

UNIVERSIDAD EAN

Facultad de Postgrados

Especialización en Gerencia de Proyectos



INFORME FINAL DE INVESTIGACIÓN

BENEFICIARTE: OUTSOURCING EN BENEFICIOS

Preparado por: Marcelo Botero Estrada

Bogotá

Enero de 2013

www.ean.edu.co

Sede El Nogal: Cra. 11 No. 78 - 47 Centro de Contacto Tel.: 593 6464
Línea gratuita 01 8000 931000 Bogotá, D.C. Colombia

Bogotá, Enero de 2013

Doctor
LUIS ALFREDO NOVOA
Director Programa de Especialización
Gerencia de Proyectos
UNIVERSIDAD EAN
Ciudad.-

Apreciado Doctor:

Muy comedidamente me permito informarle que una vez hecho el acompañamiento y revisado el Informe Final de Investigación titulado: **BENEFICIARTE: OUTSOURCING EN BENEFICIOS**, preparado por el estudiante: **MARCELO BOTERO ESTRADA, c.c. 79956617**, considero que cumple con los requisitos, en sus aspectos técnicos, metodológicos y profesionales, acordes a los contenidos académicos desarrollados a los estudiantes en la **ESPECIALIZACION EN GERENCIA DE PROYECTOS**, para optar el **titulo de ESPECIALISTA EN GERENCIA DE PROYECTOS**. Dicho informe es **APROBADO** con una calificación de: **Noventa y Ocho puntos (98)**.

Cordialmente,



WILSON GIOVANNI JIMÉNEZ BARBOSA
Director Informe Final de Investigación
Docente Universidad EAN

Tabla de contenido

1.	Introducción	14
2.	Marco Teórico	16
2.1.	Antecedentes De Gestión Humana.....	16
2.2.	Perspectiva Actual De Gestión Humana	19
2.3.	Principales Áreas de la Dirección de Gestión Humana.....	21
2.4.	Gestión Humana En Colombia.....	23
2.5.	Remuneración Y Compensación	24
2.5.1.	Remuneración.....	24
2.5.2.	Compensación	27
2.6.	Beneficios Como Parte Del Esquema De Compensación.....	29
2.7.	Importancia De Los Beneficios.....	30
2.8.	Tendencias Actuales Frente A Beneficios	31
2.9.	Tipos De Beneficios	35
2.10.	Proveedores Actuales De Beneficios En Colombia	37
3.	Marco Filosófico De La Empresa	40
3.1.	Misión.....	40
3.2.	Visión	40
3.3.	Objetivos	40
3.3.1.	Objetivo general	40
3.3.2.	Objetivos específicos.....	41
3.4.	Idea De Negocio.....	42
3.5.	¿Por Qué Este Negocio?.....	42
3.5.1.	Retos actuales para la retención y satisfacción laboral	42
3.5.2.	Estrategias de compensación.....	45
3.5.3.	Gestión humana como un área estratégica en la creación de valor y no de soporte en las organizaciones	47
3.5.4.	Experiencia profesional.....	49
3.6.	Móviles Para La Creación De Beneficiarte.....	49
3.7.	Promotores Del Proyecto	50
3.8.	Propuesta De Valor Beneficiarte.....	51
3.9.	Ventajas Competitivas.....	52
3.10.	Nuestra Oferta De Servicios.....	53

3.10.1.	Portafolio de proveedores.....	53
3.10.2.	Administración de convenios	54
3.10.3.	Todo incluido	55
3.11.	Modelo Canvas.....	55
4.	Análisis Del Entorno	57
4.1.	Situación Del Mercado Y Del Sector	57
4.2.	Tendencias Del Sector En El Mundo	59
4.3.	Tendencias Del Sector En Latinoamérica	61
4.4.	Tendencias Del Sector En Colombia	62
4.5.	Comportamiento Del Sector De BPO&O En Bogotá	65
5.	Mercado Potencial	69
5.1.	Pymes Como Potenciales Compradores.....	71
5.2.	Encuesta A Empleados De Pequeñas Y Medianas Empresas	74
5.3.	Encuesta A Miembros De Gestión Humana	80
5.4.	Competencia.....	84
5.4.1.	Principales competidores.....	84
5.4.2.	Competitividad.....	85
5.5.	Proyección De Ventas	87
6.	Análisis Interno	88
6.1.	Análisis De La Cadena De Valor	88
6.2.	Capacidad Del Proyecto	90
6.3.	Capacidad Real De Operación	91
6.4.	Definición Técnica Del Proyecto	92
6.5.	Estructura Organizacional	94
7.	Estudio Financiero	95
7.1.	Horizonte Del Proyecto	96
7.2.	Inversiones	96
7.3.	Recursos Financieros.....	98
7.4.	Presupuesto De Ventas.....	99
7.5.	Componentes del Presupuesto De Costos De Ventas	99
7.5.1.	Costo materia prima	99
7.5.2.	Costo mano de obra directa.....	100
7.5.3.	Costos indirectos de fabricación	100
7.5.4.	Amortización de diferidos.....	101

7.5.5.	Depreciación.....	101
7.6.	Cálculo del Presupuesto De Costos De Ventas.....	102
7.7.	Costos Operacionales	103
7.8.	Gastos de administración.	103
7.9.	Gastos De Ventas	104
7.10.	Estados Financieros Proyectados	105
7.10.1.	Estado de pérdidas y ganancias.....	105
7.10.2.	Flujo De Caja	107
7.10.2.1.	Elementos del flujo de caja.....	107
7.10.2.2.	Propósitos del flujo de caja.....	107
8.	Evaluación Financiera	110
8.1.	Valor Presente Neto (VPN).....	110
8.2.	Tasa Interna De Retorno (TIR)	112
8.3.	Análisis De Sensibilidad	113
9.	Lineamientos Para La Estrategia Corporativa.....	114
9.1.	Análisis DOFA	114
9.1.1	Fortalezas	114
9.1.2	Debilidades	114
9.1.3	Oportunidades	114
9.1.4	Amenazas	116
9.2.	Plan De Mercadeo	117
9.2.1.	Estrategia De Mercadeo	117
9.2.2.	Claves De Futuro.....	118
9.2.3.	Estrategia De Ventas	119
9.2.4.	Precio.....	119
9.2.5.	Política De Servicio Y Producto	120
9.2.6.	Política De Presupuestos	120
9.2.7.	Política De Servicios Y Atención Al Cliente	120
9.2.8.	Estrategia De Comunicación.....	122
9.3.	Sostenibilidad	123
9.4.	Puntos Clave Para El Éxito	123
9.4.1.	Volumen: obtener el volumen de clientes necesario.....	123
9.4.2.	Comunicación: la comunicación es vital.....	123
9.4.3.	Atención: excepcional atención y relación con el cliente	124

9.4.4.	Eficiencia: cumplir con los objetivos del cliente	124
9.4.5.	Concentración: pequeñas y medianas empresas.....	124
9.4.6.	Servicio integral: no perder ninguna oportunidad.....	125
9.4.7.	Control: crecimiento progresivo y bajo control	125
9.5.	Riesgos	125
9.5.1.	Minimización del riesgo.....	126
10.	Conclusiones	127

Tabla de Figuras

Figura 1. Evolución de las iniciativas balance vida-trabajo	18
Figura 2. Elementos de la remuneración.....	26
Figura 3. Beneficios más valorados en Argentina por la generación X, Y y BB.	33
Figura 4. Modelo de negocio Canvas adaptado a Beneficiarte.....	56
Figura 5. Cadena de valor de Porter aplicado a Beneficiarte.....	88
Figura 6. Diagrama de procesos de Beneficiarte	93
Figura 7. Estructura organizacional	94
Figura 8. Flujo de caja proyectado.....	111

Tabla de Gráficas

Gráfica 1. Mayores preocupaciones de las empresas frente al plan de Beneficios.....	32
Gráfica 2. Comportamiento mundial de BPO/ITO/KPO.....	60
Gráfica 3. Participación Mercado Global Outsourcing 2010.....	60
Gráfica 4. Sector de BPO/ITO/KPO en Latinoamérica.....	61
Gráfica 5. Mercado Latinoamericano de BPO por Servicio.....	62
Gráfica 6. Estado actual de los tratados de libre comercio en el mundo.	63
Gráfica 7. IED 2000 - 2011.....	64
Gráfica 8. Ingresos de la industria de BPO en Bogotá.....	68
Gráfica 9. Organizaciones que ofrecen beneficios sociales (Todos aquellos beneficios dados por la organización libremente y que no responden a una obligación legal, ejemplo: salud complementaria, seguros, capacitación, auxilios, créditos, ahorro, etc.)	75
Gráfica 10. Organizaciones que cuentan con un área de compensación y beneficios.....	75
Gráfica 11. Grado de satisfacción de los beneficios que actualmente reciben los empleados.....	76
Gráfica 12. Correspondencia de los beneficios actuales ofrecidos y el momento de vida, intereses y necesidades de los empleados.....	76
Gráfica 13. Cuando tiene una inquietud o duda frente a sus beneficios ¿sabe a quién dirigirse?.....	77
Gráfica 14. Grado de satisfacción de los empleados frente a la respuesta a sus dudas e inquietudes referentes a los beneficios ofrecidos.....	77
Gráfica 15. Los beneficios en la empresa están creados para que todos los empleados puedan acceder a ellos.....	78
Gráfica 16. Se conocen los procedimientos y políticas para acceder a los beneficios.....	78
Gráfica 17. Necesidades básicas que al día de hoy no se tienen y que les gustaría satisfacer.....	79
Gráfica 18. Su organización ofrece beneficios sociales.....	80
Gráfica 19. Su organización cuenta con un área de compensación y beneficios.....	80
Gráfica 20. Claridad en los procedimientos y políticas para que los colaboradores puedan acceder a los beneficios.....	81
Gráfica 21. Los beneficios en la empresa están creados para que todos los empleados puedan acceder a ellos.....	81
Gráfica 22. Los precios ofrecidos por los proveedores corresponden a economías de escala.....	82
Gráfica 23. La organización cuenta con los recursos para administrar de forma eficiente los beneficios.....	82
Gráfica 24. La tercerización de la administración de los beneficios le permitiría al área de gestión humana encarar asuntos más estratégicos.....	83

Lista de Tablas

Tabla 1. Prácticas de Gestión Humana de acuerdo a la estrategia organizacional	22
Tabla 2. Prácticas de Gestión Humana identificadas por Arthur (1992) de acuerdo a las dos estrategias identificadas.	22
Tabla 3. Capacidad instalada del proyecto	91
Tabla 4. Capacidad real del proyecto.....	91
Tabla 5. Gastos preoperativos.....	97
Tabla 6. Gastos en activos fijos	97
Tabla 7. Política cálculo capital de trabajo.	97
Tabla 8. Cálculo capital de trabajo	98
Tabla 9. Inversionistas	98
Tabla 10. Presupuesto de ventas	99
Tabla 11. Mano de obra directa	100
Tabla 12. Mano de obra indirecta	101
Tabla 13. Costos indirectos de fabricación fijos	101
Tabla 14. Presupuesto del costo de ventas.....	102
Tabla 15. Gastos de Administración.....	103
Tabla 16. Nómina de administración.....	103
Tabla 17. Gastos de ventas.....	104
Tabla 18. Gastos variables de ventas.....	104
Tabla 19. Costos operacionales.....	105
Tabla 20. Estado de resultados proyectados.	106
Tabla 21. Flujo de caja proyectados.	109
Tabla 22. Sensibilización disminuyendo el precio de venta en un 10%.....	113
Tabla 23. Sensibilización aumentando el salario del Gerente de ventas de 3 millones a 5 millones	113
Tabla 24. Matriz DOFA.....	117

Resumen

Unos de los elementos que a lo largo de los últimos años han tomado mayor fuerza a nivel global son la compensación y beneficios, ya que en estos tiempos de globalización los empleados no se conforman exclusivamente con salarios elevados, sino que contemplan muchos otros elementos al momento de elegir o permanecer en un empleo.

Es en este contexto que emerge Beneficiarte: Una empresa orientada a proveer servicios de outsourcing y administración de beneficios, con el fin de mejorar la productividad tanto de los empleados como del área de gestión humana o quien se encarga de las labores asociadas a compensación y beneficios, así como también de reducir costos y tiempo en estas labores administrativas que bien podría estarse empleando en otras gestiones orientadas a la estrategia y core del negocio.

Si bien esta firma y sus servicios no discriminan tamaño o sector económico, ésta estará más orientada inicialmente a las pequeñas y medianas empresas (Pymes) ubicadas en Bogotá, ya que de una parte es esta ciudad la que concentra la mayor cantidad de empresas y adicionalmente, éstas actualmente juegan un papel fundamental en la economía Colombiana, lo cual se refleja en el hecho que para el 2010 estuvieran registradas alrededor de 28.326 empresas pequeñas y 7.735 empresas medianas. (Cámara de Comercio, 2011).

Adicionalmente, cabe mencionar que el estudio de mercado realizado evidenció el incremento en la oferta de beneficios en estas empresas, ya que un 67% de los encuestados manifestaron contar con beneficios sociales en su trabajo. Sin embargo, estos beneficios ofrecidos en ocasiones no responden al momento de vida de los empleados, razón por la cual el 60% de los encuestados manifestaron inconformidad a este respecto.

De otra parte, los miembros de Gestión Humana encuestados también manifestaron inconformidad frente a los precios ofrecidos por los proveedores, así como también reconocieron en la tercerización de la administración de beneficios una alternativa para que esta área pueda concentrarse en temas más estratégicos.

Todos estos datos reflejaron un gap en el mercado que será aprovechado por Beneficiarte, contando con una inversión inicial de \$30.569.000 y con dos consultores que se harán cargo de la gestión de los beneficios de los clientes.

Se prevé que en el primer año se trabaje con 40 empresas, se obtengan unas ventas de \$345.600.000 y utilidades operacionales de \$57.528.000.

Adicionalmente, se calculó que el VPN de este proyecto es de \$113.249.989, con un TIR de 131% y una recuperación de la inversión en los dos primeros años de operación, reflejando así la viabilidad del negocio.

En general las siguientes páginas contienen en detalle el marco teórico y el estudio de factibilidad de Beneficiarte así como su modelo y plan de negocios, que al final reflejarán en esta empresa como una oportunidad viable de negocio.

Glosario

Beneficios: Todos aquellos servicios, oportunidades o prestaciones que son otorgadas por el empleador, las cuales deben guiarse por el sistema legal y normativas de remuneración

Beneficios transaccionales: Todo aquello que da la compañía adicional al salario, esta puede ser monetaria o en especie, pero que al final la compañía tiene que apropiarse recursos vía presupuesto

Beneficios por muerte: Beneficios pagados a los dependientes sobrevivientes de un trabajador cuando una lesión o enfermedad de trabajo resulta en la muerte del trabajador.

Compensación: La sumatoria de todos aquellos componentes que son utilizados por una organización para retribuir a sus colaboradores.

Empleador: La persona o entidad que controla sus actividades de trabajo.

Incapacidad: Un deterioro físico o mental que limita sus actividades de vida. Una condición que hace difícil participar en actividades físicas, sociales y de trabajo.

Manejo de incapacidad: Un proceso para prevenir que ocurra incapacidad o intervención temprana, después del comienzo de incapacidad, apoyar y animar empleo continuo. Esto se hace temprano en el proceso de recuperación de una lesión severa como casos de lesiones espinales.

Noticia de beneficio: Una carta o formulario mandado por Beneficiarte para informarle sobre los beneficios que posiblemente tenga derecho a recibir.

OSHA: Una unidad dentro de la División de Seguridad y Salud Ocupacional (DOSH). OSHA hace inspecciones de lugares de trabajo y administra las leyes para proteger la salud y seguridad de trabajadores en California.

Red de proveedores médicos: Una entidad o grupo de proveedores de servicios médicos establecidos por Beneficiarte para proporcionar tratamiento médico a trabajadores lesionado en el trabajo.

Remuneración: Todo lo devengado por el empleado o trabajador, como consecuencia directa o indirecta de su relación laboral.

Remuneración flexible: Bajo este tipo de remuneración las partes involucradas establecen que segmento de los ingresos producto de la relación de trabajo no va a tener un carácter salarial y de acuerdo a esto se establece un salario base y se ofrece una variedad de beneficios

Remuneración fija: Ha sido previamente establecida por el empleador, o en negociación entre el colaborador y el empleador y no tiene ningún cambio o variación de un periodo a otro, ya sea este mensual o quincenal

Remuneración variable: Hace referencia a aquel salario que puede variar, incrementarse o disminuir dependiendo de los resultados individuales o globales de la organización (Viquez, 2005).

Trabajador: Una persona cuyas actividades están bajo el control de un individuo o entidad.

Verificación de servicio: Un formulario usado para demostrar que los documentos han sido enviados a ciertos individuos o partidos.

1. Introducción

En Colombia, como seguramente sucede en todos los países del mundo, se encuentran tantos tipos de empresa como tipos de personas existen; organizadas, unas no tan organizadas; justas, otras no tanto; proteccionistas y ‘esclavistas’; cumplidoras de los preceptos legales y otras bastante evasivas; conservadoras, vanguardistas, conciliadoras.

En ellas, en lo que respecta a la política retributiva o de compensación laboral se identifica la máxima expresión de sus valores culturales, humanos y estratégicos como organización.

Esta compleja relación empresa-empleado tiene un ideal: la realización de los sueños de la empresa entendida como el cumplimiento de los presupuestos de sus socios o accionistas y la paralela realización de los sueños de quienes se encargan de cumplir esos presupuestos. La disfuncionalidad en este propósito común conlleva a resultados bastante desarticulados en la relación empleado-empresa, al punto de ser fuerte motivante de estrés laboral, enfermedades crónicas de orden físico y mental, así como un bajo rendimiento laboral.

En principio, todo aquello que recibe el empleado y que está destinado a remunerar su fuerza de trabajo es salario, pero la ley también permite realizar pagos al empleado que no son constitutivos de salario e incluso algunos permiten un alivio fiscal.

A partir de la premisa anterior y el nuevo marco global, las empresas del nuevo milenio han venido evolucionando a esquemas de retribución que apunten a escenarios de sostenibilidad en el tiempo, mayor productividad y competitividad; sin detrimento en las condiciones de compensación de sus colaboradores, ya que uno de los costos más altos para las organizaciones son los referentes a salarios y gastos laborales asociados.

Las nuevas tendencias se orientan a optimizar recursos, modernizar la plantilla, incorporar los “beneficios transaccionales” (todo aquello que da la compañía adicional al salario, esta puede ser monetaria o en especie, pero que al final la compañía tiene que apropiarse recursos vía presupuesto) a la compensación global, rescatar su valía y hacerla más equitativa frente al perfil y necesidades individuales, para atraer, conservar y motivar a los empleados.

El estudio “Niveles de Compensación en Colombia 2005-2006”, elaborado por la firma Human Capital Consulting & Outsourcing (2007) empresa líder de consultoría en gestión humana), revela que siete de cada diez compañías con operaciones en el país está desalarizando, y en esa medida recurriendo al concepto de beneficios.

Sin embargo la desalarización no es el único móvil frente a los nuevos modelos en la estrategia retributiva de las organizaciones, lo es también la pérdida de la capacidad adquisitiva respecto del valor del salario, el sobre-coste laboral, el impacto fiscal y la penetración de esquemas variables y asociados al resultado en cargos de naturaleza no comercial.

Frente a las actuales circunstancias económicas y sociales, el diseño o la reconversión de un plan corporativo de beneficios se ofrece como una oportunidad para brindar una compensación moderna y flexible que satisfaga a la organización y empleados.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes De Gestión Humana

Dentro del contexto global actual se evidencia cada vez con mayor claridad el posicionamiento de Gestión Humana como un área estratégica en las organizaciones. Un mundo que según Drucker (1994) se encuentra bajo nuevas y cambiantes tecnologías, así como progresos materiales, enmarcado en la búsqueda de altos niveles de competitividad y eficiencia, requiere de un significativo esfuerzo para atraer, motivar y vincular emocionalmente a quien hace posible todos estos desarrollos, crecimientos y avances: El talento humano.

Ahora bien, es claro que la importancia de las personas en el ámbito organizacional no ha sido producto de los últimos años, sino que de hecho ha sido el resultado de un progresivo interés por los empleados, que se puede visualizar desde finales de 1800 e inicios de 1900 cuando empezó a evidenciarse una preocupación frente al ausentismo de los trabajadores y los altos niveles de rotación. Es así como a finales del siglo XIX surgen los postulados de Taylor sobre la teoría de la administración científica, donde centraba su interés principalmente en buscar la armonía entre administradores y trabajadores, dando prioridad a la parte monetaria como principal motivador de los últimos (Losey, 1998). Dentro de esta teoría la selección también jugó un papel importante, ya que se concentraban en analizar las habilidades y cualidades tanto técnicas como intelectuales y morales de los colaboradores para poder asignarlos a la tarea que fuera más acorde a dichas habilidades (Peña, 2009).

