUAL: <i>Permanente contacto con el computador.</i> FISICO: <i>Ninguno.</i>
CONDICIONES LABORALES	MEDIO AMBIENTE: <i>Condiciones de trabajo limpias, buena iluminación y ventilación.</i> RIESGOS: <i>Ninguno.</i>
<p style="text-align: center;">_____</p> <p style="text-align: center;">ELABORO APROBÓ RECIBÍÓ</p>	

DESCRIPCIÓN Y ANÁLISIS DEL CARGO				
1. IDENTIFICACIÓN DEL CARGO				
NOMBRE DEL CARGO: <i>ASESOR COMERCIAL</i>	DIVISIÓN: <i>ADMINISTRATIVA</i>	FECHA		
		D	M	A
		<i>03</i>	<i>10</i>	<i>2013</i>
PROCESO: <i>MERCADEO Y VENTAS</i>	CARGO JEFE INMEDIATO: <i>GERENTE</i>			
SUPERVISA A: <i>NINGUNO</i>	NUMERO DE CARGOS IGUALES: <i>NINGUNO</i>			
OBJETIVO GENERAL DEL CARGO				
<i>Promocionar y vender los productos que comercializa la empresa convirtiéndose en un canal de Comunicación entre esta y el Cliente para que permita conocer sus necesidades y expectativas.</i>				
2. DESCRIPCIÓN DE FUNCIONES Y TAREAS				
DETALLE DE FUNCIONES:				
<ul style="list-style-type: none"> - <i>Visitar a todas las empresas de la zona de trabajo asignada consideradas como Clientes potenciales;</i> - <i>Establecer relaciones comerciales con las que le convenga a "Hotel People" Ltda;</i> - <i>Concretar contratos de servicios entre el Cliente y la compañía;</i> - <i>Enterarse e informar a la empresa sobre las licitaciones públicas, invitaciones a cotizar o cualquier otra forma de compra utilizada por las empresas;</i> - <i>Participar activamente en la elaboración de los pliegos de condiciones y términos de referencia de las licitaciones en las cuales se decida participar, de acuerdo con las responsabilidades establecidas en cada nueva licitación;</i> - <i>Planear, ejecutar y ajustar un programa periódico de trabajo que incluya todas las labores de promoción y ventas.</i> 				

3. PERFIL DEL CARGO	
CONOCIMIENTO	<p>EDUCACIÓN: <i>Profesional en Administración de Empresas o Ingeniería Industrial.</i></p> <p>FORMACIÓN: <i>Capacitación en el Sistema de Gestión de la Calidad (manual de calidad) y documentación del SGC aplicable al proceso. Capacitación en las labores propias del Cargo.</i></p> <p>EXPERIENCIA: <i>Se convalida la educación con mínimo 2 años de experiencia en Ventas de Servicios.</i></p>
HABILIDAD	<p>HABILIDAD ORAL: <i>Para interactuar con las demás personas.</i></p> <p>AUTONOMIA DEL CARGO: <i>Planea el trabajo en forma general y en detalle; toma decisiones propias y en ocasiones consulta a su Jefe Inmediato.</i></p> <p>HABILIDAD MANUAL: <i>Manejo de equipos de cómputo.</i></p>
RESPONSABILIDAD	<p>POR SUPERVISIÓN: <i>Ninguna.</i></p> <p>POR CONTACTOS: <i>Mantiene contacto directo</i></p> <p>MATERIALES, HERRAMIENTAS Y EQUIPOS: <i>Manejo de equipo de computo y otros elementos de oficina asignados.</i></p>

3. PERFIL DEL CARGO		
ESFUERZO	<p>MENTAL: <i>Desarrollo de actividades que requieren poca concentración durante toda la jornada.</i></p> <p>VISUAL: <i>Esporádico contacto con el computador.</i></p> <p>FISICO: <i>Ninguno.</i></p>	
CONDICIONES LABORALES	<p>MEDIO AMBIENTE: <i>Condiciones de trabajo limpias, buena iluminación y ventilación.</i></p> <p>RIESGOS: <i>Ninguno.</i></p>	
<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> ELABORO	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> APROBÓ	<hr style="width: 20%; margin: auto;"/> RECIBÍÓ

4.3.3 Asignación salarial

De acuerdo al "Mercado Laboral existente" en la zona y la economía nacional y tomando como base la opinión de las empresas, se asignaron los siguientes salarios para los empleados de la empresa Hotel People S.A.S, así:

- **Base para liquidar aportes parafiscales y seguridad social**

Cuadro 61. Base porcentual para liquidar prestaciones sociales

Prestaciones de pago directo	
Prestaciones Sociales	
Cesantías	8,33%
Intereses de Cesantías	1%
Vacaciones anuales	4,17%
Prima de servicios	8,33%
Total de prestaciones de pago directo	21,83%

Cuadro 62. Base porcentual para liquidar Seguridad Social

Prestaciones de pago indirecto	
Seguridad Social	
Aportes a E.P.S.	8,50%
Aporte a A.F.P. año 2014	12%
Aportes A.R.L. Clase I	0,522%
TOTAL	21,022%

Cuadro 63. Base porcentual para liquidar Aportes Parafiscales

Aportes Parafiscales	
Caja de compensación familiar	4%

SENA	2%
I.C.B.F	3%
Total prestaciones de pago indirecto	30,022%
Total factor prestacional a cargo del patrono	51,852%

Cuadro 64. Asignación Salarial

Cargo	Tipo de Contrato	Cantidad	Salario Básico	Auxilio de Transporte	Salario Devengado	Cesantías
Gerente	Indefinido	1	\$ 2.500.000	\$ 0	\$ 2.500.000	\$ 208.250
* Contador	Prestación de servicios	1	\$ 500.000	\$ 0	\$ 500.000	\$ 0
Aux. de Recursos Humanos	Término Fijo	2	\$ 750.000	\$ 74.000	\$ 824.000	\$ 68.639
Aux. nómina y contabilidad	Término Fijo	2	\$ 750.000	\$ 74.000	\$ 824.000	\$ 68.639
* Psicólogo	Prestación de servicios	2	\$ 1.000.000	\$ 0	\$ 1.000.000	\$ 0
Asesor Comercial	Término Fijo	1	\$ 1.300.000	\$ 0	\$ 1.300.000	\$ 108.290
* Capacitador	Prestación de servicios	1	\$ 600.000	\$ 0	\$ 600.000	\$ 0
* Revisor Fiscal	Prestación de servicios	1	\$ 2.000.000	\$ 0	\$ 2.000.000	\$ 0

*contador, psicólogo, capacitador y revisor fiscal por prestación de servicios

Cargo	prima	Intereses	Vacaciones	Seg. Social	Total Unitario
Gerente	\$ 208.250	\$ 25.000	\$ 104.250	\$ 525.550	\$ 3.571.300
* Contador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 500.000

Cargo	prima	Intereses	Vacaciones	Seg. Social	Total Unitario
Aux. de Recursos Humanos	\$ 68.639	\$ 8.240	\$ 34.361	\$ 173.221	\$ 1.177.100
Aux. nómina y contabilidad	\$ 68.639	\$ 8.240	\$ 34.361	\$ 173.221	\$ 1.177.100
* Psicólogo	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 1.000.000
Asesor Comercial	\$ 108.290	\$ 13.000	\$ 54.210	\$ 273.286	\$ 1.857.076
* Capacitador	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600.000
* Revisor Fiscal	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 2.000.000

*contador, psicólogo, capacitador y revisor fiscal por prestación de servicios

5. ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero basa sus cálculos del estudio de mercados, técnico y administrativo. Se espera poder estimar los ingresos y los egresos de la empresa, la inversión total la cual está conformada por la inversión fija y diferida; se definirá el precio de venta del producto y se establecerá el punto de equilibrio del proyecto con respecto a lo anterior. Así mismo, se realizarán los estados financieros y su respectiva proyección.

5.1. INVERSIONES

A continuación se definen las inversiones necesarias que se deben realizar, tanto fijas, como diferidas y capital de trabajo.

Las variables de inversión de este proyecto son equipo de oficina, máquinas y equipos, herramientas y suministros, es decir el recurso físico del proyecto.

5.1.1 Inversión Fija

Hace referencia a todos los activos fijos que requiere la nueva empresa: maquinaria y equipo, muebles y enseres y equipos de oficina, es decir el recurso físico del proyecto.

5.1.1.1 Equipo de Computación y comunicación

Se refiere a los equipos de Computación y comunicación que se requieren para el funcionamiento y desarrollo de la empresa, de los cuales algunos se adquieren con licencia, como es el caso de los computadores. (Ver Cuadro 65)

Cuadro 65. Inversión Fija - Equipos de computación y comunicación

Equipos de computación y comunicación			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total Inversión Inicial
Computador portátil sistema operativo Windows (TOSHIBA L45-4205)	2	\$ 1.060.000	\$ 2.120.000
Computador con sistema operativo Windows (AMD A8- con 4 NUCLEOS)	3	\$ 1.120.000	\$ 3.360.000
Impresora multifuncional Epson L210	2	\$ 350.000	\$ 700.000
Teléfonos Inalámbrico	2	\$ 90.000	\$ 180.000
Celulares	3	\$ 180.000	\$ 540.000
Total			\$ 6.900.000

Fuente: Kamaleón Unilago Bogotá

5.1.1.2 Muebles y enseres

Comprende la cantidad de muebles y enseres requeridos para la prestación del servicio.

Cuadro 66. Inversión Fija - Muebles y Enseres

Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total Inversión Inicial
Sillas ergonómicas, bases metálica (silla de trabajo malla negra)	1	\$ 539.700	\$ 539.700

Muebles y enseres			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total Inversión Inicial
Escritorios administración en madera con cajones (escritorio en L Maderkit Wengue)	1	\$ 809.700	\$ 809.700
Archivadores en madera con tres compartimientos (archivador 2gav duo 82*50*45 wengue)	1	\$ 554.700	\$ 554.700
Mesa de juntas con 4 puestos en madera	1	\$ 420.000	\$ 420.000
Sillas tapizadas para mesa de juntas	1	\$ 480.000	\$ 480.000
Sillas tapizadas auxiliares	1	\$ 420.000	\$ 420.000
Sillas con apoyo para escribir plásticas tipo estudiante	1	\$ 550.000	\$ 550.000
Tablero acrílico para escribir	1	\$ 140.000	\$ 140.000
Cafetera	1	\$ 55.000	\$ 55.000
Calculadoras (casio sx 300)	5	\$ 12.900	\$ 64.500
Perforadora (2 orificios)	2	\$ 10.850	\$ 21.700
Grapadora	2	\$ 14.550	\$ 29.100
Total			\$ 4.084.400

Fuentes: Office Depot, Makro, Home Center.

5.1.1.4 Herramientas / Otros Equipos de oficina

Corresponde a las inversiones en Herramientas o equipos de oficina que se necesitan para iniciar con la prestación de servicios temporales.

Cuadro 67. Inversión Fija – Herramientas / Otros equipos de oficina

Herramientas			
Descripción	Cantidad	Valor unitario	Valor total Inversión Inicial
Extintor multipropósito	1	\$ 110.000	\$ 110.000
Botiquín de primeros auxilios	3	\$ 70.000	\$ 210.000
Software Nómina, Contabilidad y Contratos **	1	\$100.000.000	\$100.000.000
Total			\$ 100.320.000

Fuente: Almacén Exito, Makro, Home Center, Multicómputo.

** El Software se incluyó dentro de la Inversión fija porque el Proyecto no puede desprenderse fácilmente de él sin que con ello perjudique su actividad productiva.

5.1.1.5 Total de inversión fija

En la siguiente tabla se resumen las inversiones fijas necesarias para la puesta en marcha de la empresa de servicios temporales en la ciudad de Bogotá.

Cuadro 68. Total Inversión Fija

CONCEPTO	Valor Total Inversión Inicial
Cuadro 65. Inversión Fija - Equipos de computación y comunicación	\$ 6.900.000
Cuadro 66. Inversión Fija - Muebles y Enseres	\$ 4.084.400
Cuadro 67. Inversión Fija - Otros (equipos de oficina)	\$ 100.320.000
TOTAL DE LA INVERSION FIJA	\$ 111.304.400

5.1.1.6 Depreciación de Inversiones fijas

Corresponde a la Depreciación de las inversiones fijas requeridas para la puesta en marcha de la empresa.

Para calcular la depreciación, se utilizó el **MÉTODO DE DEPRECIACIÓN LÍNEA RECTA**: Este es uno de los métodos más sencillos y consigue distribuir el costo del bien, en cuotas de depreciación iguales por el número de períodos contables de vida útil estimada.

Depreciación= (Costo – Salvamento) / Número de períodos.

Ejemplo: Valor del activo \$1.000.000. Se deprecia en 5 años. Valor de salvamento: \$200.000

Depreciación = (\$1.000.000 - \$200.000) / 5 = \$160.000.

Cuadro 69. Depreciación y Amortización de Inversiones fijas

Activos Fijos	Costo Activo Fijo	Vida Útil	Valor Salvamento	Depreciación Anual	Depreciación Mensual
Equipos de computación y comunicación	\$ 6.900.000	10 años	\$ 690.000	\$ 621.000	\$ 51.750
Muebles y enseres	\$ 4.084.400	10 años	\$ 408.440	\$ 367.596	\$ 30.633
Otros (equipos de oficina)	\$ 100.320.000	5 años	\$ 20.064.000	\$ 16.051.200	\$ 1.337.600
	\$ 111.304.400	\$ 20.064.000	\$21.162.440	\$17.039.796	\$1.419.983

Cuadro 70. Depreciación Acumulada de Inversiones Fijas

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
DEPRECIACIÓN	\$ 0	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796
DEPRECIACION ACUMULADA	\$ 0	\$17.039.796	\$34.079.592	\$51.119.388	\$68.159.184	\$85.198.980

5.1.2 Inversión Diferida

Estas inversiones se realizan en bienes y servicio intangibles que son indispensables del proyecto o empresa, pero no intervienen directamente en la producción y/o prestación del servicio. Por ser intangibles, a diferencia de las inversiones fijas, están sujetas a amortización y se recuperan a largo plazo.

Cuadro 71. Inversion Diferida

Inversión Diferida	Valor Total Inicial
Gastos de Instalación	\$3.450.000
Otros Diferidos:	
Presupuesto de Lanzamiento	\$2.090.000
Gastos de desplazamientos y otros (estudio de mercados)	\$1.500.000
Gastos de Constitución (ver cuadro 1) y otros	\$1.482.300
Licencias de Software (Word, Excel, Outlook) Office Profesional 2013 OEM (\$940.000) Norton Internet Security Sobre (\$55.000) Windows 8 Professional 64 Bit (\$427.000)	\$1.422.000
Gastos de asistencia técnica, capacitación de personal e imprevistos	\$2.000.000
TOTAL	\$11.944.300

Fuente: Cámara de comercio de Bogotá, Kamaleón Unilago Bogotá.

5.1.2.1 Amortización de Inversiones Diferidas³⁴

Los activos diferidos deben ser amortizados en la medida en que se van utilizando, en que se van gastando o consumiendo.

Diferente al caso de la depreciación de activos fijos, la amortización de activos diferidos no está sujeta a la vida útil de “x” ó “y” concepto, sino que por lo general,

³⁴ <http://www.gerencie.com/amortizacion-de-activos-diferidos.html>

se amortizará según se vayan consumiendo o gastando los activos, luego, la amortización se podrá hacer en unos meses o en varios años, según la realidad de cada empresa y de cada costo o gasto.

Cuadro 72. Amortización de Inversiones Diferidas

Activos Diferidos	Costo	Amortización
Gastos de Instalación (modificaciones)	\$ 3.450.000	\$ 690.000
Otros diferidos	\$ 8.494.300	\$ 1.698.860
Amortizables	\$ 11.944.300	\$ 2.388.860

5.1.3 Inversión de capital de trabajo

Se determinará a partir de los Costos de Producción y/o de Servicio (costo en materias primas o insumos, costo de mano de obra directa y costos indirectos de fabricación o de la prestación del servicio), de los Gastos de Administración y ventas y de los Gastos Financieros.

Este capital es el necesario para que la empresa de servicios temporales inicie sus operaciones adecuadamente.

5.1.3.1 Costos de Producción y/o del Servicio

La empresa en estudio no produce, por tanto, no existe un presupuesto de producción, pero los costos de la prestación de servicio son el resultado de la suma del valor de los insumos (relacionados con la prestación del servicio).

5.1.3.1.1 Materias primas o Insumos

Está conformado por las materias primas o insumos que se requieren dentro del proceso de prestación de los servicios, durante un ciclo (un mes).

A continuación se elabora los costos de los insumos para cada uno de los servicios. Para cada servicio se tuvo en cuenta el porcentaje de aceptación por parte de los clientes potenciales, tomados de la encuesta de la demanda (pregunta 8), aplicada en el estudio de mercados, así como también se tuvo en cuenta la *capacidad utilizada mensual*, calculada en el estudio técnico, en la que se calculó que durante el primer mes se prestarían **55** servicios, clasificados de la siguiente manera (de acuerdo al cuadro 42):

9 servicios de Selección de personal

17 servicios de Selección y contratación (administración de nómina) **

11 servicios de Contratación (administración de nómina)

9 servicios de Capacitación

6 servicios de Asesoría / Consultoría

2 servicios de Auditorías de servicio

** Los insumos para los servicios de selección y de contratación (administración de nómina) se recalculan de la siguiente manera:

Selección de personal = 9 + 17 = 26 servicios.

Contratación y administración de nómina = 17 + 11 = 38 servicios.

Teniendo en cuenta los datos anteriores se calculan los insumos que se requieren mensualmente para cada uno de estos servicios.

Cuadro 73. Insumos mensuales para el servicio de Selección de personal

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Fotocopias pruebas psicotécnicas	26	\$ 1.200	\$ 31.200
Lápices	26	\$ 500	\$ 13.000

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Borradores	5	\$ 400	\$ 2.000
Tajalápiz	1	\$ 400	\$400
Resmas de papel tamaño carta (informes de selección)	2	\$ 12.000	\$ 24.000
Tintas impresión (negra)	1	\$ 45.000	\$ 45.000
Tintas impresión (color)	1	\$ 50.000	\$ 50.000
Perforadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Grapadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Grapas	1	\$ 4.500	\$ 4.500
A-Z (archivar hojas de vida)	5	\$ 9.000	\$ 45.000
TOTAL			\$245.100

Cuadro 74. Insumos mensuales para el servicio de Contratación de personal (administración de nómina)

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Resmas de 100 hojas tamaño carta	1	\$ 12.000	\$ 12.000
Carpetas Legajadoras con gancho	55	\$ 600	\$ 33.000
Tintas impresión (negra)	2	\$ 45.000	\$ 90.000
Huellero	1	\$ 13.000	\$ 13.000
Perforadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Grapadora	1	\$ 15.000	\$ 15.000
Grapas	1	\$ 4.500	\$ 4.500

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Esferos	1	\$ 900	\$ 900
TOTAL			\$183.400

Cuadro 75. Insumos para el servicio de Capacitación

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Refrigerios	18	\$ 3.000	\$ 54.000
TOTAL			\$ 54.000

Cuadro 76. Insumos para el servicio de Asesoría / Consultoría

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Transporte – desplazamiento del Gerente (consultor-asesor)	11	\$10.000	\$110.000
TOTAL			\$110.000

Cuadro 77. Insumos para el servicio de Auditorías de Servicio

DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	VALOR TOTAL MENSUAL
Transporte – desplazamiento del Gerente (Auditor)	4	\$10.000	\$40.000
TOTAL			\$40.000

Cuadro 78. Consolidación de los insumos, por servicio mensual y anual

SERVICIOS	Valor Total mensual	Valor Total anual
Insumos para el servicio de Selección de personal	\$ 245.100	\$ 2.941.200
Insumos para el servicio de Contratación de personal (administración de nómina)	\$ 183.400	\$ 2.200.800
Insumos para el servicio de Capacitación	\$ 54.000	\$ 648.000
Insumos para el servicio de Asesoría / Consultoría	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Insumos para el servicio de Auditorías de Servicio	\$ 40.000	\$ 480.000
TOTAL	\$ 632.500	\$ 7.590.000

5.1.3.1.2 Mano obra directa

Corresponde a la mano de obra consumida en las áreas que tienen una relación directa con la producción o la prestación del servicio.

A continuación se relacionan los cargos y sueldos para consolidar los costos en el mes y para el primer año de operaciones.

Cuadro 79. Mano de obra directa

Cargo	Número empleados	Salario Básico	Auxilio Transp.	Factor Prestacional	Seguridad Social	Valor Mensual	Total Anual
Psicólogo **	2	\$1.000.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$2.000.000	\$24.400.000

Auxiliar Rec. Humanos	2	\$ 750.000	\$ 74.000	\$ 179.879	\$ 173.221	\$ 2.354.200	\$ 28.250.400
Auxiliar Nómina y Contabilidad	2	\$ 750.000	\$ 74.000	\$ 179.879	\$ 173.221	\$ 2.354.200	\$ 28.250.400
Capacitador **	1	\$ 600.000	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 600.000	\$ 7.200.000
TOTAL						\$ 7.308.400	\$ 87.700.800

** Cargos Externos.

5.1.3.1.3 Costos indirectos fabricación o de la prestación del servicio

Representados por los gastos generados como son servicios públicos y otros gastos necesarios para la prestación de los servicios.

Cuadro 80. Costos indirectos de la prestación del servicio

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Arrendamiento	\$ 1.150.000	\$ 13.800.000
Luz	\$ 95.000	\$ 1.140.000
Agua	\$ 60.000	\$ 720.000
Administración	\$ 70.000	\$ 840.000
Total	\$ 1.375.000	\$ 16.500.000

5.1.3.1.4 Total costos de producción y/o del servicio

Es el resultado de la suma del valor de las materias primas o insumos, mano de obra directa y de los costos indirectos de fabricación servicio, para un periodo de tiempo (en este caso anual).

Cuadro 81. Total costos de producción y/o del servicio

Concepto	Valor mensual	Valor anual
Materia prima (Insumos)	\$ 632.500	\$ 7.590.000
Mano de obra directa	\$ 7.308.400	\$ 87.700.800
Costos indirectos de servicio	\$ 1.375.000	\$ 16.500.000
TOTAL	\$ 9.315.900	\$ 111.790.800

5.1.3.2 Gastos de Administración y Ventas

La empresa ha determinado sus gastos de administración y ventas que se requieren para la atención de sus clientes internos y externos.

Se consideran los gastos de la planta de personal que apoya la prestación del servicio, tales como: dirección, contabilidad y secretaría, revisoría, asesoría legal y financiera, las cuales pueden estar organizadas por departamentos dentro de la organización.

Cuadro 82. Gastos de Administración y Ventas

Detalle	Valor Mensual **	Valor Total año
Gerente	\$ 3.571.300	\$ 42.855.600
Asesor Comercial	\$ 1.857.076	\$ 22.284.912
Honorarios Contador	\$ 500.000	\$ 6.000.000
Gastos operacionales de Administración (Depreciación Activos Fijos)	\$ 1.419.983	\$ 17.039.796
TOTAL	\$ 7.348.359	\$ 88.180.308

** El valor mensual incluye: Sueldo, más carga prestacional, más seguridad social.

5.1.3.3 Gastos Financieros (Intereses)

Son los intereses que se van a cancelar por el préstamo adquirido en la entidad financiera para el capital de trabajo e inversión para la creación de la empresa.

A continuación se muestra la tabla de amortización para el crédito simulado (ver Tabla 2), a una tasa de interés del 28,74 % E.A.

Estos datos fueron calculados de acuerdo al tamaño de empresa (Pequeña empresa), la necesidad del crédito (Creación, capitalización y adquisición de empresas), el intermediario financiero (Banco), la actividad empresarial (Mercado Nacional), el plazo (60 meses), el periodo de gracia (0 meses), la moneda (Peso), el monto del crédito (\$ 83.947.775), la modalidad (Capitalización Mipymes), el Margen adicional a la tasa de redescuento (20,94), la periodicidad del capital (Mensual) y la periodicidad de los intereses (Mensual).