Por otra parte, Henry Fayol otro de los pensadores de la escuela clásica, fue quien no sólo estudió el comportamiento administrativo, sino que además comprendió la importancia de sistematizarlo. Dentro de los principios administrativos que postuló, se destacan elementos como

la autoridad, la división del trabajo, la jerarquía, unidad de mando y decisión. Adicionalmente, otros de sus postulados comienzan a reflejar que Fayol logra ir más allá de la disciplina, reflejando interés por el bienestar de los trabajadores, promoviendo también una remuneración justa, equidad, trabajo en equipo y la posibilidad de tomar la iniciativa en cualquier nivel de la organización (Dessler, 1979).

Posterior a Taylor y Fayol, vinieron nuevas preocupaciones frente a los trabajadores que lograron ir más allá de la productividad. En esta época aparecieron otros pensadores como Maslow, Mc Gregor, Mayo, Weber y Roethlisberger quienes poco a poco ayudaron a posicionar el humanismo dentro de Gestión Humana, evidenciando la necesidad de reconocer las características psicológicas, sociológicas y culturales del ser humano, las cuales son fundamentales para obtener el éxito de cualquier empresa (González, 2007).

Dentro de este nuevo enfoque de la relaciones humanas, Elton Mayo desempeña un rol importante ya que pretende generar un cambio en la concepción del trabajador, de una “consideración como “hombre máquina” y “hombre económico”, cuya única motivación es la económica, a una consideración como "hombre social", integrado en un grupo informal y con motivaciones complejas” (Peña, 2009, p. 26).

De igual manera, el discurso “La teoría Y” de Mc Gregor refleja este nuevo interés, al igual que todas sus teorías y postulados que promueven dentro de las organizaciones la participación activa de todos quienes hacen parte de ésta, además de la necesidad de tener una preocupación por la trascendencia del trabajador en cuanto a su dignidad y desarrollo. Este último aspecto, según Mc Gregor es auto-generado y puede propiciarse mejor dentro de un ambiente de confianza en el que se dé preponderancia a las relaciones interpersonales (Warren, 1996).

Es así, como con el transcurso del tiempo el área de Gestión humana se ha concentrado en diversos elementos; en la década de 1980 se focalizó en el desarrollo del conocimiento y habilidades de los empleados a través de la rotación de trabajos, mientras que en la década de los 90 hubo un mayor énfasis en la promoción de diversidad en la fuerza de trabajo y el fomento de los derechos de los empleados. De otro lado, en el 2000 esta área comenzó a posicionarse con un rol más estratégico dentro de las organizaciones, buscando alinear los intereses de los empleados con los de la empresa (Dunn, 2009).

De igual manera, frente a la preocupación por el balance entre la vida personal y la laboral, Gestión Humana también ha sufrido una importante transformación en el transcurso de las últimas décadas. Tal como lo refleja la siguiente gráfica, a partir de la década de los 80 hubo varios factores demográficos, como una mayor participación de la mujer en la fuerza de trabajo, padres solteros, presencia simultánea de la generación X, Y y Z que fueron direccionando e impulsando cambios en las prácticas de Gestión Humana.



Figura 1. Evolución de las iniciativas balance vida-trabajo

Fuente: Families and Work Institute and WFD consulting

2.2. Perspectiva Actual De Gestión Humana

Ahora bien, vale la pena mencionar que el proceso de evolución y cambio vivido por Gestión Humana no es un componente aislado, sino que por el contrario ha sido la respuesta a los intereses y preocupaciones de las diferentes épocas y contextos. Así pues, no es casualidad o coincidencia que esta área este jugando un papel estratégico en las empresas. Tal como lo mencionan Acevedo y Ospina (2007), este siglo refleja un mundo globalizado en el que priman el conocimiento y la información; donde se vio desplazada la producción en masa para dar paso a la sistematización y a la flexibilización y donde se vio la necesidad de trascender de la centralización del conocimiento a la distribución de las habilidades e inteligencia en los diferentes procesos de la organización.

Dentro de dicho contexto, son precisamente las habilidades y destrezas, las capacidades y la flexibilidad de las personas lo que juega un papel fundamental. La superioridad de una organización frente a otra recae en sus competencias, su papel innovador y su adaptación al cambio, lo cual requiere una mayor inversión y dedicación a la investigación, el desarrollo y la innovación (COLCIENCIAS, 1998).

Siendo las personas quienes pueden gestar dicha competitividad en las organizaciones, Gestión Humana ha empezado a desempeñar un papel prioritario. Un estudio realizado en 173 empresas en Estados Unidos encontró que aquellas organizaciones que tenían un mayor compromiso con el área de Gestión Humana y que la vinculaban a su planeación estratégica eran más competitivas y exitosas (Dunn, 2009).

De hecho, estos resultados no deberían ser una sorpresa ya que la estrategia de la organización, su planeación y operación es ejecutada precisamente por las personas y sin ellas es imposible lograr cualquier meta u objetivo propuesto (Ospina, 2010).

De acuerdo a Dunn (2009) existen varios beneficios para la organización al realizar una alianza estratégica con Gestión Humana. En primera instancia dicha alianza puede maximizar el talento y capacidades de la fuerza de trabajo; en segundo lugar puede crear una cultura organizacional alineada con la visión de la organización que impacta de manera positiva en los resultados de negocio. Adicionalmente favorece una mayor atracción, retención y motivación en los empleados que impacta directamente en su satisfacción laboral y en su competitividad.

En línea con esta perspectiva, Garrido y Cedeño (2011) afirman que esta alianza es el resultado de una doble necesidad. De un lado, la necesidad que tienen las organizaciones de contar con un capital humano con mayor formación y un alto nivel de competitividad; esta necesidad está directamente relacionada con las nuevas exigencias de este capital, que demanda mayor calidad de vida, oportunidades de crecimiento, satisfacción con la empresa y su trabajo, así como mayores posibilidades de comunicarse y participar activamente en las decisiones de la organización.

En este orden de ideas y con el fin de potenciar y conservar el capital humano, esta área busca fortalecer tres aspectos concretos: Vincular los procesos de selección a modelos de competencias que respondan a los objetivos de la organización. En segundo lugar, fortalecer las estrategias de desarrollo que soporten e impulsen las capacidades de los colaboradores requeridas por la organización. Por último, implementar y comunicar políticas claras y equitativas de

remuneración y beneficios que logren atraer, motivar y retener al talento humano (Garrido y Cedeño, 2011).

De otra parte, Ospina (2010) recalca la importancia de que Gestión Humana trabaje en tres frentes: 1) La generación y promoción de valores; 2) La construcción de una propuesta de valor para los colaboradores; 3) La contribución a la consolidación de un mayor sentido al trabajo de cada colaborador.

2.3. Principales Áreas de la Dirección de Gestión Humana

Si bien previamente se hizo mención de diversos frentes o componentes a considerar en el trabajo de Gestión Humana, es necesario aterrizar dichos componentes en áreas concretas que conlleven a prácticas concretas.

Existen varias aproximaciones micro de la Integración entre GH y la organización. Para fines ilustrativos se presentará brevemente la aproximación de Schuler y Jackson (1987).

Esta perspectiva parte del reconocimiento de cinco áreas principales en GH: Planificación; Reclutamiento y Selección; Evaluación de desempeño y rendimiento; Retribución y por último Formación y Desarrollo. Cada una de estas áreas está asociada a determinadas prácticas, sin embargo estas prácticas dependerán de la estrategia a adoptar por Gestión Humana, la cual debe ir asociada a la estrategia organizacional (Peña, 2009).

De acuerdo al modelo de Schuler y Jackson (1987), existen tres tipos de estrategias organizacionales que demandan prácticas de GH distintas:

Tabla 1. Prácticas de Gestión Humana de acuerdo a la estrategia organizacional

Prácticas por área de Gestión Humana	Estrategia de calidad	Estrategia de innovación	Estrategia de reducción de costos
Selección	Definición rígida de puestos de trabajo	Puestos que permitan coordinación entre colaboradores y grupos. Abiertos al desarrollo de habilidades	Definición rígida de puestos de trabajo. Búsqueda de colaboradores especializados y eficaces
Evaluación de desempeño	Criterios colectivos e individuales en la evaluación del trabajo	Evaluación a largo plazo y grupal que favorezca la innovación	Evaluaciones a corto plazo y orientadas a resultados.
Formación	Formación grupal amplia y continua	Formación a largo plazo, grupal y de carácter polivalente. Planes de carrera que refuercen adquisición de más habilidades	Poco énfasis en formar y desarrollar a los colaboradores.
Retribución	Basado en salario. Se contemplan también incentivos	Basado en equidad interna, externa y flexible, donde participe el colaborador	Por debajo del mercado. Basada en el trabajo y priorizando el sueldo base.

Fuente: Adaptación de Peña (2009)

De otro lado, un estudio realizado por Arthur (1992) en 54 plantas del sector de acero, donde se tomaron como base dos estrategias de GH: Maximización del compromiso y Reducción de costos, fueron identificadas diferentes prácticas dentro de las distintas áreas de Gestión Humana, tal como lo muestra la Tabla 2.

Tabla 2. Prácticas de Gestión Humana identificadas por Arthur (1992) de acuerdo a las dos estrategias identificadas.

Áreas de Gestión Humana	Estrategia de reducción de costos	Estrategia de maximización de compromiso
Diseño de puestos	Concreta frente al rol que se desempeña	No solo abarca competencias propias del cargo si no competencias organizacionales
Reclutamiento y selección	Basado en alto control y poca cualificación	Basado en interés por colaboradores altamente cualificados y autónomos
Formación	Interés y esfuerzo reducido	Amplia formación orientada a la adquisición de competencias
Retribución	Énfasis en el salario fijo	Amplios beneficios y salarios más elevados

Fuente: Adaptación de Peña (2009)

2.4. Gestión Humana En Colombia

En cuanto a las prácticas de Gestión Humana en Colombia, es necesario mencionar que a diferencia de los estudios previamente mencionados de Schuler y Jackson (1987) y Arthur (1992), un estudio realizado por Calderón, Naranjo y Álvarez (2007) en las empresas colombianas, no se logró identificar ninguna evidencia que reflejara la relación entre la estrategia de la organización y las prácticas de GH. De acuerdo al estudio, esto podría deberse a la falta de alineación entre el área y la empresa, siendo más evidente dicha falencia en las pequeñas y medianas empresas, que en las grandes empresas.

A nivel general, sin entrar a evaluar las estrategias de cada organización, en Colombia se encontraron ciertas prácticas asociadas a las cuatro áreas principales: Selección y Reclutamiento, Formación y Desarrollo, Evaluación de desempeño y finalmente Compensación.

En cuanto a la Selección puede decirse que los criterios socioculturales valorados en la década de los 80 poco a poco fueron dando paso a la preponderancia del nivel académico y conocimientos técnicos que actualmente son valorados por las organizaciones, si bien estos primeros no han sido del todo desplazados y de hecho son elementos a considerar dentro de las entrevistas. (Calderón et al., 2007)

En cuanto a Formación y Desarrollo puede decirse que si bien todavía muchas organizaciones, principalmente las más pequeñas aún no cuentan con planes estructurados de crecimiento, ya ha empezado a identificarse un avance al respecto en los últimos años. Las empresas colombianas han empezado a concientizarse del hecho que el colaborador, como individuo juega un papel fundamental en la consecución de los objetivos organizacionales y como tal todo aquello que

favorezca su aprendizaje y crecimiento impactará también en su satisfacción, competitividad y productividad. (Acevedo et al., 2007).

Por otra parte, frente a la Evaluación de desempeño se ha evidenciado que para muchas empresas, particularmente las pymes ésta constituyen un formalismo y no una herramienta de gestión. De hecho un estudio realizado por Aon Consulting (2002) reflejó que el 55% de las empresas encuestadas estaban insatisfechas o muy insatisfechas con la eficacia de sus métodos de evaluación de desempeño. De igual manera, aún existe una brecha importante entre los resultados de esta evaluación y la posterior retroalimentación o planes de carrera y oportunidades de crecimiento dentro de la organización (Calderón et al., 2006).

Por último, en lo que a Compensación y Remuneración respecta debe entenderse que en esta área se hará mayor énfasis dedicando una sección específica dados los propósitos de este trabajo.

2.5. Remuneración Y Compensación

2.5.1. Remuneración

Primero que todo es importante tener claridad frente a qué se entiende por estos conceptos ya que en ocasiones suelen confundirse o considerarse sinónimos.

“Remuneración es todo lo devengado por el empleado o trabajador, como consecuencia directa o indirecta de su relación laboral. Comprende en consecuencia, los sueldos, primas, bonificaciones y demás reconocimientos que se hagan directa o indirectamente por causa o razón del trabajo o empleo, sin ninguna excepción”, afirma el Concepto del 26 de marzo de 1992 del Consejo de Estado.

Es decir que en principio, todo aquello que recibe el empleado y que está destinado a remunerar su fuerza de trabajo es salario, pero la ley también permite realizar pagos al empleado que no son constitutivos de salario e incluso algunos no son ingreso laboral. La Corte Constitucional y el Consejo de Estado han expresado:

Constituye salario no sólo la remuneración ordinaria, fija o variable sino todo lo que recibe el trabajador en dinero o en especie como contraprestación o retribución directa y onerosa del servicio, y que ingresan real y efectivamente a su patrimonio, es decir, no a título gratuito o por mera liberalidad del empleador, ni lo que recibe en dinero o en especie no para su beneficio ni para enriquecer su patrimonio, sino para desempeñar a cabalidad sus funciones, ni las prestaciones sociales, ni los pagos o suministros en especie, conforme lo acuerden las partes, ni los pagos que según su naturaleza y por disposición legal no tienen carácter salarial, o lo tienen en alguna medida para ciertos efectos, ni los beneficios o auxilios habituales u ocasionales, acordados convencional o contractualmente u otorgados en forma extralegal por el empleador, cuando por disposición expresa de las partes no tienen el carácter de salario, con efectos en la liquidación de prestaciones sociales (Sentencia C-521 de 1995).

A partir de la premisa anterior y el nuevo marco global, las empresas del nuevo milenio han venido evolucionando a esquemas de retribución que apunten a escenarios de sostenibilidad en el tiempo, mayor productividad y competitividad; sin detrimento en las condiciones de remuneración de sus colaboradores, ya que uno de los costos más altos para las organizaciones son los referentes a salarios y prestaciones de ley.

Ahora bien, para una mayor comprensión de la remuneración, la siguiente figura permite visualizar con claridad los distintos elementos que pueden hacer parte de ésta:

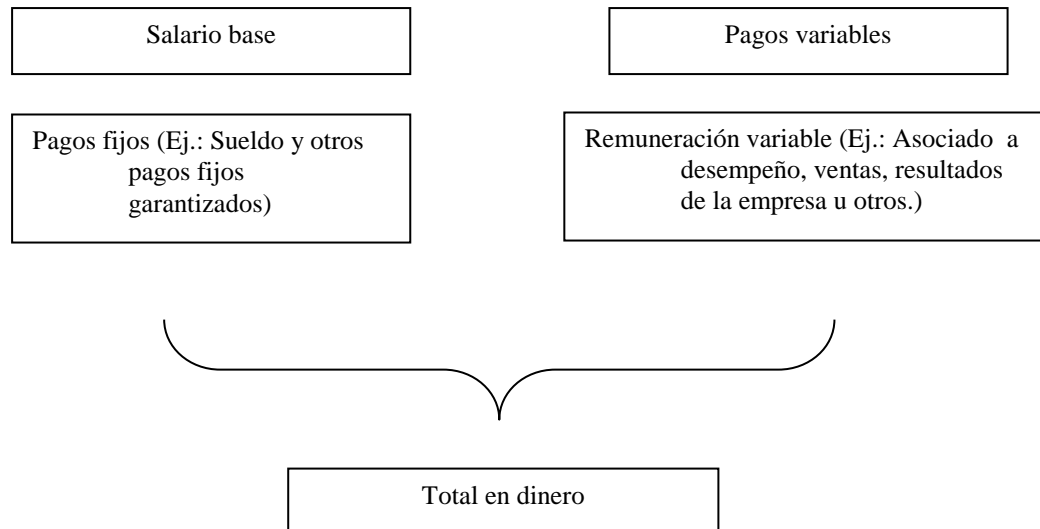


Figura 2. Elementos de la remuneración

Fuente: Autores

Adicionalmente, vale la pena mencionar que dentro de la remuneración existen distintos tipos de salarios, dentro de los cuales se destacan dos principales:

Salario básico: Ingreso ordinario o básico pactado entre el empleador y el trabajador, este puede ser semanal o mensual y es otorgado a un colaborador en contraprestación a su labor. Sobre éste se calculan incentivos y beneficios y puede ser recibido en dinero o en especie (Hay Group, 2004).

Salario integral: Este salario considera que ya está incluido dentro del monto total las prestaciones, horas extra, beneficios, subsidios, recargos y suministros en especie. De acuerdo al artículo 18 de la Ley 50 de 1.990 este salario en ningún caso podrá ser inferior al monto de diez (10) salarios mínimos legales mensuales más el valor de la carga prestacional que a la organización le corresponde.

De otro lado, además de estos tipos de salario existen tres principales formas de remuneración:

- Remuneración fija: Ha sido previamente establecida por el empleador, o en negociación entre el colaborador y el empleador y no tiene ningún cambio o variación de un periodo a otro, ya sea este mensual o quincenal (Llorente, 2009).
- Remuneración variable: Hace referencia a aquel salario que puede variar, incrementarse o disminuir dependiendo de los resultados individuales o globales de la organización (Viquez, 2005).
- Remuneración flexible: Bajo este tipo de remuneración las partes involucradas establecen que segmento de los ingresos producto de la relación de trabajo no va a tener un carácter salarial y de acuerdo a esto se establece un salario base y se ofrece una variedad de beneficios, a partir de la cual cada colaborador tendrá la posibilidad de elegir su propio portafolio de compensación, seleccionando dentro de un paquete retributivo, aquellos elementos que logren ajustarse a sus necesidades o intereses individuales. Este esquema se traduce en un gana-gana en tanto que la empresa puede llegar a generar grandes ahorros y una mayor eficiencia en su presupuesto, mientras los colaboradores podrán obtener mayores ingresos netos. (Zuluaga y Pizarro, 2006)

2.5.2. Compensación

Ahora bien, pasando al tema de compensación, ésta es entendida como la sumatoria de todos aquellos componentes que son utilizados por una organización para retribuir a sus colaboradores.

La compensación hace referencia al paquete integral que una organización otorga a sus empleados, el cual puede estar integrado por:

- Sueldo (Fijo + Remuneración Variable)
- Beneficios
- Reconocimiento
- Desarrollo de carrera y oportunidades
- Balance Vida/Trabajo

De esta manera, dentro de la compensación es posible encontrar dos vertientes: La financiera y la no financiera. La primera, hace referencia a la remuneración que se da a los colaboradores por su trabajo así como los bonos o incentivos monetarios, mientras la segunda involucra todos aquellos componentes no financieros que de una u otra forma buscan reconocer a las personas, como son las oportunidades de crecimiento, calidad de vida, promociones y en algunos casos los beneficios. (García, 2009)

Dentro de esta misma línea Melitón (1993) propone que además del salario básico, dentro de la compensación puede hablarse de dos tipos de compensaciones adicionales:

Incentivos directamente asociados a las funciones desempeñadas (Incluye incentivos por productividad, iniciativa, generación de ideas, buen desempeño, entre otros) y beneficios económicos extra-salariales: Estos últimos pueden ser otorgados:

- En dinero: Incluyen vacaciones pagadas, primas navideñas, pago por años de servicio, seguros, pensión, entre otros.

- En especie: Puede incluir bonos de alimentación, transporte, rodamiento, asignación de vehículo, entre otros
- En servicios: Servicios de salud, membresía a clubes, gimnasios, actividades culturales o permisos especiales.

2.6. Beneficios Como Parte Del Esquema De Compensación

Teniendo claro todo lo que la compensación abarca, se procederá ahora a hacer un mayor énfasis en los beneficios y su importancia dentro del esquema de retribución.

Primero que todo, se entiende por beneficios todos aquellos servicios, oportunidades o prestaciones que son otorgadas por el empleador, las cuales deben guiarse por el sistema legal y normativas de remuneración, desde el cual pueden encontrarse dos clases de beneficios:

Beneficios legales: Constituyen todos aquellos beneficios que bien son exigidos por el gobierno y normas de un país o bien por los sindicatos o convenciones colectivas, como por ejemplo las pensiones, cesantías, vacaciones, primas, aporte a salud, caja de compensación, etc. (García, 2009).