Tabla 2. Tabla de Amortización del crédito

Cuotas	Abono a capital	Valor intereses	Valor cuota	Saldo (capital)
0	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 0,00	\$ 83.947.775,00
1	\$ 1.399.129,58	\$ 1.786.006,92	\$ 3.185.136,50	\$ 82.548.645,42
2	\$ 1.399.129,58	\$ 1.756.240,14	\$ 3.155.369,72	\$ 81.149.515,83
3	\$ 1.399.129,58	\$ 1.726.473,36	\$ 3.125.602,94	\$ 79.750.386,25
4	\$ 1.399.129,58	\$ 1.696.706,57	\$ 3.095.836,16	\$ 78.351.256,67
5	\$ 1.399.129,58	\$ 1.666.939,79	\$ 3.066.069,37	\$ 76.952.127,08
6	\$ 1.399.129,58	\$ 1.637.173,01	\$ 3.036.302,59	\$ 75.552.997,50
7	\$ 1.399.129,58	\$ 1.607.406,23	\$ 3.006.535,81	\$ 74.153.867,92
8	\$ 1.399.129,58	\$ 1.577.639,45	\$ 2.976.769,03	\$ 72.754.738,33
9	\$ 1.399.129,58	\$ 1.547.872,66	\$ 2.947.002,25	\$ 71.355.608,75
10	\$ 1.399.129,58	\$ 1.518.105,88	\$ 2.917.235,46	\$ 69.956.479,17
11	\$ 1.399.129,58	\$ 1.488.339,10	\$ 2.887.468,68	\$ 68.557.349,58

Cuotas	Abono a capital	Valor intereses	Valor cuota	Saldo (capital)
12	\$ 1.399.129,58	\$ 1.458.572,32	\$ 2.857.701,90	\$ 67.158.220,00
13	\$ 1.399.129,58	\$ 1.428.805,54	\$ 2.827.935,12	\$ 65.759.090,42
14	\$ 1.399.129,58	\$ 1.399.038,75	\$ 2.798.168,34	\$ 64.359.960,83
15	\$ 1.399.129,58	\$ 1.369.271,97	\$ 2.768.401,55	\$ 62.960.831,25
16	\$ 1.399.129,58	\$ 1.339.505,19	\$ 2.738.634,77	\$ 61.561.701,67
17	\$ 1.399.129,58	\$ 1.309.738,41	\$ 2.708.867,99	\$ 60.162.572,08
18	\$ 1.399.129,58	\$ 1.279.971,63	\$ 2.679.101,21	\$ 58.763.442,50
19	\$ 1.399.129,58	\$ 1.250.204,84	\$ 2.649.334,43	\$ 57.364.312,92
20	\$ 1.399.129,58	\$ 1.220.438,06	\$ 2.619.567,64	\$ 55.965.183,33
21	\$ 1.399.129,58	\$ 1.190.671,28	\$ 2.589.800,86	\$ 54.566.053,75
22	\$ 1.399.129,58	\$ 1.160.904,50	\$ 2.560.034,08	\$ 53.166.924,17
23	\$ 1.399.129,58	\$ 1.131.137,72	\$ 2.530.267,30	\$ 51.767.794,58
24	\$ 1.399.129,58	\$ 1.101.370,93	\$ 2.500.500,52	\$ 50.368.665,00
25	\$ 1.399.129,58	\$ 1.071.604,15	\$ 2.470.733,73	\$ 48.969.535,42
26	\$ 1.399.129,58	\$ 1.041.837,37	\$ 2.440.966,95	\$ 47.570.405,83
27	\$ 1.399.129,58	\$ 1.012.070,59	\$ 2.411.200,17	\$ 46.171.276,25
28	\$ 1.399.129,58	\$ 982.303,81	\$ 2.381.433,39	\$ 44.772.146,67
29	\$ 1.399.129,58	\$ 952.537,02	\$ 2.351.666,61	\$ 43.373.017,08
30	\$ 1.399.129,58	\$ 922.770,24	\$ 2.321.899,82	\$ 41.973.887,50
31	\$ 1.399.129,58	\$ 893.003,46	\$ 2.292.133,04	\$ 40.574.757,92
32	\$ 1.399.129,58	\$ 863.236,68	\$ 2.262.366,26	\$ 39.175.628,33
33	\$ 1.399.129,58	\$ 833.469,90	\$ 2.232.599,48	\$ 37.776.498,75
34	\$ 1.399.129,58	\$ 803.703,11	\$ 2.202.832,70	\$ 36.377.369,17
35	\$ 1.399.129,58	\$ 773.936,33	\$ 2.173.065,91	\$ 34.978.239,58
36	\$ 1.399.129,58	\$ 744.169,55	\$ 2.143.299,13	\$ 33.579.110,00
37	\$ 1.399.129,58	\$ 714.402,77	\$ 2.113.532,35	\$ 32.179.980,42
38	\$ 1.399.129,58	\$ 684.635,99	\$ 2.083.765,57	\$ 30.780.850,83
39	\$ 1.399.129,58	\$ 654.869,20	\$ 2.053.998,79	\$ 29.381.721,25
40	\$ 1.399.129,58	\$ 625.102,42	\$ 2.024.232,01	\$ 27.982.591,67

Cuotas	Abono a capital	Valor intereses	Valor cuota	Saldo (capital)
41	\$ 1.399.129,58	\$ 595.335,64	\$ 1.994.465,22	\$ 26.583.462,08
42	\$ 1.399.129,58	\$ 565.568,86	\$ 1.964.698,44	\$ 25.184.332,50
43	\$ 1.399.129,58	\$ 535.802,08	\$ 1.934.931,66	\$ 23.785.202,92
44	\$ 1.399.129,58	\$ 506.035,29	\$ 1.905.164,88	\$ 22.386.073,33
45	\$ 1.399.129,58	\$ 476.268,51	\$ 1.875.398,10	\$ 20.986.943,75
46	\$ 1.399.129,58	\$ 446.501,73	\$ 1.845.631,31	\$ 19.587.814,17
47	\$ 1.399.129,58	\$ 416.734,95	\$ 1.815.864,53	\$ 18.188.684,58
48	\$ 1.399.129,58	\$ 386.968,17	\$ 1.786.097,75	\$ 16.789.555,00
49	\$ 1.399.129,58	\$ 357.201,38	\$ 1.756.330,97	\$ 15.390.425,42
50	\$ 1.399.129,58	\$ 327.434,60	\$ 1.726.564,19	\$ 13.991.295,83
51	\$ 1.399.129,58	\$ 297.667,82	\$ 1.696.797,40	\$ 12.592.166,25
52	\$ 1.399.129,58	\$ 267.901,04	\$ 1.667.030,62	\$ 11.193.036,67
53	\$ 1.399.129,58	\$ 238.134,26	\$ 1.637.263,84	\$ 9.793.907,08
54	\$ 1.399.129,58	\$ 208.367,47	\$ 1.607.497,06	\$ 8.394.777,50
55	\$ 1.399.129,58	\$ 178.600,69	\$ 1.577.730,28	\$ 6.995.647,92
56	\$ 1.399.129,58	\$ 148.833,91	\$ 1.547.963,49	\$ 5.596.518,33
57	\$ 1.399.129,58	\$ 119.067,13	\$ 1.518.196,71	\$ 4.197.388,75
58	\$ 1.399.129,58	\$ 89.300,35	\$ 1.488.429,93	\$ 2.798.259,17
59	\$ 1.399.129,58	\$ 59.533,56	\$ 1.458.663,15	\$ 1.399.129,58
60	\$ 1.399.129,58	\$ 29.766,78	\$ 1.428.896,37	\$ 0,00
TOTAL	\$ 83.947.775,00	\$ 54.473.211,04	\$ 138.420.986,04	

Fuente: http://www.bancoldex.com/simuladores/simulador_credito.aspx

5.1.3.4 Total Inversión de Capital de trabajo

Constituye el conjunto de recursos necesarios, en la forma de activos corrientes, para la operación normal de proyecto durante un ciclo productivo, para una capacidad y tamaños determinados. Como: Inventarios en materias primas, Productos en proceso y terminados, Dinero en efectivo para cubrir imprevistos, Cuentas por pagar: se refiere al pasivo a corto plazo derivado de la política de

crédito que otorgan los proveedores. Es la contraparte de las cuentas por cobrar. Contablemente el capital de trabajo neto se define como la diferencia de activo circulante y pasivo circulante.

Cuadro 83. Total Inversión de capital de trabajo

DETALLE	VALOR INICIAL (PRIMER MES)	VALOR PRIMER AÑO
Costos de producción y/o del Servicio	\$ 9.315.900	\$111.790.800
Gastos de Admón y ventas (primer mes)	\$ 7.348.359	\$88.180.308
TOTAL	\$ 16.664.259	\$199.971.108

5.1.4 Inversión total

La inversión total del proyecto se resume en tres aspectos: Inversión fija, Inversión diferida y capital de trabajo. Para el presente proyecto para el primer mes asciende a \$ 139.912.959, como lo indica el siguiente cuadro.

Cuadro 84. Inversión total

DETALLE	VALOR INICIAL (PRIMER MES)	VALOR PRIMER AÑO
Inversión Fija	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400
Inversión Diferida	\$ 11.944.300	\$ 11.944.300
Inversión de Capital de trabajo	\$ 16.664.259	\$ 199.971.108
TOTAL	\$ 139.912.959	\$ 323.219.808

5.1.5 Fuentes de financiación

5.1.5.1 Recursos propios de los socios

Se espera que los socios aporten el 40% del valor de la inversión inicial, que corresponde a \$55.965.184.

Este aporte será realizado con recursos propios del socio fundador de la empresa, que corresponde a los ahorros con los que cuenta el autor del proyecto.

5.1.5.2 Recursos de terceros

Una vez que se han adelantado las estimaciones preliminares en torno a los costos de instalación y los de funcionamiento, la empresa en proyecto está en condiciones de estudiar las diferentes opciones de financiamiento que ofrecen entidades públicas y privadas en las distintas etapas del proyecto.

De acuerdo al estudio de crédito realizado por Bancolombia con respecto a los ingresos de renta de los inversionistas del proyecto, se prevé un crédito por valor de \$83.947.775 para la financiación del proyecto. A una Tasa Fija E.A. de 28,74% a 60 meses como creación, capitalización y adquisición de empresas; convirtiéndose esta opción en la más favorable y rentable para la realización del proyecto, por su facilidad de acceso al crédito y forma de pago.

El porcentaje restante que falta del total de la inversión es requerido para satisfacer los costos de operación del servicio y los gastos de operación inicial, por lo cual, se va a requerir un préstamo respaldado por Bancolombia como lo muestra la tabla 2 Tabla de Amortización del crédito.

5.2. COSTOS Y GASTOS

A continuación se relacionan los costos y gastos del proyecto, de acuerdo a la estructura como: Costo de producción y del servicio, Gastos administrativos y de ventas y Gastos Financieros.

5.2.1. Costos y Gastos Fijos

Corresponden a aquellos que no sufren ninguna modificación; son valores que no cambian durante el horizonte del proyecto porque no son afectados por las ventas o la prestación del servicio.

En esta categoría encontramos a:

- Los salarios de los empleados (mano de obra directa)
- Las depreciaciones de activos fijos
- El arriendo y administración (C.I. Fabricación/Servicio)
- Servicios en caso de que sean fijos (C.I. Fabricación/Servicio)

Cuadro 85. Costos y Gastos Fijos

Detalle	Valor costo mensual	Valor costo Anual
Mano de obra directa	\$ 7.308.400	\$ 87.700.800
Gastos de Administración y ventas	\$ 5.928.376	\$ 71.140.512
Depreciaciones de inversiones fijas *	\$ 1.419.983	\$ 17.039.796
Gastos operacionales de administración (Amortización Diferidos)	\$ 199.072	\$ 2.388.860
C.I.F FIJOS (costos indirectos de la prestación del servicio) **	\$ 1.220.000	\$ 14.640.000
Gastos Financieros (intereses)	\$ 119.067	\$ 1.428.806
Total	\$ 16.194.898	\$ 194.338.774

* La Depreciación se clasifica como un costo.

** CIF Fijos: Arriendo y Administración.

5.2.2. Costos y Gastos Variables

Corresponden a aquellos que varían durante el año.

En esta categoría encontramos a:

- Las Materias primas o los insumos
- Los Gastos Financieros

Cuadro 86. Costos y Gastos Variables

Detalle	Valor costo Mensual	Valor costo Anual
C.I.F VARIABLES (costos indirectos de la prestación del servicio)*	\$ 155.000	\$ 1.860.000
Insumos para el servicio de Selección de personal	\$ 245.100	\$ 2.941.200
Insumos para el servicio de Contratación de personal (administración de nómina)	\$ 183.400	\$ 2.200.800
Insumos para el servicio de Capacitación	\$ 54.000	\$ 648.000
Insumos para el servicio de Asesoría / Consultoría	\$ 110.000	\$ 1.320.000
Insumos para el servicio de Auditorías de Servicio	\$ 40.000	\$ 480.000
Total	\$ 632.500	\$ 7.590.000

* CIF Variables: Luz y Agua.

5.2.3. Costo y Gasto Total Unitario

Son los costos y gastos unitarios totales, teniendo en cuenta la cantidad de ventas proyectada y su participación para cada uno de los servicios.

En este proyecto, como se trata de varios servicios, los costos y gastos totales se prorratan de acuerdo a la participación de cada uno de ellos, determinando el costo unitario de cada uno.

Para esto, se tuvo en cuenta la “capacidad utilizada y proyectada”, calculada en el estudio técnico (conforme a la pregunta 8 de la encuesta), de manera que se prestarían mensualmente **55** servicios clasificados de la siguiente manera (ver cuadro 41-Capacidad utilizada).

Cuadro 87. Costos Fijos unitarios

SERVICIOS	TOTAL COSTOS FIJOS ANUALES	% (prorrateo)	Cantidades mensuales	COSTOS FIJOS UNITARIOS anuales	COSTOS FIJOS UNITARIOS MENSUALES
Selección de personal	\$ 33.037.592	17%	9	\$ 3.670.844	\$ 305.904
Selección y contratación	\$ 60.245.020	31%	18	\$ 3.346.946	\$ 278.912
Contratación / Admón. de nómina	\$ 38.867.755	20%	11	\$ 3.533.432	\$ 294.453
Capacitación	\$ 33.037.592	17%	9	\$ 3.670.844	\$ 305.904
Asesoría / Consultoría	\$ 21.377.265	11%	6	\$ 3.562.878	\$ 296.906
Auditorías de servicio	\$ 7.773.551	4%	2	\$ 3.886.775	\$ 323.898
Total	\$ 194.338.774	100%	55	\$ 21.671.718	\$ 1.805.976

Cuadro 88. Costos Variables unitarios

SERVICIOS	TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALES	% (prorrateo)	Cantidades	COSTOS VARIABLES UNITARIOS anuales	COSTOS VARIABLES UNITARIOS MENSUALES
Selección de personal	\$ 1.290.300	17%	9	\$ 143.367	\$ 11.947
Selección y contratación	\$ 2.352.900	31%	18	\$ 130.717	\$ 10.893

SERVICIOS	TOTAL COSTOS VARIABLES ANUALES	% (prorrateo)	Cantidades	COSTOS VARIABLES UNITARIOS anuales	COSTOS VARIABLES UNITARIOS MENSUALES
Contratación / Admón. de nómina	\$ 1.518.000	20%	11	\$ 138.000	\$ 11.500
Capacitación	\$ 1.290.300	17%	9	\$ 143.367	\$ 11.947
Asesoría / Consultoría	\$ 834.900	11%	6	\$ 139.150	\$ 11.596
Auditorías de servicio	\$ 303.600	4%	2	\$ 151.800	\$ 12.650
Total	\$ 7.590.000	100%	55	\$ 846.400	\$ 70.533

De acuerdo a las tablas anteriores se calcula el valor de los **Costos y gastos totales unitarios**, se representan a continuación.

Cuadro 89. Costos y Gastos Totales Unitarios

SERVICIOS	Costos Fijos Unitarios Anuales	Costos Variables Unitarios Anuales	Costos Totales Unitarios Anuales
Selección de personal	\$ 3.670.844	\$ 143.367	\$ 3.814.210
Selección y contratación	\$ 3.346.946	\$ 130.717	\$ 3.477.662
Contratación / Admón. de nómina	\$ 3.533.432	\$ 138.000	\$ 3.671.432
Capacitación	\$ 3.670.844	\$ 143.367	\$ 3.814.210
Asesoría / Consultoría	\$ 3.562.878	\$ 139.150	\$ 3.702.028
Auditorías de servicio	\$ 3.886.775	\$ 151.800	\$ 4.038.575
Total	\$ 21.671.718	\$ 846.400	\$ 22.518.118

5.3. PRECIO DE VENTA

- **El precio para el servicio de administración de Nómina:**

Se define teniendo en cuenta el valor cobrado por la competencia en el mercado ya que el valor no está determinado por los precios sino por los beneficios que el Cliente recibe, teniendo en cuenta la participación en el mercado. Este valor se determina mediante los resultados que nos arroja la encuesta realizada a las empresas hoteleras de ciudad de Bogotá, donde se consultó sobre el precio o porcentaje cancelado a las EST´S. El valor que más predominó a la muestra tomada es del 9%, valor que será tomado como base para definir el precio.

- **El precio para el servicio de Selección de personal:**

Se define teniendo en cuenta el valor cobrado por la competencia en el mercado, para lo cual se tendrá en cuenta los siguientes precios:

En caso de no ser contratado por Hotel People S.A.S se cobrará:

El valor de 1 salario mínimo por cada perfil seleccionado.

En caso de que si sea contratado por Hotel People S.A.S se cobrará el valor de 1/2 salario mínimo por cada perfil seleccionado.

El precio para los demás servicios a prestar, como: **Capacitación, Asesorías y Auditorías de servicio** el precio se relaciona a continuación (ver Cuadro 90).

Cuadro 90. Precio de venta

SERVICIOS	Costos Totales Unitarios Anuales	Margen buscado 15%	Precio de venta anual	Precio de venta mensual	Precio Fijado (aproximado)
Selección de personal	\$ 3.814.210	0,85	\$ 4.487.306	\$ 373.942	1 S.M.M.L.V por persona
Selección y contratación	\$ 3.477.662	0,85	\$ 4.091.367	\$ 340.947	1/2 S.M.M.L.V. por persona

SERVICIOS	Costos Totales Unitarios Anuales	Margen buscado 15%	Precio de venta anual	Precio de venta mensual	Precio Fijado (aproximado)
Contratación / Admón. de nómina	\$ 3.671.432	0,85	\$ 4.319.332	\$ 359.944	9% de admón (sobre el salario de c/ empleado)
Capacitación	\$ 3.814.210	0,85	\$ 4.487.306	\$ 373.942	\$150.000 (por hora de capacitación)
Asesoría / Consultoría	\$ 3.702.028	0,85	\$ 4.355.326	\$ 362.944	\$150.000 (por hora de asesoría)
Auditorías de servicio	\$ 4.038.575	0,85	\$ 4.751.265	\$ 395.939	\$150.000 (por hora de auditoría)

El margen buscado es del 15%.

La política de precios es basada en el costo total, conservando los precios que se manejan en el mercado para este tipo de negocios.

Para los tres últimos servicios, se tendrá en cuenta el precio cobrado por la competencia.

5.4. PROYECCIONES FINANCIERAS

5.4.1. INGRESOS

De acuerdo con los precios de venta y con la “Capacidad Utilizada y Proyectada” (Ver Cuadro 43), se elabora el presupuesto de ingresos.

* El precio de venta de “selección y contratación de personal” corresponde: al valor de un empleado que gana el salario mínimo, más las prestaciones sociales de ley,

más el 9% de administración que cobrará la empresa en estudio por manejar la nómina de ese empleado, más ½ salario mínimo por el proceso de selección de personal del mismo empleado.

** El precio de “Contratación /administración de nómina” corresponde a: el valor de un empleado que gana el salario mínimo, más las prestaciones sociales de ley, más el 9% de administración que cobrará la empresa en estudio por manejar la nómina de ese empleado (sin haberle hecho el proceso de selección).

Cuadro 91. Presupuesto de ingresos año 1

Servicios	Precio de venta unitario	# Servicios Año 1	Valor venta año 1	Valor ventas mes
Selección de personal	\$ 644.336	112	\$ 72.404.036	\$ 6.033.670
Selección y contratación *	\$ 1.498.912*	205	\$ 307.142.115	\$ 25.595.176
Contratación / Admón. de nómina **	\$ 1.176.744**	132	\$ 155.565.593	\$ 12.963.799
Capacitación	\$ 150.000	112	\$ 16.855.500	\$ 1.404.625
Asesoría / Consultoría	\$ 150.000	73	\$ 10.906.500	\$ 908.875
Auditorías de servicio	\$ 150.000	26	\$ 3.966.000	\$ 330.500
Total		661	\$ 566.839.744	\$ 47.236.645

Cuadro 92. Presupuesto de ingresos año 2

Servicios	Precio de venta unitario más incremento del 5% anual	# Servicios Año 2	Valor venta año 2	Valor ventas mes
Selección de personal	\$ 676.553	118	\$ 80.164.741	\$ 6.680.395
Selección y contratación	\$ 1.573.858	216	\$ 340.063.475	\$ 28.338.623

Servicios	Precio de venta unitario más incremento del 5% anual	# Servicios Año 2	Valor venta año 2	Valor ventas mes
Contratación / Admón. de nómina	\$ 1.235.581	139	\$ 172.240.060	\$ 14.353.338
Capacitación	\$ 157.500	118	\$ 18.662.175	\$ 1.555.181
Asesoría / Consultoría	\$ 157.500	77	\$ 12.075.525	\$ 1.006.294
Auditorías de servicio	\$ 157.500	28	\$ 4.391.100	\$ 365.925
Total		697	\$ 627.597.076	\$ 52.299.756

Cuadro 93. Presupuesto de ingresos año 3

Servicios	Precio de venta unitario más incremento del 5% anual	# Servicios Año 3	Valor venta año 3	Valor ventas mes
Selección de personal	\$ 710.380	125	\$ 88.882.801	\$ 7.406.900
Selección y contratación	\$ 1.652.551	228	\$ 377.045.987	\$ 31.420.499
Contratación / Admón. de nómina	\$ 1.297.361	147	\$ 190.971.475	\$ 15.914.290
Capacitación	\$ 165.375	125	\$ 20.691.720	\$ 1.724.310
Asesoría / Consultoría	\$ 165.375	81	\$ 13.388.760	\$ 1.115.730
Auditorías de servicio	\$ 165.375	29	\$ 4.868.640	\$ 405.720
Total		736	\$ 695.849.383	\$ 57.987.449

Cuadro 94. Presupuesto de ingresos año 4

Servicios	Precio de venta unitario más incremento del 5% anual	# Servicios Año 4	Valor venta año 4	Valor ventas mes
Selección de personal	\$ 745.899	132	\$ 98.399.057	\$ 8.199.921
Selección y contratación	\$ 1.735.178	241	\$ 417.414.498	\$ 34.784.541
Contratación / Admón. de nómina	\$ 1.362.229	155	\$ 211.417.878	\$ 17.618.156
Capacitación	\$ 173.644	132	\$ 22.907.084	\$ 1.908.924
Asesoría / Consultoría	\$ 173.644	85	\$ 14.822.231	\$ 1.235.186
Auditorías de servicio	\$ 173.644	31	\$ 5.389.902	\$ 449.159
Total		776	\$ 770.350.649	\$ 64.195.887

Cuadro 95. Presupuesto de ingresos año 5

Servicios	Precio de venta unitario más incremento del 5% anual	# Servicios Año 5	Valor venta año 5	Valor ventas mes
Selección de personal	\$ 783.194	139	\$ 109.044.161	\$ 9.087.013
Selección y contratación	\$ 1.821.937	254	\$ 462.571.646	\$ 38.547.637
Contratación / Admón. de nómina	\$ 1.430.340	164	\$ 234.289.696	\$ 19.524.141
Capacitación	\$ 182.326	139	\$ 25.385.240	\$ 2.115.437
Asesoría / Consultoría	\$ 182.326	90	\$ 16.425.744	\$ 1.368.812
Auditorías de servicio	\$ 182.326	33	\$ 5.972.998	\$ 497.750
Total		819	\$ 853.689.485	\$ 71.140.790

Cuadro 96. Proyección de Ingresos (Consolidado)

Año	Ingreso Anual
0	\$ 0
1	\$ 566.839.744
2	\$ 627.597.076
3	\$ 695.849.383
4	\$ 770.350.649
5	\$ 853.689.485

5.4.2. EGRESOS

Es el presupuesto que permite proyectar los egresos que la empresa va a generar en cierto periodo de tiempo.

Cuadro 97. Egresos

Concepto	Total Anual
Mano de obra directa	\$ 87.700.800
Gastos administrativos (Costos Indirectos del servicio)	\$ 16.500.000
Materia prima o Insumos	\$ 7.590.000
Depreciaciones	\$ 17.039.796
Amortizaciones	\$ 2.388.860
Gastos financieros (valor intereses AÑO 1)	\$ 1.428.806
TOTAL	\$ 132.648.262

Cuadro 98. Proyección de Egresos

EGRESOS	año 1	año 2	año 3	año 4	año 5
Mano de obra directa	\$87.700.800	\$92.085.840	\$96.690.132	\$101.524.639	\$106.600.871
Gastos administrativos (Costos Indirectos del servicio)	\$16.500.000	\$17.325.000	\$18.191.250	\$19.100.813	\$20.055.853
Materia prima o Insumos	\$7.590.000	\$7.969.500	\$8.367.975	\$8.786.374	\$9.225.692
Depreciaciones	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796	\$17.039.796
Amortizaciones	\$2.388.860	\$2.388.860	\$2.388.860	\$2.388.860	\$2.388.860
Gastos financieros (valor intereses)	\$1.428.806	\$1.428.806	\$1.428.806	\$1.428.806	\$1.428.806
TOTAL	\$ 132.648.262	\$ 138.237.802	\$144.106.819	\$150.269.286	\$156.739.878

5.5. ESTADOS FINANCIEROS PROYECTADOS A 5 AÑOS

Con los datos de los ingresos y egresos, se generan los estados financieros: Estado de Resultados, Flujo de Caja y Balance general proyectados.

5.5.1 Estado de Resultados Proyectados a 5 años

El Estado de Resultados, muestra las utilidades producidas en el negocio, en el período de análisis (cinco años). Básicamente compara ingresos causados con costos y gastos causados en un período de operación. Adicionalmente produce

como resultado el valor de los impuestos de renta.

A continuación se elabora el Estado de Resultados para evaluar esta iniciativa empresarial.

Tabla 3. Estado de Resultados Proyectados a 5 años

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Ingresos (ventas netas)	-	\$ 566.839.744	\$ 627.597.076	\$ 695.849.383	\$ 770.350.649	\$ 853.689.485
(-) Costo Variables (Inc. Anual 5%)	-	\$ 7.590.000	\$ 7.969.500	\$ 8.367.975	\$ 8.786.374	\$ 9.225.692
(=) Margen Bruto o Margen de Contribución (Utilidad Bruta)	-	\$ 559.249.744	\$ 619.627.576	\$ 687.481.408	\$ 761.564.275	\$ 844.463.792
(-) Costos Fijos		\$ 194.338.774	\$ 204.055.712	\$ 214.258.498	\$ 224.971.423	\$ 236.219.994
(-) Depreciación		\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796
(-) Amortizaciones		\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860
(=) Utilidad Operacional		\$ 345.482.315	\$ 396.143.207	\$ 453.794.254	\$ 517.164.196	\$ 588.815.143
(-) Intereses		\$ 24.126.591	\$ 24.126.591	\$ 20.157.444	\$ 15.047.565	\$ 8.469.107
(=) Utilidad Antes de Impuestos		\$ 321.355.724	\$ 372.016.617	\$ 433.636.810	\$ 502.116.631	\$ 580.346.036
(-) Impuestos (35%)		\$ 112.474.504	\$ 130.205.816	\$ 151.772.884	\$ 175.740.821	\$ 203.121.112
(=) UTILIDAD NETA		\$ 208.881.221	\$ 241.810.801	\$ 281.863.927	\$ 326.375.810	\$ 377.224.923

5.5.2 Flujo de Caja Proyectado

El flujo de caja es un documento o informe financiero que muestra los flujos de ingresos y egresos de efectivo que ha tenido una empresa durante un periodo de tiempo determinado.