Beneficios espontáneos o sociales: Hacen parte de esta categoría todos aquellos beneficios o prestaciones que son dadas por la organización o el empleador libremente y que no responden a una obligación legal o convenio colectivo, si bien pueden ofrecer mejoras a lo pactado en estas instancias (García, 2009).

Ahora bien, independientemente de la categoría de beneficios, es evidente que estos juegan un papel fundamental tanto para los empleadores como para sus colaboradores.

2.7. Importancia De Los Beneficios

Algunas de las razones por las cuales se ha vuelto un tema tan importante radican en su alto impacto en términos de atracción y retención.

Desde esta perspectiva, la proyección e imagen que puede generar la empresa al convertirse en un referente en el mercado al ofrecer opciones que otras organizaciones no ofrecen es un valor agregado de la organización y hace parte del Employment Branding o Marca del empleo, llamativa no sólo para los colaboradores de la empresa sino también para todos aquellos que quieran hacer parte de ella. Los beneficios dentro de la marca de empleo hacen parte de una promesa de valor que contribuye a la generación de sentido de pertenencia y satisfacción laboral de los colaboradores, reduciendo además los índices de rotación que implican tan altos costos para las organizaciones (Calderón, Álvarez, Naranjo, 2011).

De otra parte, aparece también un componente asociado a la capacidad adquisitiva de los colaboradores respecto del valor del salario, el sobre-costo laboral y el impacto fiscal, dentro del cual los beneficios pueden desempeñar una labor significativa, como pasa por ejemplo en la remuneración flexible, donde es posible reducir algunos costos tributarios y a su vez obtener un incremento en el ingreso neto de los colaboradores entre 4% y 8% (Zuluaga y Pizarro, 2006).

En línea con este argumento, recientes estudios han encontrado una inclinación por parte de los altos ejecutivos, donde 7 de cada 10 da prioridad sobre el aumento de salario a compensaciones que no impliquen pérdida del poder adquisitivo y que les concedan un alivio tributario (Revista Cambio, 2008).

Así mismo, otro valor agregado de los beneficios y su papel en la compensación recae en el hecho de que los servicios o beneficios a los que pueden tener acceso los colaboradores desde la organización tienen un costo menor al que tendrían si ellos decidieran contratar por aparte dichos productos. Esto debido a los precios a gran escala que han sido previamente negociados por la empresa, los cuales constituyen sin duda unos componentes generadores de alto impacto para los colaboradores y su deseo de permanecer o hacer parte de estas organizaciones (Escudero, s.f).

Finalmente, un mayor énfasis en los beneficios puede convertirse también en una respuesta a los argumentos sindicales (ya no lucharían por mayores prebendas sino por mejorar las existentes), a la presión del entorno sectorial (para hacerse una organización atractiva frente al mercado laboral), a la búsqueda de opciones que permitan individualizar la compensación y a la idea de aprovechar los pactos de extra-salariedad que consagró la Ley 50 de 1990. (Colsubsidio, n.d)

2.8. Tendencias Actuales Frente A Beneficios

Dados todos los factores previamente expuestos frente a la importancia de los beneficios, es claro el porqué de las nuevas tendencias que se orientan a optimizar recursos, modernizar la plantilla de beneficios e incorporarlos a la compensación global, rescatar su valía y hacerla más equitativa frente al perfil y necesidades individuales, para atraer, conservar y motivar a los empleados.

Estas tendencias globales también se ven reflejadas en diversos países de Latinoamérica, como es el caso de Méjico donde ha sido evidente la creciente inclinación de las organizaciones hacia la inclusión de beneficios en su plan de remuneración. Es tanto así que de acuerdo a un estudio realizado por Mercer (2012) el 68% de las empresas encuestadas ya está otorgando el

mismo plan de salud a sus empleados sin distinción de nivel jerárquico. De igual forma, se encontró que dentro de las mayores preocupaciones por el Plan de Beneficios, el principal elemento no lo constituyen los costos, como sucedía anteriormente, sino la competitividad (ver Gráfica 1), reflejando así un mayor nivel de conciencia de las organizaciones frente al impacto de los beneficios en términos de atracción y retención de capital humano y su efecto en la competitividad de la empresa.



Gráfica 1. Mayores preocupaciones de las empresas frente al plan de Beneficios

Fuente: Mercer (2012)

De igual forma, en Argentina se ha identificado una mayor atención a la temática de beneficios, orientada por una estrategia de satisfacción y retención de sus colaboradores. Los beneficios ofrecidos, sin embargo no son igualmente valorados por todas las personas, sino que su valor varía de acuerdo a la generación en que estos se encuentren. De acuerdo a un estudio

realizado en 2012, se identificaron los 10 beneficios más valorados por los colaboradores de las distintas generaciones, tal como se ilustra en la figura 3.

Ranking de Beneficios Los 10 más elegidos	GEN Y		GEN X		Baby Boomers	
	Cantidad	Ranking	Cantidad	Ranking	Cantidad	Ranking
Plan Médico	229	1º	231	1º	103	1º
Flexibilidad: Horario flexible	174	2º	159	2º	54	3º
Capacitación: Idiomas	172	3º	156	3º	58	2º
Flexibilidad: Home office	150	4º	146	4º	45	6º
Capacitación: Posgrados/ Master	122	5º	102	7º		
Lugar de Trabajo: Almuerzo/Comedor	119	6º	95	10º	48	4º
Flexibilidad: Viernes flexibles	116	7º				
Bienestar: Gimnasio	114	8º	101	8º		
Flexibilidad: Días al año para temas personales	106	9º				
Flexibilidad: Días adicionales de vacaciones	105	10º				
Auto Compañía			113	5º	36	10º
Plan de Pensión			109	6º	48	5º
Capacitación: Especializaciones			95	9º	40	7º
Seguro de Vida					40	8º
Otros: Préstamos					37	9º

Figura 3. Beneficios más valorados en Argentina por la generación X, Y y BB.

Fuente: Mercer Argentina (2012)

Así como estos países, Colombia tampoco es la excepción, ya que un análisis de las tendencias en materia de compensación en las empresas líderes en el país reveló un cambio en la filosofía organizacional orientado hacia la aprensión de esquemas más flexibles para el colaborador y menos costosos para la organización. Así lo explicaron José Manuel Acosta, Juan Pablo Acosta y Óscar Julián Mojica, durante el seminario “Diseño y reconversión de planes corporativos de beneficios”. Estas nuevas tendencias buscan optimizar recursos, modernizar la

plantilla, incorporar los beneficios a la compensación global, rescatar su valía y hacerlos más equitativos frente al perfil y necesidades individuales

De acuerdo con un estudio realizado por Hay Group (2005) en 129 empresas de Colombia, ha sido posible identificar una predisposición de las organizaciones por hacer uso de los beneficios. Dicha inclinación según el estudio podría estar asociada al favorable impacto de estas prácticas en términos de atracción, retención y motivación en los colaboradores.

Dentro de los beneficios más utilizados según Hay Group se encuentran el seguro de vida; los planes de salud que abarcan medicina Prepagada y pólizas de hospitalización, maternidad o cirugía; auxilio para uso de teléfono celular o dotación de carro dependiendo del nivel de cargo.

Adicionalmente, de acuerdo con la Investigación Nacional de Salarios 2007 realizada por ACRIP (Federación Colombiana de Gestión Humana), ha sido paulatino el incremento de beneficios como parte de la compensación de los colaboradores, particularmente en los cargos de primer nivel donde son comunes beneficios tales como leasing de automóvil, membresía a diferentes clubes, chequeo médico para ejecutivos, entre otros. De igual forma para los colaboradores de los demás niveles es más frecuente encontrar beneficios asociados a seguro de vida, medicina pre-pagada o alimentación.

De igual forma, el SENA (2004) logró establecer que en Colombia un importante componente de la remuneración no es dado en efectivo sino a través de beneficios, siendo estos paquetes una ayuda tanto al empleador como al colaborador en la reducción de costos.

A groso modo, puede decirse que en el país muchas organizaciones entran a negociar desde el inicio las condiciones salariales con sus colaboradores, dedicando gran parte de su tiempo a

descifrar si un pago es deducible o no desde la perspectiva tributaria, buscando alternativas que les garanticen a las empresas mayor competitividad y sostenibilidad en el tiempo frente a las circunstancias del mercado y que a su vez favorezcan a sus colaboradores. Todo esto no sólo desde una estrategia de ahorro de costos sino también de atracción, retención y satisfacción de quienes pertenecen o quieren pertenecer a la organización.

2.9. Tipos De Beneficios

Habiendo descrito ya la importancia de los beneficios y su impacto en la organización, ahora es posible entrar en mayor detalle en la diversidad de beneficios que actualmente pueden encontrarse en el mercado.

De acuerdo a Human Capital (2012) existe una gran variedad de beneficios ofrecidos a los colaboradores de una organización dentro de los cuales se destacan:

- Medicina Prepagada
- Préstamos
- Apoyo a educación, especializaciones o capacitaciones
- Seguros de vida, accidentes, vehículo, exequias
- Servicio de alimentación
- Bonos de gasolina y canasta familiar
- Guarderías

- Auxilio en educación a hijos o familiares
- Servicio odontológico, entre otros.

Ahora bien, en lo que a los ejecutivos respecta, las organizaciones suelen invertir en beneficios especiales que logren satisfacerlos y motivarlos y por ende retenerlos. Dentro de los beneficios que a estos se ofrecen, se destacan según Zuluaga & Cols (2006):

- Vehículo
- Tarjeta corporativa
- Membrecía a club social
- Acciones de la compañía

De igual forma otros de los beneficios reconocidos que se otorgan a los ejecutivos son los servicios de seguridad personal, disponibilidad de entradas a los mejores restaurantes y eventos sociales y deportivos, asesoramiento financiero, planes especiales de retiro, entre otros. (INCAE Business School, n.d)

Finalmente, esta variedad de beneficios, de acuerdo a The Chartered Institute of Personnel and Development (2006) puede dividirse en 4 categorías:

- Seguridad: Dentro de estos beneficios se destacan la medicina Prepagada, seguro médico para el colaborador y su familia, cubrimiento por hospitalización y cuidado dental. Así mismo están incluidos en esta categoría los seguros de vida en caso de la muerte del colaborador o compensaciones adicionales en caso de despido.

- **Asistencia financiera:** Dentro de esta categoría aparecen beneficios como préstamos por parte de la empresa (libres de intereses o con niveles bajos), asistencia para pago de hipotecas o préstamos para estudio, compra de vivienda o automóvil.
- **Necesidades personales:** Esta categoría incluye beneficios como pagos adicionales al legalmente establecido por licencia de maternidad o paternidad, cuidado de niños o guarderías, facilidades deportivas o sociales, descuentos en productos propios de la empresa o vouchers o descuentos para comprar en tiendas de cadena.
- **Acuerdos Corporativos:** Dentro de esta categoría se encuentran todos aquellos beneficios que se ofrecen al colaborador pero no le cuestan a la organización. Estos incluyen sencillamente negociaciones entre la organización y los proveedores para poder ofrecer a las personas un descuento en el servicio. Dentro de estos beneficios se pueden encontrar diferentes tipos de seguros, descuentos en agencias de viajes, tiquetes, vacaciones, clubes, membrecía en gimnasios, entre otros.

2.10. Proveedores Actuales De Beneficios En Colombia

Por último, en lo que al mercado Colombiano se refiere vale la pena mencionar que actualmente se encuentran diversas organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de beneficios y bienestar a las empresas para fortalecer su estrategia retributiva. Generalmente estos portafolios están apuntando a organizaciones de gran tamaño que por el número de colaboradores pueden lograr acuerdos de economía de escala y ofrecer a sus colaboradores mejores precios que los encontrados en el mercado.

Algunas de estas compañías son:

- Corredores de seguros.
- Entidades de medicina Prepagada
- Cajas de compensación
- Fondos de empleados

Estas organizaciones ofrecen servicios a las empresas de acuerdo al campo de acción donde se desarrollan. Es así como las empresas corredoras de seguros ofrecen diferentes alternativas en seguros de vida, hogar, de vuelo, etc.; las entidades de medicina ofrecen opciones de medicina Prepagada que van desde planes zafiro, hasta planes diamante y los fondos de empleados o empresas asociativas de derecho privado ofrecen alternativas de ahorro a los empleados y con esos mismo facilitan créditos con unos intereses más favorables que en el mercado financiero.

Sin embargo, vale la pena mencionar que actualmente se observa cómo las grandes empresas son aquellas que cuentan dentro de su esquema salarial con una plantilla de beneficios, mientras que muy pocas micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran en la capacidad de participar de esta tendencia debido al poco poder de negociación con los proveedores de este tipo de servicios; por tal motivo y para que las PYMES puedan ofrecer gran variedad de beneficios al trabajador, sin que para ello represente una carga prestacional o se requiera involucrar más personal a la organización y con mayor fuerza en el área de gestión humana, debido la gestión administrativa de dicho portafolio, nace la idea de crear este proyecto: Una empresa que será la encargada de administrar el portafolio de beneficios a las empresas y sus trabajadores, canalizando de forma directa las inquietudes, solicitudes y demás con los proveedores tales como seguros, entretenimiento, medicina Prepagada, educación y demás convenios que las empresas

quieran ofrecer a sus colaboradores como parte de su estrategia retributiva y que a partir de una amplia opción de beneficios estos se puedan ajustar a los diferentes momentos de vida de las personas y sus familias, de esta forma poder atraer, retener y motivar a los trabajadores, así mismo disminuir la carga operativa y de gestión en que incurren las organizaciones frente a la búsqueda, negociación de proveedores y posterior administración de los portafolios.

3. Marco Filosófico De La Empresa

3.1. Misión

Proveer servicios de tercerización a las organizaciones ya sea nacional o multinacional, a través de portafolios de beneficios que se ajusten a las condiciones propias de cada individuo y sus momentos de vida.

La empresa contará con un capital humano competente, entusiasta y comprometido, así como con servicios y productos especializados dedicados exclusivamente a lograr un acercamiento y comprensión de sus clientes en una forma precisa y creativa, fomentando una cultura de la innovación y el desarrollo de habilidades, capacidades y oportunidades en las empresas y los trabajadores como un elemento clave para una competitividad sostenible.

Beneficiarte estará continuamente en busca de la mejora continua que añade valor a los clientes y empleados.

3.2. Visión

Ser líderes y expertos de referencia en nuestro país en la promoción de facilitadores de vida en las organizaciones como parte de los nuevos esquemas de retribución, a través de propuestas de mayor valor para el empleado y las empresas.

3.3. Objetivos

3.3.1. Objetivo general

Ser un aliado estratégico en la consolidación de estrategias que les permita a las organizaciones mejorar la productividad, prestando servicios que apoyen el desarrollo

profesional y personal del trabajador, que fomente la calidad y bienestar del empleo y sirvan como un mecanismo de apoyo a la familia en los diferentes momentos de vida de cada individuo, permitiéndole a las organizaciones de cualquier tamaño ofrecerles a sus empleados una alternativa innovadora, de gran utilidad dentro de sus esquemas de retribución que generen en el largo plazo sostenibilidad y mayor productividad, así como un mejoramiento considerable de la calidad de vida.

3.3.2. Objetivos específicos

- Establecer una identidad sólida y reconocimiento como generadores de valor en las organizaciones que les permita mejorar su competitividad mediante la inclusión de portafolios de beneficios flexibles en los esquemas retributivos.
- Generar un impacto visible y favorable en la sostenibilidad de las pequeñas y medianas empresas en Colombia.
- Construir relaciones estratégicas de trabajo con las asociaciones de los sectores económicos en Colombia y entidades gubernamentales.
- Construir una red de proveedores estratégicos para la consolidación de propuestas llamativas, innovadoras y de alto impacto para los empleados
- Trabajar en la capacitación y especialización en los servicios ofrecidos por los proveedores para dar asesorías especializadas a las organizaciones y proveedores, entendido como parte fundamental de la política retributiva de cada uno de los colaboradores.
- Ser expertos en la legislación vigente tributaria y laboral.

3.4. Idea De Negocio

El pago de un beneficio puede traducirse como el suministro al trabajador de un bien o servicio destinado a cubrir riesgos o necesidades básicas del trabajador o de su familia a cargo con los cuales la empresa busca generar mayor bienestar y seguridad social individual y familiar. Aquí se puede hablar de alimentación, educación, salud (medicina prepagada), aportes a cuentas de pensión voluntaria o a cuentas de ahorro para el fomento de la construcción, pagos de seguros de vida, entre otros conceptos adicionales a la remuneración ordinaria y directa del trabajador.

Teniendo esto claro, Beneficiarte nace como una empresa encargada de administrar el portafolio de beneficios en las organizaciones y dar asesoría especializada a sus trabajadores, canalizando de forma directa las inquietudes, solicitudes y demás con los proveedores tales como: seguros, entretenimiento, planes complementarios de salud, educación y todo tipo de convenios que las empresas requieran para ofrecer alternativas diferenciadoras que le permitan atraer, retener y motivar a los trabajadores, así como disminuir la carga operativa y de gestión en que incurren las organizaciones frente a la búsqueda, negociación y administración de estos.

3.5. ¿Por Qué Este Negocio?

Hay cuatro razones fundamentales que hacen de este proyecto una oportunidad atractiva dentro del mercado:

3.5.1. Retos actuales para la retención y satisfacción laboral

En primer lugar se encuentra la diversidad de retos que deben enfrentar las empresas para poder atraer y retener a su capital humano. Uno de estos retos corresponde a la complejidad del actual mundo laboral en el que convergen personas de diversas generaciones. Particularmente, la

Generación Y (personas nacidas entre 1980 y 1992) de acuerdo con Carlos Montenegro, Decano de ciencias de la Universidad de los Andes, está rompiendo los esquemas empresariales y desconcertando a jefes y seleccionadores por sus comportamientos y expectativas. (MisiónPyme, 2012)

Esta población creciente representa el 40% de los consumidores de productos y de servicios.

También manifiesta que en esta generación los nuevos profesionales son altamente proactivos, prácticos, responsables, ofrecen un alto rendimiento en las organizaciones y pueden resolver múltiples tareas a la vez, algunos expertos los han nombrado la primera generación global de la historia y una de las fuerzas laborales más productivas, e innovadoras. Una de las razones más importantes para retenerlos y enamorarlos en las empresas.

Pero no todo es fácil con ellos, son también impacientes, cortoplacistas, desapegados, individualistas, inestables, no aceptan fácilmente la autoridad. El día en que la empresa ya no les brinda lo que quieren, simplemente se abren a nuevas oportunidades de trabajo. Esta generación es altamente exigente frente a temas de capacitación, estilo de vida, viajes, idiomas y relacionamiento con otras personas.

Respecto a estos temas, según una entrevista realizada por la revista MisiónPyme (2012) a tres empresarios que lideran tres organizaciones que empezaron como pequeñas empresas y hoy son empresas que se proyectan a nivel internacional, coinciden que el talento es la clave del éxito de cualquier negocio, la creatividad, el talento e innovación. Equipos de trabajo comprometido y orgulloso de trabajar para estas organizaciones. Estas empresas son: Nalsani (Totto), Bodytech y Cobar. Especialmente Fabio Velasquez, Presidente de Cobar manifiesta que es fundamental la

inversión en procesos continuos de capacitación y de motivación que ayudan a que haya un clima creativo que facilitara el primer factor de competitividad que es la innovación.

Otro de los retos que enfrentan ahora las empresas está relacionado con el hecho que la mujer ha venido ingresando con mayor fuerza al ámbito laboral.

Con el advenimiento de la Segunda Guerra Mundial, las mujeres acabaron remplazando a los hombres en las fábricas, ya que estos se encontraban en el frente. Esta situación sentó un precedente: la mujer era capaz de realizar el trabajo que hasta entonces sólo había hecho el hombre.

De forma gradual, la población femenina ha ido sumándose al mercado laboral. Primero ocupando puestos tradicionalmente femeninos, como maestra, secretaria, enfermera o puericultora, hasta la situación laboral actual, en que las mujeres se encuentran prácticamente en todos los sectores profesionales. Hoy muchas mujeres cada vez más ostentan cargos de liderazgo.

Según la Oficina de Estadística de la Comunidad Europea, Eurostat, la tasa de ocupación femenina en España oscila entre el 35% y el 40%. (www.ec.europa.eu/eurostat)

Mientras de acuerdo al DANE, menos de la mitad de las mujeres, el 41,9%, tiene alguna ocupación laboral fuera del hogar. En general trabajan en servicios, comercio y en menor proporción en industria. Los datos del DANE muestran que el 33,2% de los trabajadores en el sector de servicios sociales, comunales o personales son mujeres. El 31,4% en el sector comercial, hotelero y turístico y el 14,8% en la industria manufacturera (www.finanzaspersonales.com.co).

Así como estos retos, existen muchos otros que cada vez más están empujando a las empresas a estar a la vanguardia, mejorando continuamente sus procedimientos, prácticas y políticas para poder ser competitivos y así lograr retener el talento fundamental para el éxito de sus negocios.

3.5.2. Estrategias de compensación

De otra parte, en la última década los empleadores han venido tomando mayor conciencia de su responsabilidad en relación con los temas salariales, emocionales y de bienestar (www.gestionhumana.com).

A partir de la premisa anterior y el nuevo marco global, las empresas del nuevo milenio han venido evolucionando a esquemas de retribución que apunten a escenarios de sostenibilidad en el tiempo, mayor productividad y competitividad; sin detrimento en las condiciones de compensación de sus colaboradores ya que uno de los costos más altos para las organizaciones son los referentes a salarios y prestaciones de ley.

Un análisis de las tendencias en materia de compensación en las empresas líderes en Colombia reveló un cambio en la filosofía organizacional que denota la aprensión de esquemas más flexibles para el trabajador y menos costosos para la organización. Así lo explicaron José Manuel Acosta, Juan Pablo Acosta y Óscar Julián Mojica, durante el seminario “Diseño y reconversión de planes corporativos de beneficios”.

Las nuevas tendencias se orientan a optimizar recursos, modernizar la plantilla, incorporarla a la compensación global, rescatar su valía y hacerla más equitativa frente al perfil y necesidades individuales, para atraer, conservar y motivar a los empleados.

El estudio “Niveles de Compensación en Colombia 2005-2006”, elaborado por la firma Human Capital Consulting (2007), revela que siete de cada diez compañías con operaciones en el país está desalarizando, y en esa medida recurriendo al concepto de beneficios.

Es necesario explicar brevemente el entorno en el que se desenvuelven las estrategias de compensación en Colombia para entender el alcance del concepto de beneficios como parte de los planes futuros. En esa medida, resulta pertinente explorar el comportamiento de elementos como el salario y su relación con la pérdida de la capacidad adquisitiva.

La principal característica observada a partir del estudio reseñado, describe incrementos salariales sobre el promedio de la inflación en un buen porcentaje de compañías (51%), mientras que sólo en seis de cada cien casos el alza fue superior a esa referencia. De la misma forma, fue llamativo en el estudio que esa decisión se haya atado a un esquema flexible en el 45% de las organizaciones.

No obstante, este no es el único elemento de juicio para evaluar la obsolescencia del plan de compensación propio: suman para el ejercicio aspectos como la evidente pérdida de la capacidad adquisitiva respecto del valor del salario, el sobre-costos laboral, el impacto fiscal y la penetración de esquemas variables y asociados al resultado en cargos de naturaleza no comercial.

En contraste, se identifican porcentajes representativos (más del 40%) respecto de la aplicación de beneficios para los cargos de nivel ejecutivo. En ese orden de ideas, se destacan elementos como automóvil, conductor, telefonía celular, tarjetas corporativas, seguros de vida y pagos de salud, principalmente.

Revisando las consideraciones expresadas, ¿qué impide extender esa estrategia de beneficios hacia otros cargos? “En realidad, más que el valor de un salario, a la persona le interesa lo que entra a su bolsillo”, expresa Acosta, Presidente de la firma de consultoría en Recursos humanos, Human Capital Consulting. Por ejemplo, la coyuntura económica ha despertado la conciencia sobre la importancia del ahorro y la necesidad de prever un mejor futuro, más aún si la reflexión se extiende hasta el ámbito familiar.

Una de las alternativas que viene tomando fuerza en el país en materia de opciones de portafolio, tiene que ver con la asignación de beneficios que buscan otorgar bonos de alimentación, transporte o vacaciones.

El Grupo Empresarial Bavaria, una de las principales organizaciones económicas del país, ha comenzado a implementar este tipo de estrategias en algunas de sus compañías, así mismo, el Canal Caracol de Televisión y Bavaria S.A., para mencionar solo unos ejemplos, han definido que a los altos ejecutivos y funcionarios de nivel intermedio, se les remunerará con bonos y otros sistemas de compensación relacionados con salud, educación, seguros y recreación. (Periódico El tiempo). Viernes 10 de agosto de 2012. “El salario flexible es una vía para negociar”.

3.5.3. Gestión humana como un área estratégica en la creación de valor y no de soporte en las organizaciones

Muchas son las estrategias que se están tejiendo para retener, atraer y mantener al talento clave de las organizaciones, desde el aumento salarial, pasando por los ascensos o cambios transversales dentro de la compañía, hasta el ofrecimiento de grandes beneficios.

Cuando un trabajador piensa en un gran lugar para trabajar, frecuentemente piensa en un buen salario. Sin embargo, el concepto va mucho más allá. Pasa por el estilo de liderazgo de la compañía, los espacios que crea de participación, el reconocimiento a la contribución de la gente, la forma como comunica sus decisiones y la posibilidad de ofrecer un balance entre la vida profesional y personal, unos beneficios especiales e incluso, en la celebración de un cumpleaños de forma especial, entre muchas otras cosas.

Sobre estas características basan su estrategia de recursos humanos las mejores empresas para trabajar en Colombia (Revista Dinero, 2011), según la última medición del instituto Great Place To Work® - Colombia. El ranking está liderado, por segundo año consecutivo, por Seguros Bolívar y le siguen Seguridad Atlas, Seguros Sura, EPS Sura y Grupo Telefónica. En cifras, 88% de las empresas evaluadas corresponden al sector privado; 57% son multinacionales y el 43% restante son empresas nacionales; el sector financiero, con 14%, tuvo la participación más alta; mientras que 32% de las compañías analizadas son líderes del mercado en sus respectivos sectores.

¿Cuál es la importancia de tener un buen ambiente laboral y una exitosa gestión humana? Todo, al final del día, se enfoca en la generación de valor. Según un estudio de Frank Russell en Estados Unidos, las mejores empresas para trabajar han superado de forma consistente los índices bursátiles.

La lucha por captar el mejor talento humano disponible en el mercado es quizás la mayor batalla que libran hoy en día las empresas en todo el planeta, en medio de un escenario económico cambiante, de mayor competencia y de nuevos y feroces competidores

internacionales. Retener el recurso humano es uno de los grandes retos para las compañías que operan en Colombia. Allí yace el verdadero valor de la empresa.

3.5.4. Experiencia profesional

Como parte fundamental para la promoción de Beneficiarte esta la acumulación de años de experiencia del promotor del proyecto en el sector de Gestión Humana, conociendo los cambios en la forma de operar de las organizaciones y de manejar su talento humano. Un conocimiento en las necesidades de gestión humana y de los colaboradores de las organizaciones en cuanto sus expectativas futuras de superación personal y profesional.

Un conocimiento significativo de contactos dentro del sector y una gran experiencia acumulada da la certeza de que se puede iniciar este proyecto con una gran confianza en el éxito.

3.6. Móviles Para La Creación De Beneficiarte

La tendencia actual para los profesionales de recursos humanos es ayudar a sus empresas a crecer y sobrevivir. Teniendo en cuenta las condiciones actuales del mundo, más que nunca las empresas necesitan reclutar, contratar y retener a las personas adecuadas para poder ser competitivos y dentro de estos procesos el rol de Recursos humanos es la clave.

Una vez que el empleado es contratado, esta área debe trabajar en preservar la competitividad, manteniendo sus empresas a la vanguardia de las cuestiones de trabajo y vida personal para mantener la fuerza de trabajo satisfecha y comprometida. Más aún si se considera que los empleados están buscando algo más que el salario base para quedarse en un trabajo. Los beneficios deben renovarse y actualizarse constantemente, involucrando no sólo temas de salud,

vida y discapacidad, sino también problemas de la vida de trabajo flexible y tiempo también libre.

La retención de los empleados es una de las formas más visibles en que un departamento de recursos humanos puede justificar un retorno de la inversión. Cuando estos departamentos están abrumados con el día a día administrativo, otras funciones más importantes como estas pueden caer en el olvido, razón por la cual es cada vez más claro el valor de los servicios de outsourcing para la administración de dichas labores.

3.7. Promotores Del Proyecto

El actual promotor de este proyecto ha trabajado en el sector de Gestión Humana, con experiencia, conocimiento y aptitudes complementarias y, sobretodo, con una visión de cómo debe ser esta actividad y los planteamientos para conseguir el éxito.

Marcelo Botero: Actual promotor e “inductor” de este proyecto, Ingeniero Industrial de la Universidad América, Especialización en Gerencia de Proyectos de la Universidad EAN, Con más de 8 años de experiencia en consultoría empresarial en proyectos relacionados con: Beneficios extrasalariales, Calidad de vida, Conciliación de la vida familiar, personal y profesional (Experiencia en asesoría para la certificación internacional EFR (Empresas Familiarmente Responsables)) y Clima Organizacional. Se ha desempeñado como consultor de la firma Great Place to Work Institute en Colombia, Ecuador y Venezuela y actualmente como Consultor de Human Capital Consulting para la práctica de Beneficios y Calidad de Vida (Benefits® y Koncilia®).

Ha participado en procesos de implementación de esquemas de Beneficios Flexibles y Calidad de Vida en empresas como: ETB, Alquería, Apiros, Continental Gold, Endesa, Ferrero LADM, Fundación Santa Fe de Bogotá, FTI Consulting, Fundación Delamujer, Home Sentry, Grupo Corpas, LASA, Mansarovar, MVM, Vetra, ECOPETROL, CENIT, entre otros.

3.8. Propuesta De Valor Beneficiarte

Tomando en consideración todos los puntos previamente expuestos, contratar a Beneficiarte, significa que los departamentos de Gestión Humana dediquen más tiempo a las funciones del negocio (estrategia de la compañía como medición del clima organizacional, fomento de la cultura empresarial y/o formulación de políticas para incrementar la productividad de los trabajadores); y no a las operativas como la búsqueda y administración de convenios para ofrecer Beneficios sociales a los empleados.

Una faceta importante de la externalización de procesos empresariales es su capacidad para liberar a los ejecutivos corporativos de algunas de sus responsabilidades del día a día en la gestión de procesos. Convencionalmente, los ejecutivos pasan un 80 por ciento de su tiempo en la gestión de datos y sólo el 20 por ciento en la formulación de estrategias. Pero el escenario es muy diferente cuando el proceso de negocio se externaliza. Una vez que un proceso es externalizado con éxito, la relación puede ser fácilmente reversible. En tales situaciones, los ejecutivos obtienen más tiempo. Este ahorro de tiempo les ayuda significativamente a explorar nuevas áreas de ingresos, acelerar los proyectos de otros y centrarse en sus clientes. Esto, sin lugar a dudas, conduce a la mejora de la productividad.

Beneficiarte ofrece una gran ayuda a las empresas para que puedan concentrarse más en las áreas centrales de su negocio, asumiendo plena responsabilidad de las operaciones de

administración de beneficios. El factor más importante detrás del crecimiento de las BPO hoy en día es un aumento en el número de empresas que están revisando sus operaciones internas en un intento de comprender y centrarse plenamente en sus competencias básicas verdaderas.

Finalmente la opción que tienen las compañías y los empleados para adquirir facilitadores de vida que se ajusten a sus necesidades personales, familiares y laborales en cada etapa de su vida, y de esta forma hacer gente más feliz y comprometida, permitiendo mejores resultados empresariales.

3.9. Ventajas Competitivas

- Posibilidad que va a tener el empleado o la empresa para obtener información personalizada sobre el portafolio de beneficios.
- Estudio del mercado frente a la utilización de los beneficios en los diferentes sectores de la economía, permitiéndole a la compañía gestionar de una forma estratégica su talento humano.
- Posibilidad de que el empleado pueda escoger un portafolio de beneficios de acuerdo a su momento de vida.
- Herramienta tecnológica que le permitirá al empleado conocer su portafolio de beneficios, sus características, condiciones y montos asignados por la organización.
- El empleado por la afiliación que tiene de su compañía con Beneficiarte podrá acceder a una amplia red de beneficios donde podrá adquirir servicios con precios favorables de los que podría encontrar en el mercado.

- Call center como canal de comunicación que gestione dudas e inquietudes frente al portafolio.

3.10. Nuestra Oferta De Servicios

Tal como se ha indicado anteriormente, Beneficiarte ofrecerá servicios de tercerización para la administración de los planes de beneficios sociales que ofrecen las organizaciones, no obstante para clasificar y segmentar la oferta a los diferentes clientes potenciales, se dividirá la oferta de acuerdo a la necesidad de cada cliente:

Así las cosas, Beneficiarte se centrará en:

- Portafolio de proveedores: Para las organizaciones que no cuenten con planes de beneficios sociales como parte de su estructura de remuneración total se ofrecerán diferentes portafolios que se adecuen al presupuesto y a la población de la empresa.
- Administración de convenios: Para las organizaciones que ya cuentan con beneficios sociales se les ofrecerá la administración de sus convenios (elegibilidad, inscripción, facturación y apoyo a empleados a través de un call center).
- Todo incluido

3.10.1. Portafolio de proveedores

Beneficiarte focalizara sus esfuerzos en realizar alianzas estratégicas con proveedores de servicios en salud complementaria, educación, seguros, entretenimiento y ahorro, de esta forma las organizaciones se favorecerán con precios más competitivos, adicionalmente contarán con la experiencia de servicio y asesoría al centralizar todas las dudas e inquietudes que se puedan

generar por parte de los empleados que finalmente son los que disfrutan de cada uno de los beneficios.

3.10.2. Administración de convenios

Beneficiarte controlara y hará seguimiento de elegibilidad en los planes de beneficios, así como inscripciones/eliminaciones, conciliación de facturación mensual para los proveedores de todos los beneficios y un call center para atender llamadas de teléfono del empleado. Las comunicaciones de los empleados son la clave para estos procesos, de esta forma Beneficiarte podrá administrar las comunicaciones y los procesos de inscripción/cambio. También será necesario para Beneficiarte establecer sólidas relaciones de trabajo con los proveedores de beneficio (compañías de seguros, o los administradores de terceros). Beneficiarte, en efecto, se convierte en el Departamento de administración de beneficios de las compañías.

Beneficiarte conciliará la facturación mensual del proveedor. Por ejemplo: Si un empleador ofrece a los empleados seguros de plan de salud, el empleador deberá incluir dentro de su desprendible de nómina el concepto de salud.

Beneficiarte también proporcionará un call center a los empleados de los clientes. Este centro de llamadas está diseñado para manejar solo cuestiones administrativas y no de servicio como tal.

A continuación se describe una muestra de preguntas que tendrá el call center:

- ¿Qué tipo de cobertura tengo?
- ¿Me puede explicar los beneficios que acaba de contratar la compañía?

- ¿Me puede decir el estado de mi cuenta de gastos flexibles?
- ¿Cómo añado un dependiente a mi cobertura?

3.10.3. Todo incluido

Algunos clientes podrían agrupar los anteriores servicios y contratar con Beneficiarte todos los servicios anteriormente mencionados (portafolios y administración).

3.11. Modelo Canvas

A partir del modelo Canvas podemos describir de una manera lógica la forma en que Beneficiarte describe el modelo de negocio desde todos los aspectos estratégicos de la compañía. El proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar esta herramienta de recursos para conocer a profundidad cómo operara Beneficiarte y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

ANÁLISIS Y GENERACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIO				
Clientes potenciales	Propuesta de valor	Canales	Actividades clave	Aliados clave
Pequeñas y medianas empresas en Bogotá buscando mayor competitividad	Mayor competitividad para empresas Pymes	Contacto directo con los clientes	Negociación con proveedores de servicios de beneficios sociales	Entidades Gubernamentales Gremios de los diferentes sectores de la economía Proveedores de salud, educación, entretenimiento, aseguradores, etc.
	Complemento a la estrategia retributiva	Cámara de comercio de Bogotá	Identificación de clientes potenciales	
	Mayores índices de atracción y retención de capital humano	Telefónicamente	Intervención de clientes	
	Reduce la labor y desgaste administrativo referente al manejo de proveedores de beneficios	A través de asociaciones económicas o industriales	Retención de clientes	
		Relaciones con clientes	Recursos clave	
	Asesoría personalizada al empleado y la empresa, centralizando la información en un solo proveedor	Lealtad del cliente	Negociación con proveedores	
	Red de beneficios sociales ajustados a los momentos de vida	Asistencia personalizada al empleado	Software de administración de beneficios	
		Activa y cercana relación con los clientes	Impacto social, económico y tributario	
Estructura de costos		Flujo de ingresos		
Desarrollo Web Costo de herramientas de computo Costos administrativos Gastos de promoción y ventas Modelo de costos fijos		Comisión por proveedores Ingresos por la administración de los planes de beneficios (por número de empleados en las compañías) Flujo escalonado por incremento de capacidad		

Figura 4. Modelo de negocio Canvas adaptado a Beneficiarte.

Fuente: Los autores

4. Análisis Del Entorno

4.1. Situación Del Mercado Y Del Sector

Actualmente el mercado Colombiano viene jugando un papel importante dentro de la economía mundial, siendo participe de grandes eventos como la Cumbre de las Américas realizada el pasado mes de abril de 2012 en Cartagena, adicional a esto el gobierno ha venido impulsado grandes esfuerzos para hacer tratados internacionales con otros países.

Es así que Colombia se encuentra en la mira de grandes inversionistas internacionales que ven a Colombia como una oportunidad importante de inversión, no sólo por la posición geográfica, sino también por su talento humano, por los avances en seguridad y política financiera y fiscal para los recursos de los inversionistas. Esto ha traído consigo grandes importantes recursos que han de una u otra forma han impulsado sectores que antes no se tenían como unos sectores de talla mundial como lo es para el caso que nos interesa el de BPO&O (Business Process Outsourcing y Offshoring).

Colombia tiene la oportunidad de capturar una porción del mercado creciente del BPO&O a nivel mundial, es por esto que el gobierno colombiano está comprometido en apoyar esta industria al considerarla fuente de empleo. Es así como fue incluida en la estrategia de desarrollo económico como uno de los sectores de transformación productiva.

BPO&O es una industria de rápido crecimiento y países emergentes tienen la oportunidad de capturar una porción importante de este crecimiento. Actualmente en Colombia la industria de BPO&O es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de call centers.

Para lograr una porción importante del mercado, el país debe comprometerse en un programa sectorial de largo plazo que le permita eliminar barreras significativas, según el informe realizado por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008), estas brechas están dadas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano. Al superar esto, Colombia podría convertirse en un destino atractivo de offshoring gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios.

“Colombia cuenta con una buena oferta de talento humano para los segmentos de Tecnologías de Información (IT), tercerización de procesos de negocios (BPO) y tercerización del conocimiento de procesos de negocios (KPO)”, dice Fabrizio Operti, coordinador del Programa Operativo Sector de Integración y Comercio del BID. (Proexport, 2010)

En los últimos años, los ingresos, por servicios de outsourcing en Colombia se han incrementado a una tasa anual promedio del 30%, alcanzando 565 millones de dólares durante el 2009, mientras que las exportaciones lo han hecho a una tasa del 90%, logrando durante el año 2010 ventas externas por 95 millones de dólares.

“Las ventajas para el país son múltiples, empezando por el aumento de flujos de inversión extranjera directa y la expansión del comercio internacional que tienen impacto directo en la generación de empleo, transferencia de tecnologías y conocimientos”, asegura la presidenta de Proexport, María Claudia Lacouture. (www.portafolio.com)

Colombia se está convirtiendo en uno de los países que está capturando más atención en el tema de la tercerización de servicios. Han llegado inversionistas de distintos países, como España y Estados Unidos, porque, además del talento humano, cuenta con buenas universidades, tiene orientación al servicio, una población grande, que hace que se tenga mayor alcance; y, si se

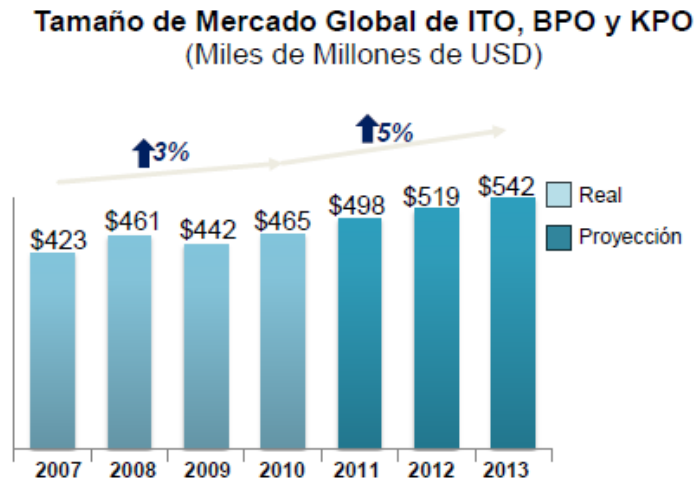
trata del idioma español, Colombia es el segundo país hispanoparlante más grande, lo que brinda mayor profundidad de mercado. "Si bien en costos no somos los más baratos, ofrecemos buena infraestructura en comunicaciones y una relación calidad-precio que lo hace competitivo", dice la presidenta de Proexport.