Tabla 4. Flujo de Caja Proyectado

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Utilidad Neta		\$ 208.881.221	\$ 241.810.801	\$ 281.863.927	\$ 326.375.810	\$ 377.224.923
Depreciación		\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796	\$ 17.039.796
Amortizaciones		\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860	\$ 2.388.860
Impuestos Causados		\$ 321.355.724	\$ 372.016.617	\$ 433.636.810	\$ 502.116.631	\$ 580.346.036
Impuestos Pagados			(\$ 321.355.724)	(\$ 372.016.617)	(\$ 433.636.810)	(\$ 502.116.631)
Flujo de Caja Bruto	\$ 0	\$ 549.665.601	\$ 311.900.349	\$ 362.912.776	\$ 414.284.287	\$ 474.882.984
Inversión						
Activo Depreciable	(\$ 111.304.400)					
Amortizables	(\$ 11.944.300)					
Capital de Trabajo	(\$ 16.664.259)	(\$ 31.491.097)	(\$ 3.375.407)	(\$ 3.791.795)	(\$ 4.138.959)	(\$ 4.629.935)
Flujo de Caja Operación	(\$ 139.912.959)	\$ 518.174.504	\$ 308.524.942	\$ 359.120.981	\$ 410.145.328	\$ 470.253.048
Financiación						
Bancos	\$ 83.947.775	\$ 0	(\$ 13.810.530)	(\$ 17.779.676)	(\$ 22.889.555)	(\$ 29.468.014)

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Flujo de Caja Financiado	(\$ 55.965.184)	\$ 518.174.504	\$ 294.714.412	\$ 341.341.304	\$ 387.255.772	\$ 440.785.035
Aporte Social	\$ 55.965.184					
FLUJO DE CAJA LIBRE	\$ 0	\$ 518.174.504	\$ 294.714.412	\$ 341.341.304	\$ 387.255.772	\$ 440.785.035

5.5.3 Balance General Inicial y Proyectado

Antes de calcular el Balance general, se tuvo en cuenta los siguientes datos para calcular el capital de trabajo operacional (efectivo mínimo, cuentas por cobrar y cuentas por pagar) y su respectiva variación año tras año:

Cuadro 99. Datos para calcular el Capital de Trabajo Operacional (KWOP)

Detalle	Unidades	Cantidad
Efectivo mínimo	días de ventas	10
Cuentas por Cobrar	días de ventas	15
Cuentas por Pagar	días de ventas	5

Cuadro 100. Capital de Trabajo Operacional (KWOP) y su variación

TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL (KWOP)							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Efectivo mínimo *	\$ 0	\$ 15.745.548	\$ 17.433.252	\$ 19.329.150	\$ 21.398.629	\$ 23.713.597	
Cuentas por cobrar **	\$ 0	\$ 23.618.323	\$ 26.149.878	\$ 28.993.724	\$ 32.097.944	\$ 35.570.395	

TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL (KWOP)							
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6
Cuentas por pagar ***	\$ 0	-\$ 7.872.774	-\$ 8.716.626	-\$ 9.664.575	-\$ 10.699.315	-\$ 11.856.798	
VALOR TOTAL CAPITAL DE TRABAJO OPERACIONAL (KWOP)	\$ 0	\$ 31.491.097	\$ 34.866.504	\$ 38.658.299	\$ 42.797.258	\$ 47.427.194	
VARIACION DEL KWOP	\$ 0	(\$ 31.491.097)	(\$ 3.375.407)	(\$ 3.791.795)	(\$ 4.138.959)	(\$ 4.629.935)	\$ 47.427.194
Venta Capital de Trabajo	90%						\$ 42.684.474
Vr libros							\$ 47.427.194
Ganancia Vta KWNO							(\$ 4.742.719)
Impuestos	35%						(\$ 1.659.952)
Ingreso en Venta KWNO							\$ 44.344.426

*(Días de ventas efectivo mínimo / 360) * Ingresos del respectivo año.

** Número de días de cuentas por cobrar / 360 * ingresos del respectivo año.

*** Número de días de cuentas por pagar / 360 * ingresos del respectivo año.

Tabla 5. Balance General inicial y proyectado

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Activo Corriente						
Efectivo Generado	\$ 0	\$ 518.174.504	\$ 812.888.916	\$ 1.154.230.221	\$ 1.541.485.993	\$ 1.982.271.028
Efectivo mínimo	\$ 0	\$ 15.745.548	\$ 17.433.252	\$ 19.329.150	\$ 21.398.629	\$ 23.713.597

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Cobrar	\$ 0	\$ 23.618.323	\$ 26.149.878	\$ 28.993.724	\$ 32.097.944	\$ 35.570.395
Inversión Inicial de Capital de Trabajo	\$ 16.664.259	\$ 16.664.259	\$ 16.664.259	\$ 16.664.259	\$ 16.664.259	\$ 16.664.259
Amortizables	\$ 11.944.300	\$ 9.555.440	\$ 7.166.580	\$ 4.777.720	\$ 2.388.860	\$ 0
Total Activo Corriente	\$ 28.608.559	\$ 583.758.074	\$ 880.302.885	\$ 1.223.995.074	\$ 1.614.035.685	\$ 2.058.219.279
Activo No Corriente o Fijo						
Propiedad, Planta y Equipo	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400	\$ 111.304.400
(-) Depreciación Acumulada	\$ 0	(\$ 17.039.796)	(\$ 34.079.592)	(\$ 51.119.388)	(\$ 68.159.184)	(\$ 85.198.980)
Total Activo No Corriente	\$ 111.304.400	\$ 94.264.604	\$ 77.224.808	\$ 60.185.012	\$ 43.145.216	\$ 26.105.420
TOTAL ACTIVO	\$ 139.912.959	\$ 678.022.678	\$ 957.527.693	\$ 1.284.180.086	\$ 1.657.180.901	\$ 2.084.324.699
Pasivo Corriente						
Cuentas Por Pagar	\$ 0	\$ 7.872.774	\$ 8.716.626	\$ 9.664.575	\$ 10.699.315	\$ 11.856.798
Impuestos Por Pagar (Impuestos causados)	\$ 0	\$ 321.355.724	\$ 372.016.617	\$ 433.636.810	\$ 502.116.631	\$ 580.346.036

Cuenta	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total Pasivo Corriente	\$ 0	\$ 329.228.499	\$ 380.733.243	\$ 443.301.385	\$ 512.815.945	\$ 592.202.834
Pasivo No Corriente						
Crédito Bancario	\$ 83.947.775	\$ 83.947.775	\$ 70.137.245	\$ 52.357.569	\$ 29.468.014	\$ 0
Total Pasivo No Corriente	\$ 83.947.775	\$ 83.947.775	\$ 70.137.245	\$ 52.357.569	\$ 29.468.014	\$ 0
TOTAL PASIVO	\$ 83.947.775	\$ 413.176.274	\$ 450.870.488	\$ 495.658.954	\$ 542.283.959	\$ 592.202.834
Patrimonio						
Aporte Social	\$ 55.965.184	\$ 55.965.184	\$ 55.965.184	\$ 55.965.184	\$ 55.965.184	\$ 55.965.184
Utilidades Retenidas	\$ 0	\$ 208.881.221	\$ 450.692.022	\$ 732.555.948	\$ 1.058.931.758	\$ 1.436.156.681
TOTAL PATRIMONIO	\$ 55.965.184	\$ 264.846.404	\$ 506.657.205	\$ 788.521.132	\$ 1.114.896.942	\$ 1.492.121.865
Auditoria (prueba)						
Activo	\$ 139.912.959	\$ 678.022.678	\$ 957.527.693	\$ 1.284.180.086	\$ 1.657.180.901	\$ 2.084.324.699
Pasivo + Patrimonio	\$ 139.912.959	\$ 678.022.678	\$ 957.527.693	\$ 1.284.180.086	\$ 1.657.180.901	\$ 2.084.324.699
Total Auditoria	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0	\$ 0

6. EVALUACIÓN DEL PROYECTO

En la Evaluación del proyecto, se tendrá en cuenta evaluación social y financiera, con los indicadores de Valor Presente Neto, Tasa Interna de Retorno y Periodo de Recuperación de la inversión.

6.1 EVALUACIÓN SOCIAL Y LOS ASPECTOS CLAVES DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL

Desarrollo Regional. La puesta en marcha de este proyecto genera desarrollo a nivel regional, ya que es un aporte a las pymes de cualquier sector, en cuanto a la ubicación de personal especializado y competente para el desarrollo de cada trabajo, así como también en el manejo y administración de la nómina. Además el nuevo servicio prestado por Hotel People S.A.S., “Prestación de servicios integrales en Recursos Humanos con énfasis en el sector hotelero”, es de gran ayuda a las empresas del sector, pues contribuye al mejoramiento de los procesos organizacionales elevando la calidad de vida de los trabajadores y de sus familias.

De otra parte, es una forma fácil de consecución de mano de obra calificada para las empresas hoteleras de la ciudad de Bogotá.

El proyecto contribuye al desarrollo de la comunidad al pagar impuestos, proporcionando recursos para el mejoramiento de los habitantes de la ciudad de Bogotá.

Generación de Empleo. La ejecución de este proyecto contribuye a la generación de empleo directo e indirecto en la región, porque se requieren empleados para la puesta en marcha de esta empresa, así como también de las empresas usuarias (hoteles) con las que se tenga convenio.

La relación beneficio - costo es cada vez más atractiva para las Pymes, lo que hace que cada vez sean más utilizadas las Empresas de Servicios Temporales para cubrir las vacantes requeridas con personal calificado y seleccionado por estas.

Con relación a los **aspectos claves de la responsabilidad social**, la empresa se compromete:

- Derecho en lo ambiental. La empresa será respetuosa de la normativa con relación al cuidado del medio ambiente. Sin embargo, es importante resaltar que, este tipo de negocios no genera ningún tipo de residuos al aire o fuente de agua, por ser de servicios.
- Derechos laborales: la empresa se compromete a asignar los rubros correspondientes para la cancelación oportuna de los salarios básicos, salud y prestaciones de Ley.
- En lo comunitario, la empresa tendrá en cuenta involucrarse en algunos programas y proyectos orientados a la seguridad y la protección de sus vecinos y colaboradores.
- Relaciones con los proveedores: Mantener una nueva relación con los proveedores, con el fin de asegurar suministro oportuno y de buena calidad, de los equipos, teniendo en cuenta que deben ser importados.
- Ética, como eje fundamental en el proceso de la Responsabilidad Social Empresarial, evaluando el desempeño y el compromiso que se tiene con la sociedad y la confidencialidad de los hallazgos encontrados en las empresas.

6.2 EVALUACIÓN AMBIENTAL

6.2.1 Matriz de evaluación de impactos

Cuadro 101. Matriz de Evaluación de Impactos

ASPECTO AMBIENTAL	IMPACTO AMBIENTAL	CARÁCTER		Importancia		
		(+)	(-)	Alta	Media	Baja
	Consumo de energía sin controles eficientes		X		X	
Consumo de energía	Consumo de agua en baños sin controles eficientes		X			X
Consumo de papel	Disposición inadecuada y desperdicio de papel y archivos		X			X
	Emisiones de polvo Contaminación del suelo por disposición		X			X
Generación y disposición de empaques	Contaminación del suelo por disposición inadecuada de residuos		X			X

6.2.2 Plan de mitigación dentro de un desarrollo sostenible

Las organizaciones de cualquier carácter, tienen un creciente interés en lograr y demostrar un desempeño ambiental sano, controlando el impacto de sus actividades, productos o servicios sobre el ambiente teniendo en cuenta su política

y objetivos ambientales. Esto se hace en el contexto de una legislación cada vez más rigurosa, del desarrollo de políticas económicas y otros medios para fomentar la protección ambiental.

Cuestionar el beneficio real que representan para una empresa los temas ambientales, requiere de un proceso de gestión por parte de los altos mandos de la empresa. Es claro en pensar en el legado que dejan a los hijos, en el impacto de las actividades empresariales de hoy y su repercusión en el futuro, así como en las consecuencias de un manejo no apropiado de los recursos disponibles hoy en día. De hecho, vivimos en este momento el resultado de las acciones de generaciones pasadas. Pero las tendencias actuales en todo el mundo, obligan cada vez más a la industria, a los gobiernos y al hombre, a participar activamente en el cuidado y manejo apropiados de los recursos disponibles.

Pero para una organización o para una empresa en particular, no siempre resulta fácil reconocer el nivel de impacto que tiene en el medio ambiente y lo más importante aún, buscar la forma de corregirlo sin que esto afecte su economía.