4.2. Tendencias Del Sector En El Mundo

De acuerdo a la investigación realizada por el ministerio de Industria y Comercio para el programa de transformación productiva, las tendencias a nivel mundial están dadas por las siguientes premisas:

- Mayor tercerización de servicios.
- Oferta cada vez más competitiva de BPO.
- Centros compartidos convertidos en empresas de BPO.
- Mayor interés en ofertas integrada de servicio.
- Mercados emergentes liderando el crecimiento en BPO y ITO.
- Crecimiento en KPO hasta 5 veces superior a los de ITO Y BPO.
- KPO principalmente en administración de datos y servicios de salud.

Algunos datos del incremento del sector en los últimos años a nivel mundial lo podemos ver en la gráfica 2:



Gráfica 2. Comportamiento mundial de BPO/ITO/KPO

Fuente: Gartner, Evaluerserve

Por otro lado si se habla de la participación que tienen las diferentes vertientes de los servicios de BPO&O, vemos que el de BPO tiene una participación importante a nivel mundial del 35%, como lo podemos ver en la gráfica 3.



Gráfica 3. Participación Mercado Global Outsourcing 2010.

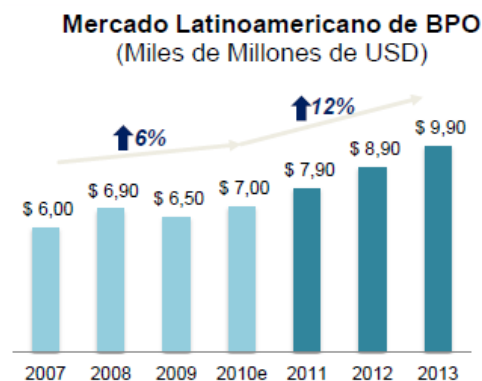
Fuente: Gartner, Evaluerserve

4.3. Tendencias Del Sector En Latinoamérica

De acuerdo a la investigación realizada por el Ministerio de Industria y Comercio para el programa de transformación productiva (2008), las tendencias a nivel de Latinoamérica están dadas por las siguientes premisas:

- Crecimientos de doble dígito tanto en el mercado de BPO como en el de ITO.
- Centros cautivos por proveedores de servicios a otras empresas y/o adquiridos por BPO.
- Chile, Colombia y Centroamérica están atrayendo cada vez más inversión del sector.
- Impulso de los gobiernos al desarrollo del sector a través de incentivos y apoyos a la inversión.
- Crecimiento de KPO; transferencia de India.

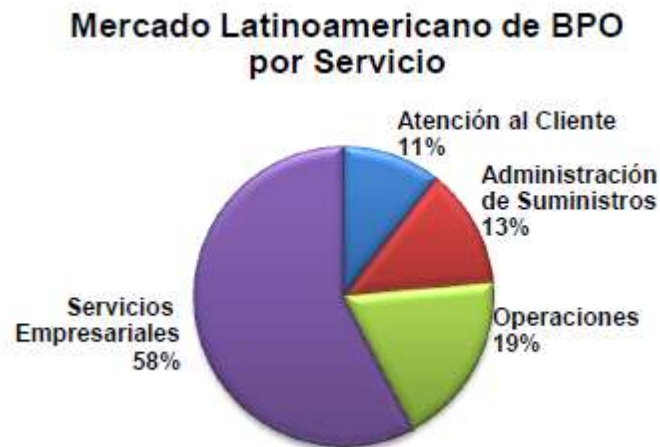
Así mismo como sucede a nivel mundial, el sector de BPO ha venido con un importante crecimiento en Latinoamérica como lo vemos en la siguiente gráfica:



Gráfica 4. Sector de BPO/ITO/KPO en Latinoamérica

Fuente: Gartner, Evaluerserve

Como parte de este crecimiento que se ha visto en los últimos años en el sector de BPO&O en Latinoamérica, es importante destacar que el 58% están dados a los servicios empresariales, lo cual representa un comportamiento favorable para la implementación de este proyecto.



Gráfica 5. Mercado Latinoamericano de BPO por Servicio

Fuente: Gartner, Evaluer serve

4.4. Tendencias Del Sector En Colombia

Un dato que deja a Colombia con muy buenas oportunidades es que para el 2012 Colombia aspira tener negociados 11 tratados de libre comercio -TLC, logrando acceso preferencial a más de 1.500 millones de consumidores. (Ministerio de Industria y Comercio, 2008)



Gráfica 6. Estado actual de los tratados de libre comercio en el mundo.

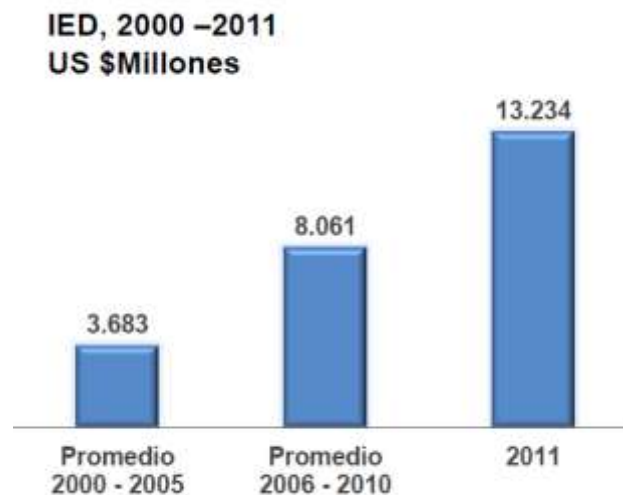
Fuente: SICE, OAS.

Adicionalmente en el 2011 Colombia alcanza los flujos de inversión extranjera más altos en toda su historia. Esto ha traído consigo una mayor presencia de empresas extranjeras demandando servicios, generando oportunidades tanto para empresas locales como para empresas internacionales, frente a estas inversiones de capital los principales países inversionistas se relacionan a continuación (Acumulado 2000 – 2011*):

- Estados Unidos, con US \$9.595 millones (Participación de 24,8%)
- Inglaterra, con US \$5.684 millones (Participación de 14,7%)
- España, con US \$3.431 millones (Participación de 8,9%)

- Canadá, con US \$1.373 millones (Participación de 3,6%)

Los resultados anteriores presentan la participación sobre el total de los países con inversión acumulada positiva, sin reinversión de utilidades ni inversión en el sector petrolero. Valor acumulado 2000 – 2011: US \$38,615 millones.



Gráfica 7. IED 2000 - 2011

Variación 2010-2011: +92%

Nota: El listado de los principales inversionistas en Colombia excluye a Anguila y Panamá (en tercer y cuarto lugar respectivamente), tampoco a Islas Vírgenes y Bermudas en sexto y séptimo lugar.

Fuente: Banco de la Republica – Balanza de Pagos.

La amplia base de empresas locales ha permitido una demanda de servicios de tercerización, así lo manifiesta Proexport en su informe “Oportunidades en la Industria de Servicios de BPO en Colombia”(2012).

El sector financiero ha mostrado la mayor dinámica en la demanda de servicios tercerizados, donde los 4 principales bancos locales planean inversiones superiores a los US\$ 1.000 millones en los próximos años.

Los sectores manufacturero y de Oil & Gas están demandando cada vez más servicios relacionados con actividades básicas como contact centres y de mayor valor agregado como F&A e ingeniería para sus actividades diarias.

El sector de telecomunicaciones también está jalonando el sector de ITO, enfocado a servicios de soporte técnico y tecnológico. Este crecimiento mantendrá una tendencia creciente gracias a los esfuerzos de Mintic. (Proexport, 2010)

Colombia se ha convertido en una plataforma de exportación para América Latina, EE.UU y Europa, ofreciendo servicios de voz y datos en Español, Inglés y Portugués. (Proexport, 2010)

La presencia de numerosas empresas de todos los sectores productivos del país está presionando una demanda alta de servicios de TI para sus empresas, teniendo como referencia un proceso de crecimiento sostenido de la industria.

El país ofrece un amplio rango de sectores que demandan un alto componente de servicios tercerizados, no solo las empresas que invierten en el país, sino también a la base de empresas nacionales que requieren crecientemente de estos servicios (Proexport, 2010)

4.5. Comportamiento Del Sector De BPO&O En Bogotá

Beneficiarte ofrecerá sus servicios en la ciudad de Bogotá, teniendo en cuenta diversos factores que posicionan a la ciudad como una de las más prosperas en el sector de BPO&O, KPO

y TIC. Según Invest in Bogotá, que es la agencia de promoción de inversión para Bogotá y Cundinamarca, creada como una iniciativa público-privada entre la Cámara de Comercio de Bogotá, el Distrito Capital y la Gobernación de Cundinamarca, manifiestan las razones para ser Bogotá la ciudad donde estará ubicada la empresa:

- **Experiencia.** Desde hace más de 16 años, empresas multinacionales y nacionales instaladas en Bogotá prestan variados servicios de back-office entre los que se incluyen los de TIC, financieros y contables, de gestión de recursos humanos y de ingeniería y diseño arquitectónico.

- **Recurso humano.** Existe una amplia disponibilidad de personal joven de alta calidad con altos niveles de capacitación y experiencia en diversos campos relacionados con los servicios offshore. Además, Bogotá tiene la mayor oferta de profesionales bilingües en el país. Esta tendencia es ascendente por el apoyo público-privado a programas de capacitación y certificación de inglés que tienen gran impacto para el sector Offshore.

- **Estructura de costos.** La industria bogotana de BPO mantiene una excelente relación costo-beneficio en salarios, telecomunicaciones e infraestructura en general.

- **Cadena de valor.** En Bogotá están todos los servicios profesionales necesarios para la industria de BPO, con una completa y robusta cadena de valor de servicios de TIC.

- **Sector prioritario para el Gobierno Nacional.** El gobierno colombiano está comprometido en apoyar esta industria al considerarla fuente de empleo. Es así como fue incluida en la estrategia de desarrollo económico como uno de los sectores de transformación productiva.

- **Ubicación geográfica.** En la misma zona horaria que Estados Unidos y con múltiples conexiones aéreas diarias desde y hacia las principales ciudades del hemisferio, Bogotá es una excelente opción nearshore para las Américas.

Por más de 15 años, las empresas localizadas en Bogotá han desarrollado una amplia experiencia en finanzas y contabilidad, manejo tributario, manejo documental y otros segmentos de back-office.

En el 2011, se estima que la industria de BPO generó ingresos por más de US\$2.700 millones en los segmentos de procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, recursos humanos e investigación y desarrollo.

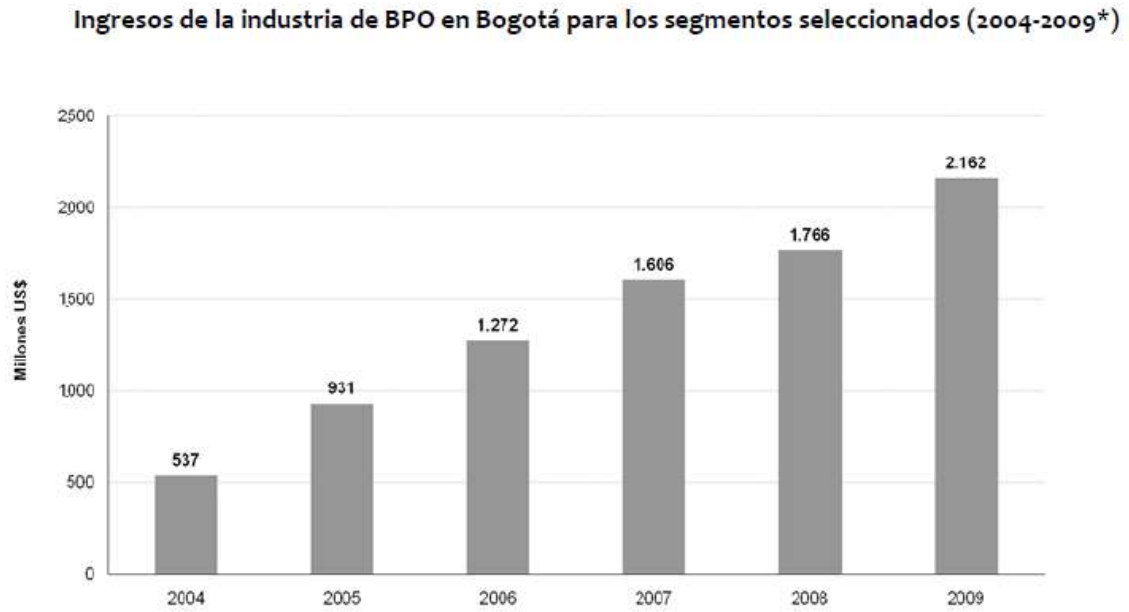
En Bogotá el sector de servicios representa más del 60% de la economía local, la ciudad cuenta, entonces, con una base de empleados con experiencia específica en distintos segmentos de BPO.

En Bogotá, los agentes empleados en la industria de Outsourcing tienen acceso a programas de capacitación y entrenamiento hechos a la medida de cada empresa.

Bogotá cuenta con Talk to the World, el programa de inglés intensivo diseñado específicamente para estudiantes y empleados de la industria de servicios offshore.

Bogotá ha identificado la necesidad de consolidar el proyecto de un parque tecnológico, el cual generará un nuevo incentivo para las compañías que quieran instalarse en la Ciudad.

La siguiente grafica muestra los ingresos de la industria de BPO en Bogotá para los segmentos seleccionados:



*Los datos corresponden a los siguientes segmentos específicos: procesamiento de datos, manejo documental, finanzas y contabilidad, manejo tributario, recursos humanos e investigación y desarrollo.

** Crecimiento estimado para 2009

Fuente: Invest in Bogota

Gráfica 8. Ingresos de la industria de BPO en Bogotá

Fuente: Invest in Bogotá

5. Mercado Potencial

Uno de los elementos más relevantes en el estudio del mercado es la definición del mismo. Con base en los principios de la matriz de McKisdey GE (Amatulli, Caputo, Guido, 2010) el mercado será analizado desde sus posibilidades de atracción de sus clientes potenciales.

Primero que todo, debe mencionarse que Beneficiarte no estará apuntando inicialmente a la totalidad del mercado colombiano, sino que focalizará su atención en las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

De acuerdo a la ley 590 de 2000, el tipo de empresas está definida teniendo en cuenta el tamaño y activos de la compañía, de forma tal que las pequeñas empresas son aquellas que tienen entre 11 y 50 empleados, mientras que las medianas empresas están definidas como aquellas que cuentan con un capital humano entre 51 y 200 empleados. De otra parte, en lo referente a los activos las pequeñas empresas serían aquellas con activos entre 501 hasta 5000 salarios mínimos legales vigentes (SMLV) y las empresas medianas con 5001 a 15000 SMLV (www.secretariasenado.gov.co).

De acuerdo con Rodríguez (2003) estas compañías en conjunto con las microempresas representan el 90% de las empresas de Colombia, soportando así la economía de país y generando el 73% del empleo, así como el 53% de la producción de los sectores industrial, comercial y de servicios.

En cuanto al número de empresas existentes de estos tipos, actualmente no se cuentan con estadísticas exactas sobre éstas en el país ya que muchas de ellas no se han registrado, sin

embargo algunas estimaciones realizadas en 2011 sugieren una cifra alrededor de 23000 (www.elspectador.com).

Adicionalmente, dentro de los sectores con un mayor posicionamiento de las PYMES ya mencionadas, se ha establecido que el 37% de las Pymes está ubicado en servicios, el 35% en el sector comercial y el 21% en el sector industrial (Cala, 2005).

Con el ánimo de focalizar aún más el mercado target de Beneficiarte, la empresa se concentrará en las Pymes localizadas en Bogotá, siendo ésta la ciudad con la mayor participación en el crecimiento de la economía del país. De acuerdo a Rodríguez (2003) Bogotá poseía el 50% de las Pymes de Colombia; proporción que aumentó en el 2005 a un 63% (Cala, 2005). Para el 2010 la ciudad continuó mostrando un crecimiento en la generación y formalización de Pymes, alcanzando cifras de 28.326 empresas pequeñas y 7.735 empresas medianas (CCB, 2011)

Sumado a estas cifras, a nivel general puede decirse que la ciudad se ha caracterizado por un incremento en su desarrollo económico, produciendo el 27% del producto interno bruto (Prieto and Rondón, 2009), tanto así que en el 2008 Bogotá obtuvo el lugar número 8 entre 43 evaluados, en la clasificación de las ciudades en América Latina con mejores oportunidades para hacer negocios.

En términos generales, a finales del 2011 las Pymes reportaron un incremento en su situación económica, comparado con el primer semestre del mismo año, reflejado en el crecimiento del 5.8% del producto interno bruto (Clavijo, 2012).

Finalmente, vale la pena mencionar que la significativa participación de las Pymes en el crecimiento de la economía del país, ha ido generando un creciente interés por parte del gobierno

para promover un mayor emprendimiento y mejorar las condiciones de las empresas ya existentes. Es así como el estado ha promovido encuentros de productividad y competitividad, la conformación de clústeres, la conformación de cadenas productivas, Comités Asesores Regionales de Comercio Exterior, Carce, la Agenda de conectividad, el Sistema Administrativo Nacional de Competitividad, la Ley Pyme, el Fondo Colombiano de Modernización y Desarrollo Tecnológico de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (Minindustria, 2010, Mincomercio, 2007, Cámara de Comercio de Bogotá, 2007 citados por Montoya. Montoya y Castellanos 2010).

Todas estas entidades e iniciativas por parte del Estado confluyen en la confirmación del valor e importancia de las Pymes, posicionándolas como un mercado potencial de gran atractivo para Beneficiarte.

5.1. Pymes Como Potenciales Compradores

Ahora bien, considerando la importancia de las Pymes para el país, cabe preguntarse ¿cuál sería el interés o necesidad de estas empresas en los servicios ofrecidos por Beneficiarte? ¿Hay algún gap en el mercado que necesita ser cubierto?

Para dar respuesta a estas preguntas es necesario dar una mirada más amplia del contexto de las Pymes. Si bien tienen un rol fundamental en Colombia, también es cierto que enfrentan diversidad de complejidades y dificultades debido a su tamaño y recursos. Es difícil competir con empresas de mayor envergadura y aún más difícil es competir con empresas de otros países o continentes, cuando no se cuentan con las mismas condiciones, oportunidades y posibilidades para crecer y ser más competitivos.

Este contexto se torna aún más complejo si se considera el acuerdo firmado recientemente con Estados Unidos sobre el Tratado de Libre Comercio. Tratado que resultará provechoso para las Pymes sí y solo sí estas logran organizarse y capacitarse adecuadamente para poder competir con el mercado de este país.

A este respecto, FEDESARROLLO (2011) destaca la relevancia de un capital humano competente como clave para incrementar el crecimiento y desarrollo de las Pymes, así como sus oportunidades de supervivencia y éxito. Sin embargo, algunas cifras provenientes de un estudio realizado por el Politécnico Grancolombiano reflejan una brecha significativa entre lo ideal y lo real en cuanto a la situación de las Pymes; 70% de estas empresas en Bogotá afirman tener escasos programas de capacitación útiles para poder exportar y aprovechar los beneficios del TLC, mientras el 38% reconoce la necesidad de actualizarse en temas referidos a servicio al cliente y tendencias del mercado (www.dinero.com).

Dentro de este contexto, existen varios puntos en los cuales las Pymes deben trabajar constantemente, sin embargo dados los intereses de este trabajo se hará foco particularmente en el Capital Humano, que como se había mencionado inicialmente, constituye un componente fundamental para consolidar una mayor competitividad en las empresas.

Con el fin de que las Pymes puedan mantenerse en un nivel competitivo en su mercado, deben ser capaces de atraer y retener a empleados clave. Por lo tanto, los departamentos de recursos humanos se enfrentan a múltiples tareas; deben no sólo estar al día y ofrecer programas atractivos de beneficios, sino también mantener en funcionamiento la administración diaria del Departamento y sus programas.

Sin embargo, esta administración cotidiana que requiere tanto tiempo es vista como sobrecosto para la empresa, que a su vez reduce el tiempo y los recursos que deberían estar siendo empleados en otras labores. A esto se suma el hecho que a diferencia de empresas más grandes, donde en muchas ocasiones se tiende a formar internamente al empleado, las pymes tienen pocos incentivos para hacerlo, debido a su temor por perder al empleado luego de haberlo formado. Y a su vez, en ocasiones no tienen el suficiente poder para negociar capacitaciones para sus empleados con otras entidades debido al tamaño de su empresa (OCDE/CEPAL, 2012).

Es en este punto donde las empresas requieren de soluciones fuera de su organización, dentro de las que aparecen los servicios de Outsourcing como una opción deseable y por ende es allí donde se abre una ventana de oportunidades para Beneficiarte.

Al respecto, Cook (2007) afirma que los servicios de Outsourcing constituyen un desarrollo permanente que puede ofrecer servicios radicalmente mejorados y generar a su vez importantes ahorros y beneficios tan atractivos que es imposible ignorarlos.

Es claro que los profesionales de Gestión Humana necesitan convertirse en socios estratégico de las empresas, sin embargo las funciones administrativas están aumentando a un ritmo astronómico que si bien puede verse aliviado hasta cierto punto por la automatización de algunas funciones, todavía necesitan un apoyo adicional ya que en muchas ocasiones estos departamentos pueden ser abrumados con la cantidad de trámites administrativos, frente a los cuales Beneficiarte puede proporcionar un importante soporte.

La tendencia actual para los profesionales de esta área es ayudar a sus empresas a crecer y sobrevivir y teniendo en cuenta las condiciones actuales del mundo, más que nunca las Pymes

necesitan reclutar, contratar y retener a las personas adecuadas para poder ser competitivos y dentro de estos procesos el rol de Gestión Humana es la clave.

Una vez que el empleado es contratado, esta área debe trabajar en preservar la competitividad, manteniendo sus empresas a la vanguardia de las cuestiones de trabajo y vida personal para mantener la fuerza de trabajo satisfecha y comprometida. Más aún si se considera que los empleados están buscando algo más que el salario base para quedarse en un trabajo. Los beneficios deben renovarse y actualizarse constantemente, involucrando no sólo temas de salud, vida y discapacidad, sino también problemas de la vida de trabajo flexible y tiempo también libre.

Sin embargo, cuando estos departamentos están abrumados con el día a día administrativo, estas funciones son difíciles de llevar a cabo y como consecuencia terminan dejándose de lado, afectando directamente al capital humano que se deseaba retener y consecuentemente afectando también la competitividad de la empresa; razón por la cual es cada vez más claro el valor de los servicios de Outsourcing ofrecidos por Beneficiarte para la administración de dichas labores.

5.2. Encuesta A Empleados De Pequeñas Y Medianas Empresas

Finalmente, con el fin de tener un acceso directo a los clientes potenciales fue llevado a cabo una investigación cuantitativa, realizada a través de una encuesta aleatoria a personas que trabajan en Bogotá en pequeñas y medianas empresas.

Para este propósito fue utilizada la técnica de muestreo seleccionando algunas personas que trabajan en empresas de diferentes sectores de la economía, donde cada uno de los participantes

tiene exactamente la misma oportunidad de ser incluidos como parte de la muestra (Easton, McColl, 2008).

Algunos de los resultados de la encuesta realizada a los empleados se detallan a continuación:

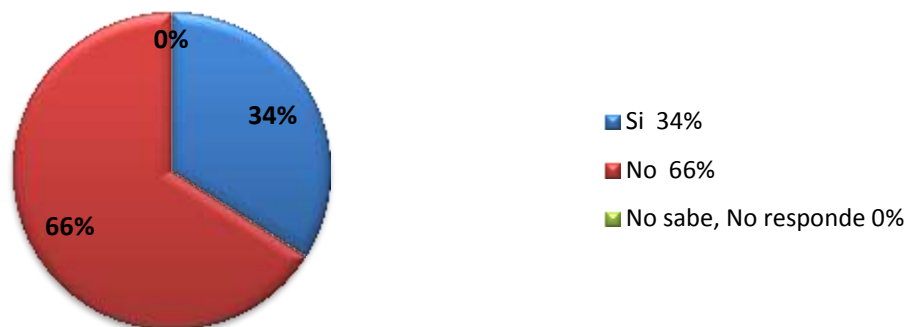
Su organización ofrece beneficios sociales



Gráfica 9. Organizaciones que ofrecen beneficios sociales (Todos aquellos beneficios dados por la organización libremente y que no responden a una obligación legal, ejemplo: salud complementaria, seguros, capacitación, auxilios, créditos, ahorro, etc.

Fuente: Los autores

Su organización cuenta con un área de compensación y beneficios



Gráfica 10. Organizaciones que cuentan con un área de compensación y beneficios

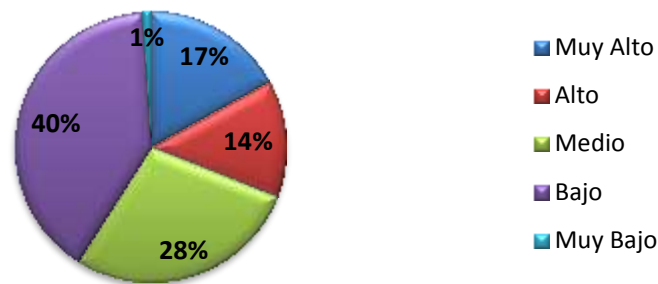
Fuente: Los autores

Las gráficas 9 y 10 evidencian un incremento en el interés de las Pymes por ser más competitivas a través del uso de beneficios, reflejado en un 67% de respuestas afirmativas frente

a la inclusión de los beneficios en estas organizaciones y en un 34% de organizaciones con un área dedicada exclusivamente a las funciones de compensación y beneficios.

Este último porcentaje refleja también el hecho que aún existe un número significativo de organizaciones que no cuentan con un área encargada, de esta forma se concentran estas tareas en otras áreas y por tanto podrían tener una mayor carga administrativa.

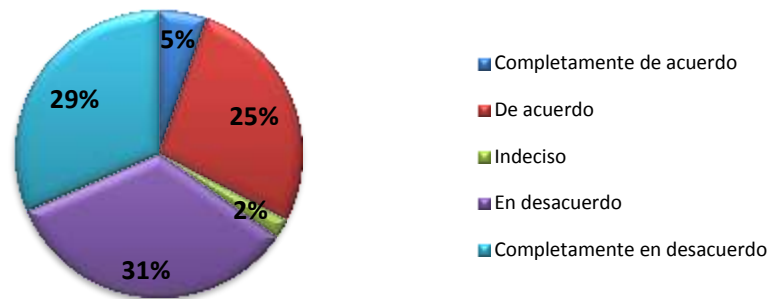
Califique el grado de satisfacción de los beneficios que actualmente recibe.



Gráfica 11. Grado de satisfacción de los beneficios que actualmente reciben los empleados

Fuente: Los autores

Los beneficios actuales responden a su momento de vida, necesidades e intereses



Gráfica 12. Correspondencia de los beneficios actuales ofrecidos y el momento de vida, intereses y necesidades de los empleados

Fuente: Los autores

Se evidenció un grado de satisfacción muy alto en un 17% de los encuestados y un grado de satisfacción alto en un 14% de esta población, reflejando así un importante espacio de mejoramiento en términos de la calidad de los beneficios que actualmente los empleados están recibiendo.

De igual manera, esta insatisfacción se ve reflejada en un bajo porcentaje (29%) de aceptación frente a la correspondencia entre los beneficios actuales ofrecidos y el momento de vida que atraviesan los empleados.

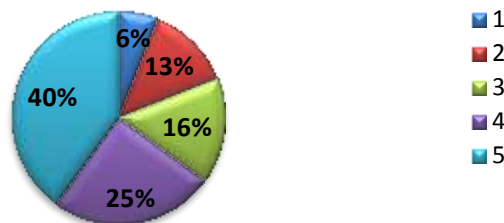
Cuando tiene una inquietud o duda frente a sus beneficios sabe a quien dirigirse



Gráfica 13. Cuando tiene una inquietud o duda frente a sus beneficios ¿sabe a quién dirigirse?

Fuente: Los autores

Frente a dudas e inquietudes referente a sus beneficios, califique de 1 a 5 el servicio que le han prestado, donde 1 es la menor calificación

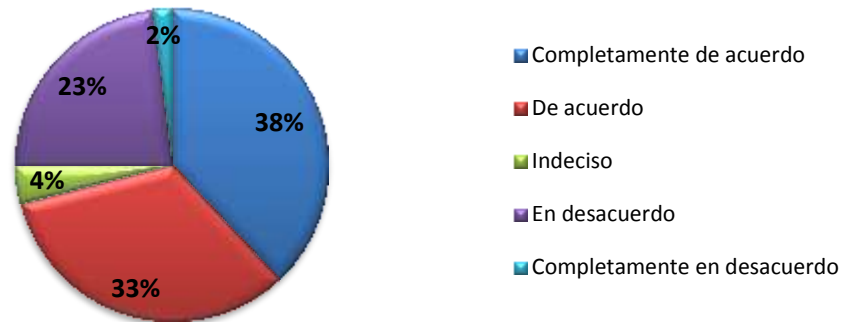


Gráfica 14. Grado de satisfacción de los empleados frente a la respuesta a sus dudas e inquietudes referentes a los beneficios ofrecidos

Fuente: Los autores

Se observa un conocimiento por parte del 58% de los empleados sobre quién dirigirse en caso de duda y así como un nivel de satisfacción moderado en un porcentaje significativo de la población (65%) respecto a las respuestas recibidas frente a estas dudas.

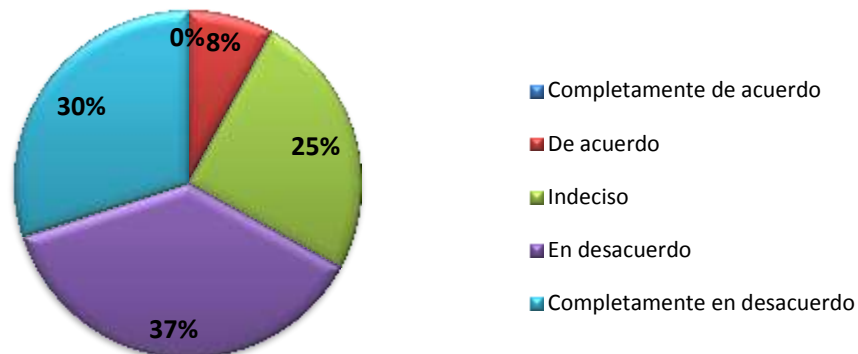
Los beneficios en la empresa están creados para que todos los empleados puedan acceder a ellos



Gráfica 15. Los beneficios en la empresa están creados para que todos los empleados puedan acceder a ellos

Fuente: Los autores

Conoce los procedimientos y políticas para poder acceder a los beneficios

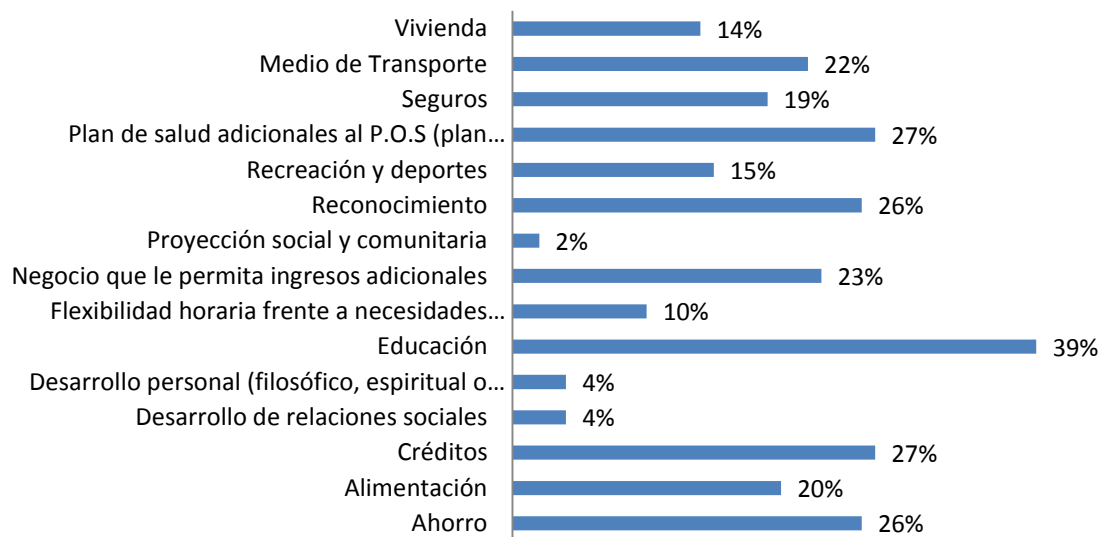


Gráfica 16. Se conocen los procedimientos y políticas para acceder a los beneficios

Fuente: Los autores

Si bien se destaca la percepción de que hay inclusión en lo referente a los beneficios ofrecidos por las PYMES, donde un 71% de los empleados manifiestan existe la posibilidad de que cualquier persona acceda a estos, sobresale también el hecho que un 67% de los encuestados manifiesten tener desconocimiento en cuanto a las políticas o procedimientos relacionados con los beneficios.

De la siguiente lista seleccione aquellas necesidades básicas que al día de hoy no tiene y que le gustaría satisfacer



Gráfica 17. Necesidades básicas que al día de hoy no se tienen y que les gustaría satisfacer

Fuente: Los autores

Se identificó que dentro de los beneficios con los cuales aún no se cuenta pero son deseables, sobresalen el Desarrollo, el Crédito y los Planes de Salud adicionales al P.O.S, mientras las actividades recreativas y deportivas, así como la proyección social y comunitaria se encontraron en los últimos lugares.

Estos resultados podrían asociarse a la complejidad para una empresa PYME de negociar con los proveedores de dichos beneficios, así como a la demanda administrativa que implican, que conlleva a un desinterés o falta de recursos por parte de estas organizaciones para poder ofrecer alguno de estos componentes en su paquete de beneficios; mientras que las actividades de recreación y deporte resultan más fáciles de gestionar.

5.3. Encuesta A Miembros De Gestión Humana

Adicionalmente, con el fin de tener un acceso directo a los clientes potenciales fue llevado a cabo una investigación cuantitativa, realizada a través de una encuesta aleatoria a personas encargadas de las áreas de Gestión Humana y con un alto conocimiento que trabajan en Bogotá en pequeñas y medianas empresas.

Su organización ofrece beneficios sociales



Gráfica 18. Su organización ofrece beneficios sociales

Fuente: Los autores

Su organización cuenta con un área de compensación y beneficios



Gráfica 19. Su organización cuenta con un área de compensación y beneficios.

Fuente: Los autores

En concordancia con lo encontrado en las encuestas realizadas a los empleados de diversas PYMES, los empleados de Gestión Humana reconocen en un 78% de los casos que la organización ofrece algún tipo de beneficio social, aun cuando tan sólo el 30% afirma que existe un área dedicada exclusivamente a compensación y beneficios. Confirmando así el interés de las organizaciones por implementar beneficios, pero al mismo tiempo reflejando la escases de capital humano concentrado sólo en dichas funciones, siendo responsables de estos en su mayoría los empleados del Área Administrativa o Financiera, el área de Bienestar o un generalista de Gestión Humana.

La empresa cuenta con procedimientos y políticas claras para que los colaboradores puedan acceder a los beneficios



Gráfica 20. Claridad en los procedimientos y políticas para que los colaboradores puedan acceder a los beneficios

Fuente: Los autores

Su organización cuenta con un área de compensación y beneficios

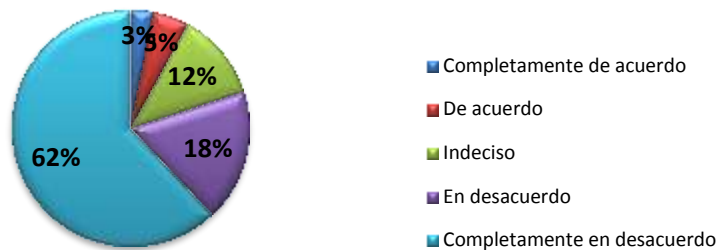


Gráfica 21. Los beneficios en la empresa están creados para que todos los empleados puedan acceder a ellos

Fuente: Los autores

Desde el área de Gestión Humana, el 69% percibe una mayor claridad frente a los procedimientos y políticas asociadas a los beneficios en comparación con lo manifestado por los colaboradores. Sin embargo, existe mayor concordancia frente a la posibilidad que tiene cualquier empleado para acceder a los beneficios ofrecidos, donde al igual que los empleados, una gran mayoría (74%) está de acuerdo con dicha afirmación.

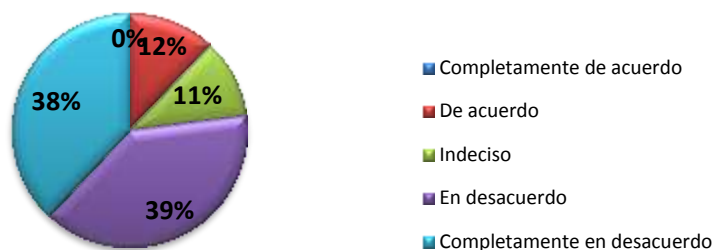
Considera que los precios ofrecidos por los proveedores corresponden a economías de escala



Gráfica 22. Los precios ofrecidos por los proveedores corresponden a economías de escala

Fuente: Los autores

Considera que la organización cuenta con los recursos para administrar de forma eficiente los beneficios



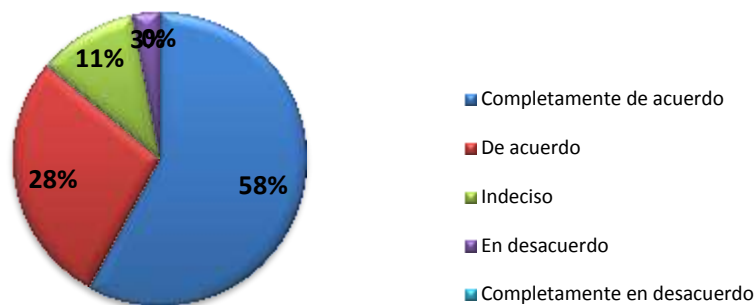
Gráfica 23. La organización cuenta con los recursos para administrar de forma eficiente los beneficios

Fuente: Los autores

Sobresale de forma significativa la unanimidad de las percepciones en este punto, donde el 80% de los encuestados consideran que los precios ofrecidos por los proveedores no corresponden a economías de escala y por lo tanto podría ser mucho más difícil lograr negociaciones con precios competitivos para las PYMES.

Adicionalmente y en línea con lo ya mencionado, el 77% percibe que su organización no cuenta con los recursos necesarios para administrar adecuada y eficientemente los beneficios ofrecidos actualmente.

Considera que la tercerización de la administración de los beneficios le permitiría al área de gestión humana encarar asuntos más estratégicos



Gráfica 24. La tercerización de la administración de los beneficios le permitiría al área de gestión humana encarar asuntos más estratégicos

Fuente: Los autores

Por último, el 86% de los miembros de Gestión Humana encuestados se mostraron de acuerdo con la utilidad de la tercerización de la administración de beneficios, para poder concentrarse en temas distintos; reflejando así no sólo una necesidad en este tipo de empresas por alivianar la carga administrativa, sino también una oportunidad para Beneficiarte como intermediario.

5.4. Competencia

5.4.1. Principales competidores

Habiendo ya analizado el target de Beneficiarte y el atractivo y necesidades de los clientes potenciales, es necesario ahora indagar qué otras compañías están concentradas en este mismo mercado, ofreciendo productos o servicios similares.

A este respecto se encontró actualmente que existen diversas organizaciones dedicadas a ofrecer servicios de beneficios y bienestar a las empresas para fortalecer su estrategia retributiva. Sin embargo, a nivel general estos portafolios están orientados a organizaciones grandes que debido a su tamaño pueden lograr acuerdos de economía de escala y ofrecer a sus colaboradores mejores precios que los encontrados en el mercado.

Estas organizaciones ofrecen servicios a las empresas de acuerdo al campo de acción donde se desarrollan. Es así como las empresas corredoras de seguros ofrecen diferentes alternativas en seguros de vida, hogar, de vuelo, etc.; las entidades de medicina ofrecen opciones de medicina Prepagada que van desde planes zafiro, hasta planes diamante y los fondos de empleados o empresas asociativas de derecho privado ofrecen alternativas de ahorro a los empleados y con esos mismo facilitan créditos con unos intereses más favorables que en el mercado financiero.

A nivel general se destacan como competidores directos los fondos de empleados, lo cuales según decreto 1481 de 1989, constituyen “empresas asociativas, de derecho privado, sin ánimo de lucro”, las cuales basadas en la economía solidaria están orientadas al beneficio social. Dentro de estos fondos, sus miembros deben realizar aportes mensuales y en contraprestación podrán recibir diversidad de beneficios como descuentos en entidades prestadoras de salud, odontología,

optometría, actividades recreativas como cine y teatro, seguros y descuentos en diversos almacenes, además de contar también con líneas de crédito y auxilios educativos.

Otro de los competidores de Beneficiarte son las cajas de compensación. Estas constituyen una parte de la seguridad social del país, a través de la cual se busca mejorar la calidad de vida de los empleados y favorecer a sus familias a través de distintos subsidios en ocasiones monetarios o en ocasiones a través de servicios de educación, salud, recreación, turismo, así como también bibliotecario, cultural, programas de crédito y vivienda. Algunas de las cajas de compensación más destacadas son Cafam, Colsubsidio, Compensar, Comfenalco, entre otras.