Los beneficios de implementar mejoras ambientales repercuten positivamente en la eficiencia de la empresa, y por ende en ahorros en costos, en el aprovechamiento de nuevas oportunidades de mercado y en el posicionamiento de la imagen de la empresa.

El mejoramiento en temas ambientales se puede realizar en tres campos fundamentales de las empresas: en su gestión general, en el proceso productivo y en el producto y/o servicio final, ofrecidos con un mayor valor agregado y con nuevas oportunidades de mercado.

Mejoras en el proceso

Las mejoras en el proceso pueden llevarse a cabo con medidas sencillas de ahorro de insumos clave, como agua o electricidad; o con medidas que implican

una inversión mayor en cambios tecnológicos, que aumenten la productividad y a la vez aseguren el uso eficiente de los recursos que sean menos contaminantes.

En los últimos años, la implementación de medidas de prevención de la contaminación o Producción más limpia, y la implementación de la certificación ISO 14000 han representado ahorro para empresas, sin contar el grado de conciencia y estímulo para los involucrados, así como los beneficios ambientales por reducciones importantes en el volumen de aguas residuales, combustibles fósiles y en general por mejor aprovechamiento de materiales.

Puede decirse entonces, que una mayor eficiencia en los procesos productivos con aplicación de medidas de producción más limpia, favorece la competitividad de las empresas y reduce notoriamente su impacto negativo en el ambiente. Si se analiza el producto o servicio que proporciona una empresa a su cliente final, el concepto de su ciclo de vida es importante. Se engloba en este concepto la transformación de los insumos, tomando en consideración la naturaleza de estos y su impacto en el ambiente, el proceso productivo así como el uso y disposición por parte del consumidor.

Estrategias de Eco Diseño

Estas estrategias toman en consideración los aspectos positivos y negativos, internos y externos de la empresa, para así al final obtener un producto o servicio amigable con el ambiente, de alto valor agregado y con grandes oportunidades de expansión en nuevos mercados. El eco diseño juega un papel importante en el proceso de innovación de una empresa, en cuanto a la disminución del impacto ambiental.

Fortalecer la gestión empresarial mediante la implementación de un Sistema de Gestión Ambiental basado en ISO 14000 ha mostrado beneficios tanto económicos, como de imagen y de nuevas oportunidades de negocio. Las empresas multinacionales pueden preferir a empresas que cuenten con la certificación ISO 14000, ya que es importante relacionarse con empresas actualizadas y que estén en evolución e innovación constante. Estos estándares

llamados ISO 14000, han revolucionado la forma en que ambos, gobierno e industria, enfocan y tratan los asuntos ambientales; estos proveen también, un lenguaje común en gestión ambiental al establecer un marco para la certificación de sistemas de gestión ambiental por terceros, y al ayudar a la industria a satisfacer la demanda de los consumidores y agencias gubernamentales de una mayor responsabilidad con el medio ambiente.

La emisión indiscriminada de residuos por parte de la empresa y las industrias, hizo que la palabra contaminación se oyera con más frecuencia en la década de 1.950, iniciándose de esta forma, los estudios acerca de los efectos negativos sobre el medio ambiente.

La ISO 14000 y el medio ambiente

La ISO 14000 hace parte de las regulaciones voluntarios que productores y usuarios ponen al servicio de la racionalización, el control de calidad y la seguridad de los productos.

Los sellos ecológicos, son instrumentos de información, sensibilización y comercialización. Sirven para incentivar al consumidor a comprar productos calificados como compatibles con el medio ambiente y al mismo tiempo tienen por objeto animar a la industria a implementar métodos de producción menos contaminantes.

Sin embargo, el logro de una política ambiental eficaz y perdurable dependerá de la puesta en marcha de herramientas ambientales al interior de cada una de las empresas. Es decir, las organizaciones necesitaran de un sistema que normen sus procesos, que sea confiable, y que permita una interconexión clara y fluida entre países, es decir, debe ser universalista. De este modo, emergen las ISO 14000. En la década de los 90, en consideración a la problemática ambiental, muchos países comenzaron a implementar sus propias normas ambientales, las cuales variaban mucho de un país a otro. De esta manera se hacía necesario tener un

indicador universal que evaluara los esfuerzos de una organización por alcanzar una protección ambiental confiable y adecuada.

En este contexto, la organización internacional para la estandarización (ISO) fue invitada a participar a la Cumbre para la tierra organizada por la conferencia sobre el medio ambiente y el desarrollo en junio de 1992 en Rio de Janeiro, Brasil. Ante tal acontecimiento, la ISO se comprometió a crear normas ambientales internacionales, después denominadas, ISO 14000.

Se debe tener presente que las normas estipuladas por la ISO 14000 no fijan metas ambientales para la prevención de la contaminación, ni tampoco se involucran en el desempeño ambiental a nivel mundial sino que establecen herramientas y sistemas enfocadas a los procesos de producción al interior de una empresa u organización, y de los efectos o que de estos deriven al medio ambiente.

La norma ISO 14001

Esta norma establece los elementos del SGA (Sistema de Gestión Ambiental) exigido para que las organizaciones cumplan, a fin de lograr su registro o certificación después de pasar una auditoria de un tercero independiente debidamente registrado.

El SGA debe incluir: planificación, responsabilidades, procedimientos, procesos y recursos que le permitan desarrollarse, alcanzar, revisar y poner en práctica la política ambiental.

Las ISO 14001 tienen aplicación en cualquier tipo de organización, independiente de su tamaño, rubro y ubicación geográfica. Para la empresa Eventos Sociales y Empresariales no genera impacto negativo para el medio ambiente. Se tendrá un manejo adecuado de recolección de residuos de comida, cartón, botellas, plásticos entre otros elementos, que tendrán como destino final el carro recolector de la empresa municipal de servicios varios.

6.3 EVALUACIÓN FINANCIERA

La evaluación financiera se hará tomando toda la inversión total del proyecto.

6.3.1 Valor Presente Neto

Esta herramienta es útil para evaluar la rentabilidad del proyecto.

Su cálculo se efectuó obteniendo el flujo de efectivo neto de cada período, que se obtiene de restar los Egresos de cada periodo a los Ingresos de esos mismos periodos vs la inversión inicial, midiendo el rendimiento del proyecto, con respecto a las variables económicas y financieras del mercado, con una tasa de interés mínima de oportunidad (TIO) a la tasa mínima atractiva del retorno.

TIO = Tasa de Interés de Oportunidad del mercado financiero, que está dada por:

Tasas Financieras que se tienen en cuenta	Tasa de Interés efectiva anual
Tasa de interés de los certificados de depósito a término 90 días (DTF) ³⁵	4,42%
Tasa de inflación a Septiembre de 2014 ³⁶	2,8%
Tasa de interés esperada por el inversionista	5%
Tasa de interés esperada por el empresario	5%
Tasa de interés mínima atractiva	17,22%

Para calcular el VPN se requiere de tres componentes básicos que son:

Io = Inversión Inicial: Dinero que se pone para la puesta en marcha del proyecto (inversión total inicial primer año).

³⁵ <http://www.banrep.gov.co/es/df>

³⁶ http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/archivos/risi_sep_2014.pdf

F_t = Flujos a Futuro o Flujos de efectivo neto: Dinero que se espera recibir a lo largo de 5 años (cada t es el año en que se van recibiendo esos flujos, los cuales se calculan: restándole al flujo de ingresos el flujo de egresos).

r = Tasa de retorno o de descuento: La tasa de interés mínima de ganancia a la que se espera trabajar.

I₀ = Inversión Inicial = - \$ 323.219.808

F_t = \$434.191.483 + \$489.359.274 + \$551.742.565 + \$620.081.362 + \$696.949.607

r = 17,22% Anual.

El VPN se calcula de acuerdo a los anteriores datos y con la siguiente fórmula:

$$\text{VPN} = -I_0 + \sum_{t=1}^n \frac{F_t}{(1+r)^t}$$

VPN =

$$\frac{F_1}{(1+0,1722)^1} + \frac{F_2}{(1+0,1722)^2} + \frac{F_3}{(1+0,1722)^3} + \frac{F_4}{(1+0,1722)^4} + \frac{F_5}{(1+0,1722)^5} - \$ 323.219.808$$

VPN =

$$\frac{\$434.191.483}{(1,1722)^1} + \frac{\$489.359.274}{(1,1722)^2} + \frac{\$551.742.565}{(1,1722)^3} + \frac{\$620.081.362}{(1,1722)^4} + \frac{\$696.949.607}{(1,1722)^5} - \$ 323.219.808$$

Aplicando y reemplazando se obtiene el siguiente valor:

VPN = \$1.389.230.155

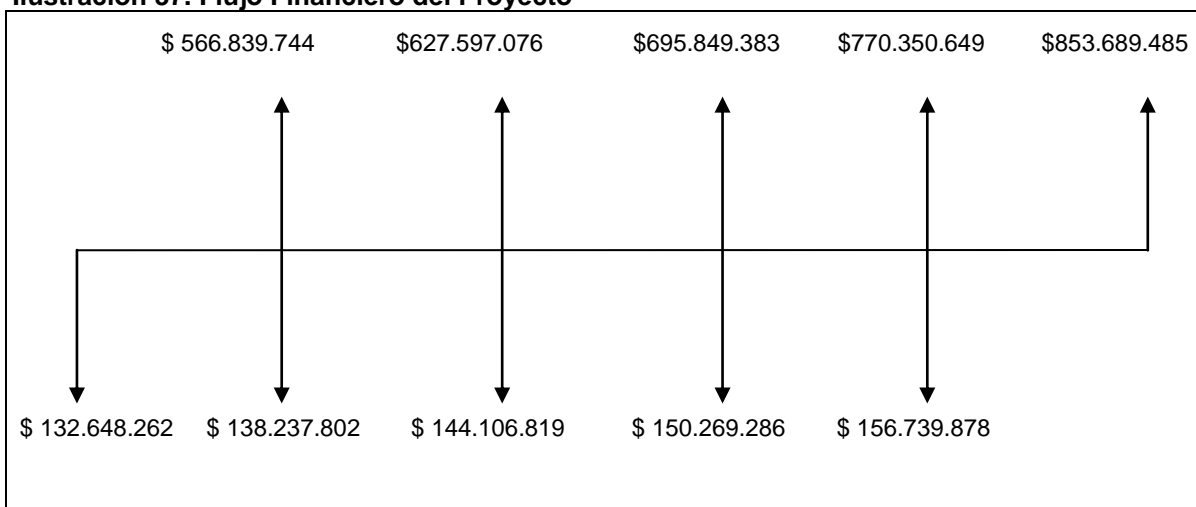
Este valor corresponde a la rentabilidad esperada dentro de 5 años. Se puede concluir que el proyecto es Viable, pues el VPN es mayor a cero (0).

La rentabilidad a obtener del proyecto supera la tasa de retorno esperada y por consiguiente se recomienda invertir.

Flujo Financiero del Proyecto

A continuación se relaciona la Representación gráfica del flujo financiero del proyecto, que permite comprender en detalle los movimientos de dinero que se suceden en una operación financiera, durante el tiempo en que esta se realiza (Ver Ilustración 37).

Ilustración 37. Flujo Financiero del Proyecto



6.3.2 Tasa Interna de Retorno TIR

Es la tasa porcentual, en la cual la diferencia entre los ingresos y egresos actualizados con esa tasa, hacen el Valor Presente Neto VPN igual a cero (0).

La TIR es aquella que sirve para determinar la rentabilidad del proyecto, facilitando la tasa de interés con que el inversionista está recuperando lo que aportó y de esta manera saber si vale la pena el proyecto o si es mejor invertir su dinero en otro tipo de negocio que le resulte más rentable.

Para calcular la TIR, tomamos la anterior fórmula pero la igualamos a cero y reemplazamos con los datos, solo que esta vez el valor de “r” (Tasa de retorno o de descuento) no lo conocemos, porque es lo que vamos a averiguar.

$$VPN = \frac{\sum R_t}{(1+i)^t} = 0$$

$$VPN = -I_0 + \sum_{t=1} \frac{Ft}{(1+r)^t} = 0$$

$$\frac{\$434.191.483}{(1+r)^1} + \frac{\$489.259.274}{(1+r)^2} + \frac{\$551.742.565}{(1+r)^3} + \frac{\$620.081.362}{(1+r)^4} + \frac{\$696.949.607}{(1+r)^5} - \$323.219.808 = 0$$

$$VPN = 0$$

(Para sacar la TIR necesitamos que el VPN sea cero 0)

Para hallar la TIR se ingresan los datos del valor inicial y los valores del flujo neto de efectivo en la calculadora financiera para hallar el valor de r; o se puede hallar por medio de una hoja de cálculo en Excel ingresando los mismos datos y utilizando la fórmula TIR.

De esta manera hallamos la TIR para este proyecto, así:

$$T.I.R. = 1,44 = 144\%$$

La TIR obtenida muestra que el proyecto es completamente VIABLE, debido a que ésta es superior a la tasa de inversión (en principio) factible.