Adicionalmente, en lo que respecta a uno de los focos de atención de Beneficiarte, la competencia de la empresa asociada a la rama de seguridad sobresalen como competidores directos los corredores de seguros, quienes son intermediarios entre las empresas de seguros y los clientes de estas empresas. Existe actualmente una gran variedad de corredores de seguros en el país, dentro de los cuales se destacan empresas como: Aon Colombia S.A., ARESS corredores de seguros S.A., Correcol Corredores de seguros colombianos S.A., Helm corredores de seguros, entre muchos otros.

5.4.2. Competitividad

Pese a las fortalezas de los competidores previamente mencionados y a su reconocimiento actual en el mercado, vale la pena mencionar que si bien cada uno de ellos ofrece servicios llamativos y precios favorables para sus miembros, también es cierto que tanto las cajas de compensación como los fondos de empleados cuentan con alianzas con empresas específicas, que ofrecen ciertos servicios. Sin embargo, en el caso de Beneficiarte no existirán convenios de exclusividad que de alguna forma limiten las opciones de los empleados, sino que por el

contrario el portafolio de servicios será lo suficientemente amplio en cada área que los empleados podrán seleccionar el servicio que mejor se acomode a su presupuesto y necesidades sin inconvenientes.

En segundo lugar, la flexibilidad del portafolio ofrecido por Beneficiarte no sólo ofrece la posibilidad de que cada empresa seleccione los beneficios que más le interesan, sino que adicionalmente permite que dichos beneficios puedan también ser personalizados y seleccionados por cada uno de los empleados de la empresa dependiendo de su momento de vida e intereses. De esta manera Beneficiarte busca pasar de un portafolio generalizado a un producto más especializado que satisfaga necesidades particulares más que globales.

De otra parte, debe destacarse el hecho que actualmente las grandes empresas son aquellas que mayormente cuentan con los servicios de dichas empresas, además de ser las que contemplan dentro de su esquema salarial una plantilla de beneficios, mientras que muy pocas micro, pequeñas y medianas empresas se encuentran en la capacidad de participar de esta tendencia debido al poco poder de negociación con los proveedores de este tipo de servicios a nivel individual.

Partiendo de esta premisa, y con el fin de que las PYMES puedan ofrecer gran variedad de beneficios al trabajador, sin que ello represente una carga prestacional o se requiera involucrar más personal a la organización y con mayor fuerza en el área de gestión humana, debido a la gestión administrativa de dicho portafolio, emerge Beneficiarte, como la encargada de administrar el portafolio de beneficios a las empresas y sus trabajadores, canalizando de forma directa las inquietudes, solicitudes y demás con los proveedores tales como seguros, entretenimiento, medicina Prepagada, educación y demás convenios que las empresas quieran

ofrecer a sus colaboradores como parte de su estrategia retributiva y que a partir de una amplia opción de beneficios estos se puedan ajustar a los diferentes momentos de vida de las personas y sus familias, de esta forma poder atraer, retener y motivar a los trabajadores, así mismo disminuir la carga operativa y de gestión en que incurren las organizaciones frente a la búsqueda, negociación de proveedores y posterior administración de los portafolios.

5.5. Proyección De Ventas

Teniendo en cuenta que Bogotá concentra 22172 Mipymes y que los sectores en los que vamos a focalizar nuestros esfuerzos representan el 38% de estas empresas, es decir 8425, nuestra estrategia de mercadeo estará enfocada en aquellas empresas que tuvieron los mejores crecimientos en sus ventas, que reportaron rentabilidades positivas y niveles de endeudamiento menores al 60% en el 2011 y captar el 1,5% del mercado para el primer año, es decir 40 clientes distribuidos entre las micro, pequeñas y medianas empresas.

Por otro lado para determinar la proyección de las ventas de los próximos 5 años realizamos una proyección de los datos que corresponden a los ingresos de la industria de BPO en Bogotá; lo cual representa crecimientos del 11%, 9%, 8% y 8% para el segundo, tercero, cuarto y quinto año respectivamente.

6. Análisis Interno

6.1. Análisis De La Cadena De Valor

Para identificar los recursos necesarios es necesario tener definida la cadena de valor, que acorde a Porter (1982) citado en Lambin (2000) incluimos varias actividades primarias, como por ejemplo aquellas actividades relacionadas con el desarrollo, creación, ventas, mantener y entregar un producto o servicio y aquellas actividades de soporte que de una u otra forma impactan cada una de las actividades mencionadas.

La figura 5, muestra la cadena de valor según Porter adaptado a Beneficiarte. Sin embargo, el cuadro final fue modificado de “servicios” a “servicio post-venta”, considerando que esta compañía es parte del sector de servicios industriales y consecuentemente el proceso está enfocado a prestarle un servicio de alta calidad a los clientes.



Figura 5. Cadena de valor de Porter aplicado a Beneficiarte

Fuente: Los autores

Considerando la cadena de valor, es evidente que el recurso más importante es el capital humano. Durante todas las actividades de la firma es esencial contar con personal especializado que puedan lograr las actividades con éxito y de forma eficiente.

Hay que tener en cuenta que para lograr los resultados de negocio debemos tener ciertas competencias importantes para la firma, con base en los postulados de Kumar, Simon y Kimberley (2000), las competencias que impactan el éxito de una consultoría son:

- Innovación
- Habilidades en gerencia de proyectos
- Relacionamiento con clientes
- Creación de redes y construcción de relaciones
- Conocimiento técnico
- Disciplina
- Flexibilidad
- Credibilidad

Otro de los recursos requeridos es el conocimiento que hace referencia a la generación, asimilación y recreación del conocimiento. Asumiendo la innovación como “un proceso de aprendizaje y creación de conocimiento a través de los cuales nuevos problemas son definidos y nuevos conocimientos son desarrollados para resolverlos” (Lam, 2004, p. 13), Beneficiarte

podría ser considerada como una firma de creación de conocimiento, donde este recurso es crítico.

Adicionalmente, los recursos de tecnología requeridos por la firma incluyen un Website y un sistema de información que permitirá organizar la información de los clientes y el status de estos como clientes potenciales y todas aquellas actividades relacionadas con las actividades comerciales hechas para atraerlos.

Finalmente, como parte de la propuesta de valor de la firma, será importante contar con alianzas estratégicas con entidades del gobierno, como pueden ser Colciencias y La Cámara de Comercio de Bogotá con el propósito de generar mayor asociación con las compañías y hacer más fácil el acceso a las oportunidades del gobierno, soporte, créditos, etc.

Al mismo tiempo es importante desarrollar buenas relaciones con asociaciones de diferentes sectores económicos que puedan intervenir de forma positiva en la decisión de compra de los posibles clientes potenciales y como una estrategia de conexión para alcanzar fácilmente las compañías de cada sector.

6.2. Capacidad Del Proyecto

El horario de trabajo de Beneficiarte será de lunes a sábado, se trabajarán 8 horas por día de lunes a viernes, con un horario de 8:30 AM a 5:30 PM con una hora de almuerzo.

Se tendrán dos consultores al inicio de las operaciones para cubrir la demanda inicial del primer año y tres consultores en el año 4 y 5 de operaciones que se tiene proyectada.

Tabla 3. Capacidad instalada del proyecto

	Capacidad instalada del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total horas / día	8	8	8	8	8
Total días / mes	24	24	24	24	24
Total días / año	288	288	288	288	288
Total horas / año	2304	2304	2304	2304	2304
Total consultores	2	2	2	3	3
Total horas / proyecto	98	98	98	98	98
Capacidad instalada en horas	4608	4608	4608	6912	6912
Capacidad instalada en proyectos	47	47	47	71	71

Fuente: Los autores

6.3. Capacidad Real De Operación

Incluso cuando la firma tiene una capacidad instalada el primer año para desarrollar 14 proyectos, hay que tener en cuenta que para el primer año de operaciones no se tendrá un uso de la capacidad instalada del 100%. En el caso particular de Beneficiarte se tendrá un uso de la capacidad instalada del 65%. La siguiente tabla muestra la capacidad total instalada por cada uno de los años del proyecto y el uso real de acuerdo a la proyección de la demanda potencial.

Tabla 4. Capacidad real del proyecto.

	Capacidad real del proyecto				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Total horas / día	8	8	8	8	8
Total días / mes	24	24	24	24	24
Total días / año	288	288	288	288	288
Total horas / año	2304	2304	2304	2304	2304
Total consultores	2	2	2	3	3
Total horas / proyecto	98	98	98	98	98
Demanda potencial	40	44	48	52	56
Uso real de la capacidad	85%	94%	103%	74%	80%

Fuente: Los autores

6.4. Definición Técnica Del Proyecto

Beneficiarte ofrece a sus clientes la oportunidad de ser más competitivos no solo en el corto tiempo sino de una forma sostenible. Para hacer eso, la firma está concentrada en la innovación como la llave de la competitividad, ofreciendo sus servicios a partir de una ruta que va desde el análisis de los proveedores hasta el servicio post-venta.

La ruta contempla cuatro momentos dentro de la organización donde la firma se va a concentrar.

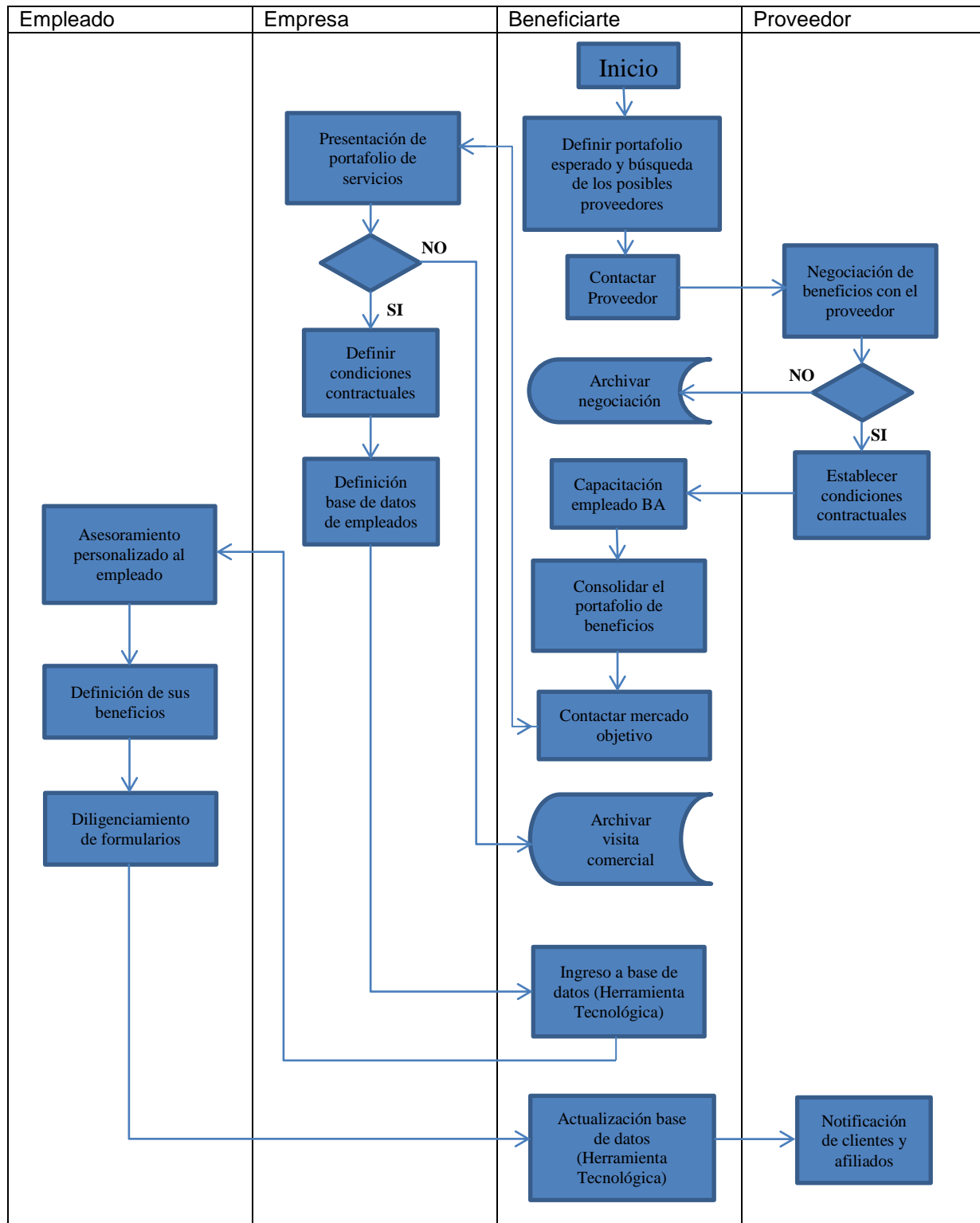


Figura 6. Diagrama de procesos de Beneficiarte

Fuente: Los autores

6.5. Estructura Organizacional

En la ilustración se muestra el organigrama propuesto para Beneficiarte.

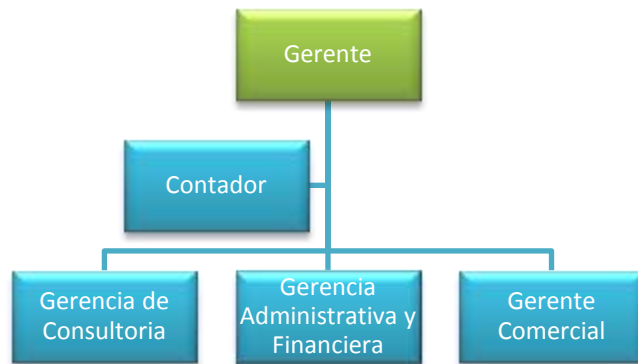


Figura 7. Estructura organizacional

Fuente: Los autores

7. Estudio Financiero

Otro de los elementos principales de un plan de negocios es la viabilidad financiera, la cual es determinante para establecer si el negocio es viable y factible. Según McKeever (2007), es necesario saber cuánto dinero será necesario para iniciar un negocio y cómo es posible retornar esta inversión. Esto significa que son necesarios datos básicos como capital inicial, capital de trabajo, costos y proyecciones generales de las ventas del negocio, los precios y volúmenes.

Se encontró que el precio por hora de un servicio de Consultor Senior es de 45.000 pesos, información recopilada a través empresas de consultoría en Colombia, con características similares a las de Beneficiarte, adicionalmente los promedios de los servicios de Outsourcing para una empresa pequeña son 18.500.000 pesos y los servicios de una empresa mediana son de alrededor de 23.500.000 de pesos, con una duración anual de servicios para el caso de administración de nóminas, para la administración de los beneficios en las organizaciones los precios resultan más competitivos.

Aunque la investigación de mercado muestra que un porcentaje significativo (86%) de las pequeñas y medianas empresas se encuentran interesadas en realizar una inversión en este tema. Sin embargo, el volumen de ventas se verá limitada por el número de consultores y el número de clientes que estemos en la capacidad de atender por año y que se definió en el estudio de mercados.

Por otro lado, debe considerarse los costos generales que enfrenta el negocio. De acuerdo con la investigación realizada por la Human Capital Consulting (2012), el salario promedio de un consultor junior en una pequeña empresa en Colombia es de \$2.900.000 (se prevé que tenga dos consultores inicialmente).

Otros costos fijos están representados por el alquiler de las instalaciones, Según la Cámara de Comercio de Bogotá (2012) el costo promedio de alquiler de una oficina de 40mts² es \$850.000.

Habiendo dicho eso, Beneficiarte contará con capital inicial de \$30.569.000 a voluntad de cubrir los costos iniciales.

7.1. Horizonte Del Proyecto

El proyecto de Beneficiarte tendrá un horizonte de 5 años, ya que empieza a operar a partir del primer año en que se hagan las inversiones iniciales y hasta 5 años después, para la realización de los cálculos y proyección de los costos y gastos se tuvieron como base los precios del año 2013 con un incremento del 4% por inflación que es la proyección dada por el gobierno colombiano para los próximos 5 años.

7.2. Inversiones

La inversión inicial se utilizará para comprar computadoras portátiles, un software, derechos de licencia para el sistema de información de recursos humanos, accesorios para computación y acoplamiento estaciones, educación de la pequeña empresa, seminarios sobre tendencias actuales de beneficios para el empleado, membrecías en organizaciones, alquiler y depósito de seguridad de una oficina y otros gastos varios.

Las siguientes tablas muestran la distribución de los gastos preoperativos y los gastos en activos fijos:

Tabla 5. Gastos preoperativos

Descripción	Valor total
Gastos de constitución	\$ 1.521.000
Libros legales	\$ 24.000
Estudio de mercados	\$ 44.000
Papelería	\$ 80.000
Marketing y promoción	\$ 5.000.000
Diseño e imagen página de internet	\$ 9.000.000
Total	\$ 15.669.000

Fuente: Los autores

Tabla 6. Gastos en activos fijos

Descripción	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total
Escritorio	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Sillas	2	\$ 200.000	\$ 400.000
Software	1	\$ 6.000.000	\$ 6.000.000
computador portátil	3	\$ 2.500.000	\$ 7.500.000
Impresora	1	\$ 500.000	\$ 500.000
Total			\$ 14.900.000

Fuente: Los autores

Es importante para el cálculo del capital de trabajo definir las políticas que regirán para el pago a proveedores, crédito, etc. De esta forma se presenta en las siguientes tablas la política para el cálculo del capital de trabajo y el cálculo de este:

Tabla 7. Política cálculo capital de trabajo.

Capital de trabajo – Políticas		
Materias Primas (MP)	0	Días
Producto Procesado (PP)	0	Días
Producto Terminado (PT)	0	Días
Cuentas X cobrar (CxC)	30	Días
GTPPP	0,00%	
Cuentas X Pagar (CXP)	0	Días
Ciclo Operativo	30	
Ciclo Efectivo	30	

Fuente: Los autores

Tabla 8. Cálculo capital de trabajo

CONCEPTO	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Cuentas por Cobrar	28.800.000	\$33.163.551	\$37.611.432	\$42.362.083	\$47.432.606
Materias Primas	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos Terminados	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Productos en Proceso	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Efectivo	\$11.307.200	\$11.952.181	\$12.617.549	\$13.317.022	\$14.052.266
Total Capital de Trabajo	\$40.107.200	\$45.115.732	\$50.228.981	\$55.679.105	\$61.484.872
Inversión anual en capital de trabajo	\$40.107.200	\$5.008.532	\$5.113.249	\$5.450.124	\$5.805.767

Fuente: Los autores

7.3. Recursos Financieros

El proyecto se financiará con recursos propios provenientes de un inversionista que aportará los recursos necesarios para el inicio del proyecto que corresponde a los activos fijos iniciales, gastos preoperativos y el capital de trabajo en los cinco años del proyecto, este mismo inversionista será quien trabajará en la empresa realizando diferentes roles tanto comerciales como administrativos.

Tabla 9. Inversionistas

Inversionista	Monto
Marcelo Botero	\$30.569.000

Fuente. Autores.

7.4. Presupuesto De Ventas

El presupuesto de ventas resulta de multiplicar el precio de venta unitario de cada proyecto por el número de proyectos a realizar en cada año.

La siguiente tabla nos muestra el presupuesto de ventas.

Tabla 10. Presupuesto de ventas

Ventas Unidades	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microempresa	240	266	290	314	338
Pequeña Empresa	192	213	232	251	270
Mediana Empresa	48	53	58	63	68
Total Unidades	480	531	580	628	676

Ventas Precios	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
Microempresa	400.000	416.000	432.640	449.946	467.943
Pequeña Empresa	800.000	832.000	865.280	899.891	935.887
Mediana Empresa	2.000.000	2.080.000	2.163.200	2.249.728	2.339.717
Ventas	345.600.000	397.962.612	451.337.189	508.344.991	569.191.277

Fuente: Los autores

7.5. Componentes del Presupuesto De Costos De Ventas

Los costos de los servicios de tercerización están dados por los costos de la materia prima, el costo de mano de obra directa, los gastos indirectos y la depreciación y amortización.

7.5.1. Costo materia prima

Este presupuesto nos permite determinar las cantidades anuales de materia prima necesaria para cada uno de los proyectos a realizar, en el caso de Beneficiarte sin embargo no existen materias primas a utilizar ya que es un servicio de Outsourcing donde el servicio se hace de forma intangible.

7.5.2. Costo mano de obra directa

Es el personal directo requerido para la realización de las actividades de consultoría en cada proyecto; para el caso de Beneficiarte se requiere en los tres primeros años dos consultores que centralicen las dudas o inquietudes tanto de los empleados como de las empresas, en los dos años restantes se tendrá un apoyo adicional por el incremento en la proyección de las ventas.