6.3.3. Período de recuperación

Según el flujo neto de caja (FNC), y teniendo en cuenta las premisas anteriores al calcular la TIR, el porcentaje arrojado resulta atractivo para el autor del proyecto, pues es un porcentaje bastante representativo y evidentemente factible por ser mayor a la tasa de oportunidad.

El período de recuperación de la inversión de este proyecto es de menos de un año, siendo muy viable la puesta en marcha del mismo.

Cuadro 102. Periodo de recuperación de la inversión

Año	Recuperación	Inversión	Saldo
0		(\$ 323.219.808)	(\$ 323.219.808)
1	\$ 434.191.483		\$ 110.971.675
2	\$ 489.359.274		\$ 600.330.949
3	\$ 551.742.565		\$ 1.152.073.514
4	\$ 620.081.362		\$ 1.772.154.876
5	\$ 696.949.607		\$ 2.469.104.483

6.3.4. Análisis de las Razones Financieras

A continuación se presentan diferentes indicadores financieros para determinar la viabilidad del negocio.

6.3.4.1 Razones de Liquidez

6.3.4.1.1 Razón Corriente:

Permite conocer la liquidez de la comercializadora es decir la capacidad para cubrir sus obligaciones, se calcula por medio de la siguiente fórmula:

$$Rc = \frac{\text{Activos Corrientes}}{\text{Pasivos Corrientes}}$$

$$Rc \text{ AÑO 1} = \frac{583.758.074}{329.228.499} = \$1,77.$$

$$Rc \text{ AÑO 2} = \frac{880.302.885}{380.733.243} = \$2,31.$$

La interpretación de estos resultados nos dice que por cada \$1 de pasivo corriente, la empresa cuenta con \$1,77 y \$2,31 de respaldo en el activo corriente para los años 1 y 2 respectivamente.

6.3.4.2 Razones de Endeudamiento

6.3.4.2.1 Nivel de Endeudamiento

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivos Totales}}{\text{Activos Totales}}$$

$$\text{Endeudamiento AÑO 1} = \frac{413.176.274}{678.022.678} = 61\%$$

$$\text{Endeudamiento AÑO 2} = \frac{450.870.488}{957.527.693} = 47\%$$

Lo anterior, se interpreta en el sentido que por cada peso que la empresa tiene en el activo, debe \$61 centavos para el año 1 y \$47 centavos para el año 2, es decir, que ésta es la participación de los acreedores sobre los activos de la compañía.

6.3.4.2.2 Cobertura de Intereses

$$\text{Cobertura} = \frac{\text{U.A.I.I.}}{\text{Intereses}} = \frac{321.355.724}{24.126.591} = 13,32 \text{ veces.}$$

Este indicador nos muestra que la empresa tendrá el primer año la capacidad de cubrir 13,32 veces los intereses financieros.

6.3.4.3 Razones de Rentabilidad

6.3.4.3.1 Margen de Utilidades Operacionales

$$\text{M.O.} = \frac{\text{U.I.I.I.}}{\text{Ventas}} = \frac{321.355.724}{566.839.744} = 56,69\%$$

Lo anterior indica que la utilidad operacional corresponde a un 56,69% de las ventas en el año 1; esto es, que por cada \$1 vendido en el año 1 se reportaron 56 pesos de utilidad operacional.

6.3.4.3.2 Margen Neto de Utilidades

$$\text{M.N.} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}} = \frac{208.881.221}{566.839.744} = 0,37 = 37\%$$

Lo anterior equivale a decir que por cada peso (\$1) vendido, la empresa generó \$37 de utilidad neta.

6.4.4.3.3 Rentabilidad del Patrimonio

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}} = \frac{208.881.221}{264.846.404} = 78,87\%$$

El anterior resultado significa que la utilidad neta correspondió al 78,87% del patrimonio en el año 1, lo cual quiere decir que los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión del 78,87%.

6.4 PUNTO DE EQUILIBRIO

El punto de equilibrio es aquel en el cual los ingresos de operación del negocio igualan los costos y gastos de operación del mismo.

Como la empresa en proyecto venderá varios servicios, a continuación se calculará el punto de equilibrio para cada uno de ellos.

PUNTO DE EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO								
Servicio	Unidades a Vender Año 1	% de participación	Precio	Costo Variable unitario mes	Margen	Margen Ponderado	Punto de Equilibrio	Ingresos a obtener
Selección de personal	112	17%	\$ 644.336	\$ 143.367	\$500.969	85.165	46	\$ 29.450.972
Selección y contratación	205	31%	\$1.498.912	\$ 130.717	\$ 1.368.196	424.141	84	\$ 125.410.180
Contratación / Admón. de nómina	132	20%	\$1.176.744	\$ 138.000	\$ 1.038.744	207.749	54	\$ 63.447.693

PUNTO DE EQUILIBRIO MULTIPRODUCTO								
Servicio	Unidades a Vender Año 1	% de participación	Precio	Costo Variable unitario mes	Margen	Margen Ponderado	Punto de Equilibrio	Ingresos a obtener
Capacitación	112	17%	\$ 150.000	\$ 143.367	\$ 6.633	1.128	46	\$ 6.746.130
Asesoría / Consultoría	73	11%	\$ 150.000	\$ 139.150	\$ 10.850	1.194	30	\$ 4.318.760
Auditorías de servicio	26	4%	\$ 150.000	\$ 151.800	(\$ 1.800)	(72)	11	\$ 1.469.258
TOTALES	661	100%	\$3.769.993	\$ 846.400		719.303	270	\$ 230.842.992

La empresa para poder estar en punto de equilibrio en el año 1, deberá vender 46 servicios de selección de personal, 84 de selección y contratación, 54 solo de contratación, 46 de capacitación, 30 de asesoría y 11 de auditorías de servicio.

La sumatoria total de la columna del punto de equilibrio nos da como resultado 270 servicios, que corresponden al punto de equilibrio de la empresa para ese periodo.

6.5 CONCLUSIONES SOBRE LA EVALUACION FINANCIERA DEL PROYECTO

El proyecto nos brinda una viabilidad financiera que impone el reto de trabajar comprometidos con la excelencia en la prestación del servicio de Selección y Administración de nómina, el cual se les brindará al sector hotelero de la ciudad de Bogotá.

La evaluación financiera, es una de las partes más importantes del proyecto, sobre ella recae la decisión de inversión por parte de los posibles socios del proyecto, por lo tanto, es importante que los parámetros TIR, VPN y razones financieras, presenten comportamientos que sean acordes a las expectativas de los inversionistas.

En cuanto al estudio financiero se puede ver claramente la viabilidad del proyecto. La Inversión Total para el primer año es de \$ 323.219.808, valor razonable considerando la envergadura de los servicios que se planean ofrecer.

Al evaluar las utilidades generadas, las cuales resultan atractivas para los socios del proyecto, así lo demuestra el valor presente neto (VPN) \$1.389.230.155 y la tasa interna de retorno (TIR) en 144%, quienes particularmente indican un parámetro evaluativo favorable para pensar que la creación de la empresa es una excelente inversión para sus inversionistas y para el mercado objetivo.

Los indicadores de liquidez reflejan la capacidad que tiene la empresa de cubrir sus obligaciones del pasivo con los activos que posee; en la medida en que los activos de la empresa son mayores a los pasivos de la misma.

El punto de equilibrio se calculó tomando como referencia la información obtenida de los ingresos y egresos proyectados, definiéndose en la cantidad de servicios necesarios para alcanzarlo.

Este trabajo permitió hacer un recorrido por aspectos cualitativos y cuantitativos relevantes que nos llevan a concluir que la empresa servicios temporales en proyecto es una empresa viable con proyección.

7. CONCLUSIONES

- La empresa de Servicios Temporales Hotel People S.A.S., ofrece a las empresas hoteleras de la ciudad de Bogotá, la oportunidad de obtener recurso Humano calificado, así como la administración de nómina, satisfaciendo las necesidades y expectativas de las empresas usuarias.
- De acuerdo al estudio de mercados realizado, se observó que los hoteles encuestados requerían asesorías en el área de recursos humanos y auditorías de servicio, por lo que se vio la necesidad de implementar estos servicios en el proyecto, para satisfacer las necesidades y requerimientos.
- Existe una oportunidad de generar empleo en la ciudad de Bogotá. La empresa en proyecto ofrece completamente todas las actividades anteriores incluyendo asesoría en las demás actividades del área del Recurso Humano; no podemos olvidar que en las organizaciones dependen para su funcionamiento y evolución primordialmente del talento humano con que cuentan, por lo que puede decirse que una organización es el retrato de sus empleados.

8. RECOMENDACIONES

La autora recomienda lo siguiente:

Las estrategias comerciales para promocionar la empresa de servicios temporales, deben estar orientados a los gerentes y administradores hoteleros, con el fin de competir en el mercado.

Estar atento de las necesidades de los clientes para diseñar nuevos servicios a partir de su infraestructura o ampliación de los mismos, para que sea productivo y competitivo en el medio.

Brindar capacitaciones dirigidas hacia el mejoramiento del servicio al cliente, trabajando con personal que tenga sentido de pertenencia, responsable y comprometido con la verificación y control de calidad antes, durante y después de la prestación del servicio de capacitaciones.

Adquirir las tecnologías necesarias para el perfecto funcionamiento de la empresa en proyecto, para agilizar los procesos y llegar a los clientes en el menor tiempo.

Realizar una publicidad agresiva para llegar a la población objetivo, lo cual permitirá a los hoteles conocer la existencia de la nueva EST enfocada en el sector hotelero.

Se recomienda realizar un estudio de mercados a futuro para incursionar en el mercado nacional, teniendo en cuenta que inicialmente Hotel People S.A.S. operará en la ciudad de Bogotá.

BIBLIOGRAFIA

ACCOUNTER. Cartilla de Servicios Temporales [en línea].

<http://accounter.co/herramientas/6787-cartilla-empresas-de-servicios-temporales.html> [citado el 14 de abril de 2011].

ACOSET. Comportamiento del sector de las EST en el año 2010 [en línea].

<http://acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/octubre-14-de-2011.pdf> [citado el 14 de octubre de 2011].

ACOSET. Comportamiento del sector de las EST en el año 2011 [en línea].

<http://www.acoset.org/wp-content/uploads/2012/02/ESTADISTICAS-2012-WEB.pdf> [citado en febrero de 2012].

ACOSET. Estadísticas de Formalización del empleo [en línea].

<http://www.acoset.org/formalizacion-del-empleo-en-colombia> [citado el 20 de enero de 2013].

BACA URBINA, Gabriel. "Evaluación de proyectos"; 3a ed. México; Macgraw-Hill, 1995, p. 339.

CÁMARA DE COMERCIO DE BOGOTÁ. Observatorio del Emprendimiento [en línea].

http://empresario.com.co/recursos/page_flip/compromiso_colectivo/Observatorio_emprendimiento_bogota/index.html#/19/zoomed [citado en septiembre de 2007].

COMFECAMARAS. Portal nacional de creación de empresas [en línea].

<http://www.crearempresa.com.co/Consultas/ConsultasTipoEmpresa.aspx> [citado el 03 de marzo de 2014].

DANE. “Boletín Censo General 2005 - Perfil Bogotá (PDF)”, 13-09-2010.

DNP. Plan de desarrollo nacional [en línea].

<https://www.dnp.gov.co/Plan-Nacional-de-Desarrollo/PND-2010-2014/Paginas/Plan-Nacional-De-2010-2014.aspx> [citado en el año 2010].

ENRIQUEFAREZ.COM. Empresas del sector TIC en Colombia [en línea].

<http://www.enriquefarez.com/content/empresas-del-sector-tic-en-colombia>

FEDESARROLLO. Crecimiento del empleo temporal en los últimos 12 años [en línea].

<http://www.fedesarrollo.org.co/wp-content/uploads/2011/08/Portafolio-17-de-noviembre-de-2011.-p.-12.pdf> [citado el 17 de noviembre de 2011].

ICONTEC, Normas Técnicas para la presentación de Trabajos de Investigación. Santafé de Bogotá, 2005.

ICONTEC, NTC 1486; 6ª ed. Documentación. Presentación de tesis, trabajos de grado y otros trabajos de investigación.

ICONTEC, NTC 5613. Referencias bibliográficas. Contenido, forma y estructura.

ICONTEC, NTC 4490. Referencias documentales para fuentes de información electrónicas.

LEY 50 DE 1.990. Artículo 71 al 94.

MINCIT. Ley 361 de 1997 [en línea].

<http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:4uUCIToVzEAJ:www.mincit.gov.co/descargar.php%3Fid%3D71062+&cd=3&hl=es&ct=clnk&gl=co> [citado en febrero de 1997].

MINCIT. Normas Técnicas Sectoriales Hoteleras en Colombia [en línea].

<http://www.mincit.gov.co/publicaciones.php?id=3257> [citado el 4 de julio de 2011].

MINSALUD. Decreto 4369 de diciembre 4 de 2006 [en línea].

<http://www.minproteccionsocial.gov.co> [citado el 14 de septiembre de 2011].

MINTRABAJO. Referencias Legales de las EST [en línea].

http://www.mintrabajo.gov.co/component/docman/doc_download/606-14-empresas-de-servicios-temporales-direccion-general-de-promocion-del-trabajo.html [citado en el año 2008].

MIRANDA M., Juan José. “Gestión de Proyectos”. MB Editores, Santafé de Bogotá, 2001.

SAPAG CHAIN, Nassir y demás. Preparación y evaluación de proyectos: tercera edición. Bogotá: Macgraw-hill, 1997, 404 p.

SECRETARÍA GENERAL DEL SENADO. La cultura del emprendimiento [en línea].

http://www.secretariasenado.gov.co/senado/basedoc/ley_1014_2006.html [citado el 27 de noviembre de 2006].

SERNA G., Humberto; PÉREZ G., Miguel; RIAÑO M., Adriana. “El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local”. Acoset. 2009.

ANEXOS

Anexo A. Encuesta de Opinión sobre la Demanda

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la creación de una “Empresa de servicios temporales, enfocada únicamente al sector hotelero der la ciudad de Bogotá”, con el propósito de conocer las opiniones, actitudes y motivaciones de los empresarios hoteleros, para poder analizar y determinar su factibilidad.

La información recolectada será de uso confidencial; Agradecemos mucho su colaboración en responder a las siguientes preguntas:

HOTEL: _____

TELÉFONO: _____ DIRECCIÓN: _____

1. ¿Tiene establecido en su hotel un proceso de recurso humano organizado que asegure que el personal seleccionado sea el adecuado y que se ajuste al perfil definido para el cargo deseado? Sí ____ No ____
2. ¿Contrata o ha contratado servicios de recursos humanos por medio de alguna empresa intermediaria? Sí ____ No ____
Si la respuesta a la pregunta es afirmativa, pase a la siguiente pregunta, de lo contrario continúe con la pregunta 5.
3. ¿ De los siguientes servicios, indique cuál o cuáles ha contratado por medio de una la empresa intermediaria:
 - a. Selección de personal (incluye pruebas psicotécnicas) ____
 - b. Administración de Nómina (contratación de personal; extras por horas) ____
 - c. Capacitación ____
 - d. Asesoría / Consultoría ____
 - e. Auditorías de Servicio ____
4. ¿A qué cantidad de personal le realiza el proceso de selección al año?
 - a. De 1 a 10 personas ____
 - b. De 11 a 20 personas ____
 - c. De 21 a 50 personas ____
 - d. De 51 a 100 personas ____
 - e. más de 100 personas ____
5. ¿Qué cantidad de personal contrata usted al año?
 - a. De 1 a 10 personas ____
 - b. De 11 a 20 personas ____
 - c. De 21 a 50 personas ____
 - d. De 51 a 100 personas ____
 - e. más de 100 personas ____

6. ¿Qué cantidad de personal capacita usted al año?
- De 1 a 10 personas _____
 - De 11 a 20 personas _____
 - De 21 a 50 personas _____
 - De 51 a 100 personas _____
 - más de 100 personas _____
7. ¿Si ha contratado servicios de recursos humanos por medio de una empresa intermediaria, cómo califica el servicio prestado? (se considera que están satisfechos con el servicio si el rango está entre Excelente y Bueno; en caso contrario, que respondan entre Regular y malo, se considera que la empresa No está satisfecha con el servicio).
- Excelente _____
 - Bueno _____
 - Regular _____
 - Malo _____
8. Si una empresa intermediaria, **especializada únicamente en el sector hotelero**, le ofreciera los siguientes servicios con calidad y a un bajo costo, indique cuál o cuáles de ellos son de su interés:
- Selección de personal integral y especializado (de acuerdo a la filosofía de cada hotel) _____
 - Selección de personal y Contratación _____
 - Contratación de personal y Administración de Nómina _____
 - Capacitación (Sensibilización y capacitación en áreas de at. al cliente) _____
 - Asesoría / Consultoría (en la alineación de perfiles, en cada una de las áreas del hotel) _____
 - Auditorías de Servicio (Auditorías internas sobre procedimientos específicos) _____
9. ¿Estaría usted dispuesto a invertir en el manejo de su personal y en el mejoramiento de su organización, mediante la contratación de una empresa innovadora en el manejo del recurso humano exclusivamente en el sector hotelero, que le ayude a reducir los costos asociados a esta área?
- Sí _____ No _____
10. ¿Cuántos empleados tiene su hotel?
- Menos de 10 _____
 - De 10 a 20 _____
 - De 20 a 50 _____
 - De 50 a 100 _____
 - Más de 100 _____
11. ¿A cuánto asciende aproximadamente sus gastos de nómina mensuales?
- Menos de 2.000.000 _____
 - Entre 2.000.001 y 4.000.000 _____
 - Entre 4.000.001 y 7.000.000 _____
 - Más de 7.000.000 _____
 - No sabe / no responde _____
12. ¿Con qué frecuencia rota el personal de su empresa?

- a. Mensual _____ b. Trimestral _____ c. Semestral _____ d. Anual _____
- e. Más de 1 año _____

13. ¿En qué áreas del hotel tiene usted más índices de rotación de personal?
- a. Alimentos y bebidas _____
 - b. Recepción _____
 - c. Pisos (limpieza de habitaciones y oficinas) _____
 - d. Áreas públicas (limpieza de áreas públicas del hotel, del servicio de lavandería y tintorería) _____
 - e. Mantenimiento _____
14. ¿Sabía usted que tercerizando la selección y administración de nómina puede ahorrar no solo tiempo, sino dinero? Sí _____ No _____

Anexo B. Encuesta de Opinión sobre la Oferta

OBJETIVO: Recolectar información acerca de la creación de una “Empresa de servicios temporales, enfocada únicamente al sector hotelero der la ciudad de Bogotá”, con el propósito de conocer las opiniones y actitudes de las demás EST existentes, para poder analizar y determinar su factibilidad.

La información recolectada será de uso confidencial; Agradecemos mucho su colaboración en responder a las siguientes preguntas:

EST: _____
TELÉFONO: _____ DIRECCIÓN: _____

1. ¿Cuántos años de funcionamiento tiene la empresa?
 - a. De 0 a 10 años
 - b. De 11 a 20 años
 - b. De 21 a 30 años
 - b. Más de 30 años

2. ¿Ha realizado algún tipo de convenio o contrato con los hoteles?
 - a. Si
 - b. No

3. ¿Actualmente ofrece sus servicios al sector hotelero?
 - a. Si
 - b. No

4. De los siguientes servicios, indique cuál o cuáles ofrece su empresa:
 - a. Selección y Administración de nómina
 - b. Capacitación
 - c. Asesoría / Consultoría
 - d. Auditorías de Servicio

5. ¿Cuáles son los servicios adicionales que ofrece la competencia a las empresas usuarias?
 - a. Capacitación
 - b. Visitas domiciliarias
 - c. Soluciones en salud ocupacional
 - d. Cubrimiento nacional
 - e. Asesorías/Consultorías
 - f. Auditorías de servicio
 - g. Todas las anteriores
 - h. Ninguna de las anteriores

6. De los siguientes sectores económicos, indique cuál o cuáles son de su preferencia para ofrecer sus servicios:

- a. Industria Manufacturera
- b. Comercio al por mayor y menor
- c. Establecimientos financieros, seguros e inmobiliarias
- d. Servicios personales y comunales
- e. Construcción
- f. Transportes y comunicaciones
- g. Hotelería y Turismo

Anexo C. Beneficios y Ventajas que ofrecen las S.A.S.³⁷

- Esta modalidad de empresas permite a los emprendedores simplificar trámites y comenzar su proyecto con un bajo presupuesto. Por ejemplo, las SAS no necesitan revisor fiscal y pueden ser personas naturales o jurídicas.
- Los empresarios pueden fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad. Es posible, por ejemplo, contar con estatutos flexibles que se adapten a las condiciones y a los requerimientos de cada empresario.
- La creación de la empresa es más fácil. Una SAS se puede crear mediante documento privado, lo cual le ahorra a la empresa tiempo y dinero. La responsabilidad de sus socios se limita a sus aportes. La empresa puede beneficiarse de la limitación de la responsabilidad de sus socios, sin tener que tener la pesada estructura de una sociedad anónima.
- Las acciones pueden ser de distintas clases y series. Pueden ser acciones ordinarias, acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto, acciones con voto múltiple, acciones privilegiadas, acciones con dividendo fijo o acciones de pago. Es importante aclarar que las acciones de las SAS no pueden negociarse en bolsa.
- No se requiere establecer una duración determinada. La empresa reduce costos, ya que no tiene que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria esté próximo a caducar.
- El objeto social puede ser indeterminado. Las personas que vayan a contratar con la SAS, no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que la conforman para ver si la entidad tienen la capacidad para desarrollar determinada transacción.
- El pago de capital puede diferirse hasta por dos años. Esto da a los socios recursos para obtener el capital necesario para el pago de las acciones. La sociedad puede establecer libremente las condiciones en que se realice el pago.

³⁷ **Fuente:** www.crearempresa.com.co

- Por regla general no exige revisor fiscal. La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos a 31 de diciembre del año inmediatamente anterior, sean o excedan el equivalente a tres mil salarios mínimos.
- Mayor flexibilidad en la regulación de los derechos patrimoniales. Existe la posibilidad de pactar un mayor poder de voto en los estatutos sociales o de prohibir la negociación de acciones por un plazo de hasta 10 años.
- Mayor facilidad en la operación y administración. Los accionistas pueden renunciar a su derecho a ser convocados a una reunión de socios o reunirse por fuera del domicilio social. La S.A.S. no estará obligada a tener junta directiva, salvo previsión estatutaria en contrario. Si no se estipula la creación de una junta directiva, la totalidad de las funciones de administración y representación legal le corresponderán al representante legal designado por la asamblea.
- El trámite de liquidación es más ágil. No se requiere adelantar el trámite de aprobación de inventario ante la Superintendencia de Sociedades.

Anexo D. Procedimiento de Constitución de una S.A.S.

Para constituir una sociedad S.A.S (Sociedad por Acciones Simplificada) estos son los pasos que se deben seguir:

Paso 1. Consultar que sea posible registrar el nombre de la compañía, es decir, que está disponible por no ser el de ninguna otra.

- **Consulta de nombre**³⁸

Para poder establecer el nombre legal de la empresa, se tiene que comprobar la disponibilidad de este para evitar Homonimia, dicho control se hace a nivel nacional y se puede consultar en el Registro Único Empresarial en su página web www.rue.com.co ó también en la página de la Cámara de Comercio de Bogotá, ya que según la legislación colombiana no pueden existir dos empresas con el mismo nombre registradas en ninguna Cámara de Comercio del país, previsto en el artículo 35 del Código de Comercio. El nombre “HOTEL PEOPLE S.A.S.” se encuentra disponible para ser utilizado.

Paso 2. Preparar, redactar y suscribir los estatutos de la compañía. Éstos son el contrato que regulará la relación entre los socios; y entre ellos y la sociedad.

Para redactar el contrato o acto unilateral constitutivo de la SAS. Este documento debe incluir: nombre, documento de identidad y domicilio de los accionistas; razón social o denominación de la sociedad (seguida de la palabra Sociedad por Acciones Simplificada); el domicilio principal de la sociedad y el de las distintas sucursales; el capital autorizado, suscrito y pagado, la clase, número y valor nominal de las acciones; y la forma de administración y el nombre de sus administradores, especificando sus facultades.

³⁸ <http://www.crearempresa.com.co/consultas/ConsultaNombre.aspx>

Paso 3. PRE-RUT. En la Cámara de Comercio, se puede tramitar el PRE-RUT antes de proceder al registro. Es necesario presentar estatutos, formularios diligenciados, la cédula del representante legal y la de su suplente.

- **Consulta de Actividad económica**

Se debe consultar la actividad económica del negocio, pues este código se deberá suministrarlo en el formulario de Registro Mercantil y también se utilizará cuando se diligencie el Pre - Rut.

Para esta empresa en estudio, el código CIIU corresponde a: “7820 – Actividades de agencias de empleo temporal”.

Paso 4. Inscripción en el Registro. En la Cámara de Comercio llevarán a cabo un estudio de legalidad de los estatutos; se debe tener en cuenta que es necesario cancelar el impuesto de registro, el cual tiene un valor del 0.7% del monto del capital asignado.

Paso 5. Es obligatorio que con la empresa registrada y el PRE-RUT, se proceda a abrir una cuenta bancaria. Sin la certificación de apertura de la cuenta, la DIAN no se procederá a registrar el RUT como definitivo.

Paso 6. Con el certificado bancario se debe tramitar en la DIAN el RUT definitivo.

Paso 7. Llevar el RUT definitivo aportado por la DIAN a la Cámara de Comercio para que en el Certificado de existencia y representación legal de la compañía, ya no figure como provisional.

Paso 8. En la DIAN, se debe solicitar una resolución de facturación, en principio manual. Sin facturas es posible contratar, pero no se pueden cobrar los servicios.

Paso 9. Toda compañía debe solicitar la Inscripción de Libros en la Cámara de Comercio; éstos serán el Libro de actas y el Libro de accionistas. La falta de registro de los libros acarrea la pérdida de los beneficios tributarios.

Paso 10. Se debe registrar a la empresa en el sistema de Seguridad Social, para poder contratar empleados.