Para hallar el costo total de mano de obra se toma el sueldo anual de cada uno de los consultores, el sueldo de los consultores será de \$2.500.000 más las prestaciones sociales de ley:

Tabla 11. Mano de obra directa

Cargo	Salario	Subsidio	% Carga Prestacional	Carga Prestacional	Total Mes	Total Año
Consultor A	2.500.000	-	52,32%	1.308.000	3.808.000	45.696.000
Consultor B	2.500.000	-	52,32%	1.308.000	3.808.000	45.696.000
Total Nómina					7.616.000	91.392.000

Fuente: Los autores

7.5.3. Costos indirectos de fabricación

Son todos los costos que no están clasificados como mano de obra directa ni como materiales directos.

Tabla 12. Mano de obra indirecta

Mano de Obra Indirecta						
Cargo	Salario	Subsidio	% Carga Prestacional	Carga Prestacional	Total Mes	Total Año
Supervisor	2.000.000	-	52,32%	1.046.400	3.046.400	36.556.800
Total Nómina					3.046.400	36.556.800

Fuente: Los autores

Tabla 13. Costos indirectos de fabricación fijos

CIF - Costos Indirectos de fabricación fijos		
Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Arrendamiento	700.000	8.400.000
Papelería	70.000	840.000
Servicios Públicos	570.000	6.840.000
Total	1.340.000	16.080.000

Fuente: Los autores

7.5.4. Amortización de diferidos.

Los gastos amortizables o inversión amortizable son los que se denominan gastos de capital previos a la iniciación de actividades. La amortización de los gastos pre operativo se hará en un término de tres años.

Amortización Diferida = Gastos pre operativos / 3 años

7.5.5. Depreciación

El gasto por depreciación es entendido como la pérdida de valor de un activo fijo por desgaste físico durante su vida útil, la depreciación no implica ningún desembolso de dinero.

El método a utilizar es el de línea recta, con este método el valor depreciable del activo se distribuye por partes iguales a cada periodo contable (el periodo contable es de un año) durante la vida útil del activo, así:

Depreciación Anual: $\text{Costo} - \text{Valor Residual} / \text{Vida Útil (5 años)}$

7.6. Cálculo del Presupuesto De Costos De Ventas

La tabla siguiente nos muestra el presupuesto de costo de ventas para cada uno de los años del proyecto, para el cálculo se toman los valores anuales del costo de materia prima, mano de obra directa y los gastos indirectos.

Tabla 14. Presupuesto del costo de ventas

Concepto/Año	1	2	3	4	5
Ventas	345.600.000	397.962.612	451.337.189	508.344.991	569.191.277
Costos de Ventas					
Materias Primas	-	-	-	-	-
Mano de Obra Directa	91.392.000	95.047.680	98.849.587	102.803.571	106.915.714
Costos Indirectos de Fabricación					
Mano de Obra Indirecta	36.556.800	38.019.072	39.539.835	41.121.428	42.766.285
Depreciación	3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800
Amortización	5.223.000	5.223.000	5.223.000	-	-
CIF Fijos	16.080.000	16.723.200	17.392.128	18.087.813	18.811.326
Totales CIF	60.993.600	63.099.072	65.288.763	62.343.041	64.711.411
Costos de Ventas	152.385.600	158.146.752	164.138.350	165.146.612	171.627.125

Fuente: Los autores

7.7. Costos Operacionales

Los costos operacionales están conformados por los gastos de administración y por los gastos en ventas.

7.8. Gastos de administración.

La tabla siguiente nos muestra los gastos administrativos.

Tabla 15. Gastos de Administración

Proyección Gastos de Administración		
Concepto	Valor Mensual	Valor Anual
Papelería	70.000	840.000
Arrendamiento Fracción Administración	300.000	3.600.000
Gastos de Comunicaciones	70.000	840.000
Total	440.000	5.280.000

Fuente: Los autores

Tabla 16. Nómina de administración.

Nómina de Administración						
Cargo	Salario	Subsidio	% Carga Prestacional	Carga Prestacional	Total Mes	Total Año
Gerente	3.000.000	-	52,32%	1.569.600	4.569.600	54.835.200
Total Nómina Administración					4.569.600	54.835.200

Fuente: Los autores

7.9. Gastos De Ventas

En este rubro se tiene en cuenta el dinero destinado a publicidad y promoción de Beneficiarte, con el fin de dar a conocer a los clientes actuales y potenciales el producto. También se tiene en cuenta para este proyecto los gastos de salarios de la Gerencia Comercial y los gastos de oficina en general.

Tabla 17. Gastos de ventas.

Proyección Gastos de Ventas						
Cargo	Salario	Subsidio	% Carga Prestacional	Carga Prestacional	Total Mes	Total Año
Gerente de ventas	3.000.000	-	52,32%	1.569.600	4.569.600	54.835.200
Total Proyección Gastos de Ventas					4.569.600	54.835.200

Fuente: Los autores

Tabla 18. Gastos variables de ventas.

Gastos variables de Ventas	
Concepto	% Sobre las ventas
Comisiones ventas Ejecutivo	6%
Gastos publicidad	0%
Total	6%

Fuente: los autores

A continuación se presentan los costos operacionales por los siguientes 5 años del proyecto, teniendo en cuenta un 4% de inflación

Tabla 19. Costos operacionales.

Gastos de Administración					
Nómina de administración	54.835.200	57.028.608	59.309.752	61.682.142	64.149.428
Otros gastos administrativos	5.280.000	5.491.200	5.710.848	5.939.282	6.176.853
Total Gastos de Administración	60.115.200	62.519.808	65.020.600	67.621.424	70.326.281
Gastos de Ventas					
Nómina de Ventas	54.835.200	57.028.608	59.309.752	61.682.142	64.149.428
Gastos variables de ventas	20.736.000	23.877.757	27.080.231	30.500.699	34.151.477
Total Gastos de Ventas	75.571.200	80.906.365	86.389.984	92.182.842	98.300.905
Total Gastos Operacionales	135.686.400	143.426.173	151.410.584	159.804.266	168.627.186

Fuente: Los autores

7.10. Estados Financieros proyectados

7.10.1. Estado de pérdidas y ganancias

A partir de la información calculada de ingresos, costos y gastos, se pueden obtener los estados financieros durante los cinco años de proyección del proyecto. En el estado de resultados hay que tener en cuenta que es un estado dinámico, por lo cual un periodo no tiene relación con el otro. La base de este estado son los presupuestos de ventas los cuales nos darán los ingresos operacionales, a los que se le restarán los costos de ventas. Al hacer la resta de estos ítems obtenemos la utilidad bruta. A esta utilidad bruta es necesario restarle los gastos operacionales, estos provienen del presupuesto de gastos de administración y ventas, obtenemos la utilidad operacional. Después se descuenta el impuesto de renta si existe utilidad, para así obtener la utilidad neta del periodo.

Tabla 20. Estado de resultados proyectados.

Concepto/Año	1	2	3	4	5
Ventas	345.600.000	397.962.612	451.337.189	508.344.991	569.191.277
Costos de Ventas					
Mano de Obra Directa	91.392.000	95.047.680	98.849.587	102.803.571	106.915.714
Costos Indirectos de Fabricación					
Mano de Obra Indirecta	36.556.800	38.019.072	39.539.835	41.121.428	42.766.285
Depreciación	3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800
Amortización	5.223.000	5.223.000	5.223.000		
CIF Fijos	16.080.000	16.723.200	17.392.128	18.087.813	18.811.326
Totales CIF	60.993.600	63.099.072	65.288.763	62.343.041	64.711.411
Costos de Ventas	152.385.600	158.146.752	164.138.350	165.146.612	171.627.125
UTILIDAD BRUTA	193.214.400	239.815.860	287.198.838	343.198.378	397.564.153
Gastos de Administración					
Nómina de administración	54.835.200	57.028.608	59.309.752	61.682.142	64.149.428
Otros gastos administrativos	5.280.000	5.491.200	5.710.848	5.939.282	6.176.853
Total Gastos de Administración	60.115.200	62.519.808	65.020.600	67.621.424	70.326.281
Gastos de Ventas					
Nómina de Ventas	54.835.200	57.028.608	59.309.752	61.682.142	64.149.428
Gastos variables de ventas	20.736.000	23.877.757	27.080.231	30.500.699	34.151.477
Total Gastos de Ventas	75.571.200	80.906.365	86.389.984	92.182.842	98.300.905
Total Gastos Operacionales	135.686.400	143.426.173	151.410.584	159.804.266	168.627.186
UTILIDAD OPERACIONAL	57.528.000	96.389.688	135.788.255	183.394.112	228.936.967
Mas Otros Ingresos					
Menos Otros Egresos					
Menos Gastos financieros					
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	57.528.000	96.389.688	135.788.255	183.394.112	228.936.967
IMPUESTOS 33%	18.984.240	31.808.597	44.810.124	60.520.057	75.549.199
UTILIDAD NETA	38.543.760	64.581.091	90.978.131	122.874.055	153.387.768
EBITDA	65.884.800	104.746.488	144.145.055	186.527.912	232.070.767

Fuente: Los autores

7.10.2. Flujo De Caja

Es un estado financiero básico que presenta, el movimiento de entradas y salidas de efectivo de una empresa, en un periodo de tiempo.

Para poder efectuar la evaluación financiera de un proyecto, es conveniente definir su flujo de efectivo, el cual se sintetiza mediante un cuadro que indica la manera como el dinero fluye hacia el inversionista o a la inversa.

7.10.2.1. Elementos del flujo de caja

El flujo de caja está compuesto por cuatro elementos básicos:

- Los costos de inversión o montaje del proyecto (costos iniciales).
- Los ingresos de operación (beneficios).
- Los costos de operación (egresos).

Cada uno de estos elementos debe ser ubicado en el flujo de caja por el monto que representa y en el periodo al que corresponda, aclarando que debe manejarse no una contabilidad de causación sino como una contabilidad de caja, es decir que se registra el flujo no en el momento en el que surge la obligación, sino cuando se efectúa la entrada o salida de dinero.

7.10.2.2. Propósitos del flujo de caja.

- El flujo de caja, tiene los siguientes propósitos:
- Evaluar la habilidad de la empresa para generar futuros flujos de efectivo.

- Prever las necesidades de efectivo y la manera de cubrirlas adecuada y oportunamente.
- Permitir la planeación de lo que la empresa puede hacer con los excesos temporales de efectivo.
- Evaluar las posibilidades de la empresa para cumplir con obligaciones frente a las entidades financieras, proveedores, etc.
- Para realizar el flujo de caja se tomó en cuenta los ingresos y egresos en efectivo, el pago de impuesto de renta tiene plazo hasta Abril del año siguiente. El saldo final de caja ira al balance general en el rubro de caja. La evaluación del proyecto se fijará en el flujo de caja neto de cada uno de los años.

Tabla 21. Flujo de caja proyectados.

Concepto	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
1. Flujo de Operación						
Utilidad Neta		38.543.760	64.581.091	90.978.131	122.874.055	153.387.768
Mas Depreciación		3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800	3.133.800
Mas Amortización		5.223.000	5.223.000	5.223.000		
Mas Agotamiento						
Total Flujo Operación		46.900.560	72.937.891	99.334.931	126.007.855	156.521.568
2. Flujo de Inversión						
Activos Fijos	14.900.000)					
Capital de trabajo		(40.107.200)	(5.008.532)	(5.113.249)	(5.450.124)	(5.805.767)
Inversiones Preoperativas	(15.669.000)					
Total Flujo de Inversión	(30.569.000)	(40.107.200)	(5.008.532)	(5.113.249)	(5.450.124)	(5.805.767)
3. Flujo de Recuperación						
Recuperación de activos fijos						1.490.000
Recuperación de capital de trabajo						55.336.385
Total Flujo de Recuperación	-	-	-	-	-	56.826.385
Total Flujo Neto de Fondo	(30.569.000)	6.793.360	67.929.359	94.221.682	120.557.732	207.542.185
Flujo Descontado	(30.569.000)	4.852.400,00	34.657.836,06	34.337.347,52	31.382.166,69	38.589.238,33

Fuente: Los autores

8. Evaluación Financiera

Su objetivo es ordenar, coordinar, definir y clasificar la información de tipo monetario que proporcionaron los anteriores estudios, para establecer las características financieras con el fin de ser evaluado el proyecto, antes de medir la rentabilidad que retorna a la inversión. Se determinan los datos monetarios sobre inversiones, ingresos de operación y costos de operación. El estudio financiero ayuda a diferenciar entre alternativas de acción para poder recomendar la aprobación o rechazo del proyecto.

Pretende medir la bondad económica en términos de rentabilidad de la inversión, para este cálculo se toma básicamente el flujo de caja proyectado.

Los objetivos de este numeral son los siguientes:

- Determinar viabilidad de rentabilidad del proyecto a través de indicadores como VPN y TIR.
- Realizar un análisis de sensibilidad donde se pueda determinar comportamiento del proyecto mediante el cambio de alguna de sus variables.
- Calcular el punto de equilibrio en unidades del proyecto.

8.1. Valor Presente Neto (VPN)

El valor presente neto, representa la equivalencia presente de los ingresos y egresos netos futuros y presentes de un proyecto, es decir, el valor presente neto es la diferencia de los ingresos y egresos expresados en pesos actuales.

- Si el VPN es mayor a cero, se puede afirmar que el proyecto presenta viabilidad financiera; es decir los ingresos son mayores que los ingresos comparados en valores actuales.
- Si el VPN es menor a cero, el proyecto no es viable financieramente, es decir que los egresos son mayores que los ingresos
- Si el VPN es igual a cero, es indiferente realizar el proyecto o escoger otras alternativas que arrojen el mismo beneficio.

Para hallar el Valor Presente Neto se parte del Flujo descontado.

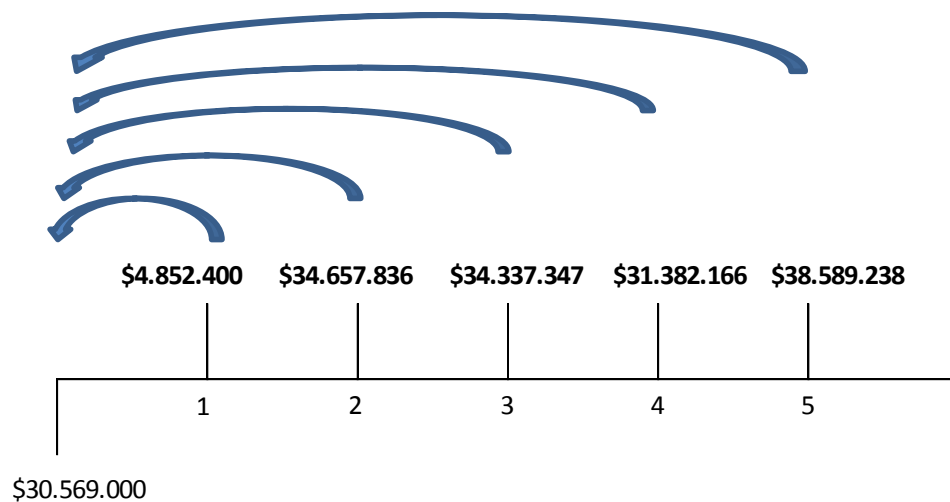


Figura 8. Flujo de caja proyectado

Fuente: Los autores

Con un desembolsó en inversión inicial de \$30.569.000 el cual se efectúa en el año de referencia, con las entradas de efectivo en los cinco años de operación del proyecto se obtuvo un valor presente neto equivalente a \$113.249.989.

Como el VPN del proyecto es mayor a cero, se puede afirmar así la viabilidad financiera del proyecto, adicionalmente la inversión se recupera en los dos primeros años de operación.

8.2. Tasa Interna De Retorno (TIR)

La tasa interna de retorno (TIR) corresponde a aquella tasa de interés que hace igual a cero el valor presente neto de un proyecto. En otras palabras, es la tasa que hace equivalentes los ingresos recibidos y los pagos efectuados durante todo el tiempo del proyecto de inversión.

Se define como una tasa intertemporal a la cual los ingresos netos del proyecto apenas cubren las inversiones y sus costos de oportunidad. Es la tasa de interés que hace al VPN del proyecto igual a cero, es decir que el proyecto sea indiferente.

La TIR supone que los flujos del proyecto son reinvertidos, por lo tanto, mide la rentabilidad del dinero mantenido dentro del proyecto.

En este proyecto la TIR es de 131%, como la TIR es mayor, el proyecto es viable y se justifica desde el punto de vista financiero.

Por otro lado se calculó la TIRM (Tasa interna de retorno mejorada) que toma en cuenta el costo de la inversión y el interés obtenido por la reinversión del proyecto. Para este proyecto estamos tomando una tasa de oportunidad del 40% EA y una tasa de ahorro del 5%, de esta forma la TIRM nos da 77% que es mayor que la TIO, que significa que hay un manejo adecuado de los ingresos frente a la inversión, por lo que no existe peligro de lograr la TIO esperada.

8.3. Análisis De Sensibilidad

Consiste en calcular los indicadores de evaluación financiera modificando unas variables del proyecto, ya sea incrementando o disminuyendo su valor.

De esta forma tomamos como referencia el precio de venta, el cual se bajó en un 10%, mostrando los indicadores que se detallan a continuación:

Tabla 22. Sensibilización disminuyendo el precio de venta en un 10%.

VPN Total	\$61.535.089
TIR	87%
MTIR	58%

Fuente: Los autores

Así mismo se incrementó el salario del gerente de ventas para ver de qué forma reaccionarían los indicadores de la evaluación financiera, para este análisis de sensibilidad se obtienen los siguientes indicadores:

Tabla 23. Sensibilización aumentando el salario del Gerente de ventas de 3 millones a 5 millones

VPN Total	\$58.856.956
TIR	81%
MTIR	55%

Fuente: los autores

9. Lineamientos Para La Estrategia Corporativa

9.1. Análisis DOFA

9.1.1 Fortalezas

- La firma ofrece servicios innovadores que están especializados en empresas PYME y sus necesidades particulares.
- El modelo de negocio incluye las relaciones estratégicas de negocio que pueden ayudar a los clientes a tener proyectos más viables y con mayor impacto.
- La firma ofrece un portafolio muy amplio que abarca una gama diversa de beneficios que normalmente no son ofrecidos todos por las mismas compañías.

9.1.2 Debilidades

- La empresa se encuentra en una etapa inicial que representa la falta de reconocimiento en el mercado.
- La atracción de los clientes al principio puede ser difícil debido a que no se puede mostrar el resultado de la aplicación del modelo o los servicios en empresas anteriores.

9.1.3 Oportunidades

- El continuo crecimiento económico de Colombia, así como el interés del país para ser más competitivos en términos de retribución.

- La variedad de beneficios y proveedores que hacen del portafolio una propuesta más atractiva.
- El apoyo constante del gobierno a las pequeñas y medianas empresas.
- Necesidad de ofrecer a los colaboradores de las compañías alternativas en beneficios que se ajusten a los momentos de vida de las personas y que no como pasa en la actualidad se ajustan a condiciones específicas para poder aplicar, ej.: educación, auxilio de nacimiento, auxilio de anteojos, medicina propagada (altos costo que no se ajusta a los estratos socioeconómicos), etc.
- Necesidad de las organizaciones por atender solicitudes, inquietudes, novedades de los colaboradores con respecto a los beneficios que estas ofrecen, muchas veces esto no se da por la falta de conocimiento o simplemente porque las personas encargadas de administrar los beneficios en las organizaciones no cuentan con el tiempo suficiente para hacerlo.
- Necesidad de las organizaciones por ofrecer alternativas que vayan más allá de temas relacionados con seguros o salud.
- Necesidad de las áreas de gestión humana por atender temas estratégicos dentro de las organizaciones y que muchas veces las labores operativas no dejan atenderlas.
- Necesidad de las empresas por ofrecer alternativas de retención y atracción a los colaboradores sin que esto implique un incremento en el costo laboral de los colaboradores.
- Necesidad de las empresas por articular en un solo proveedor todas las opciones que a diario se le presentan en cuanto a los acuerdos corporativos.

- Respuesta a los nuevos esquemas de remuneración total que permiten desalarizar y generar mayor valor agregado hacia el colaborador.
- Actualmente no hay alguien que ofrezca todo un pool de servicios que pueda centralizarse en un solo proveedor y mucho menos que administre las facturas y trámites administrativos frente a los convenios.
- Asesoría directa especializada hacia la organización y no hacia los colaboradores, dejando a los empleados que son el cliente final sin asesoría.
- Alternativas diseñadas exclusivamente para grandes y muy grandes empresas, dejando por fuera a las pymes que representan un alto porcentaje dentro de la estructura laboral colombiana.

9.1.4 Amenazas

- Los temores subsisten y la falta de confianza de algunas empresas en el valor de los beneficios como clave para la competitividad, atracción, retención de los colaboradores.
- Los bajos porcentajes de inversión actual en beneficios.
- La trayectoria y el reconocimiento público de los corredores de seguros y demás empresas dedicadas o especializadas en una sola línea de productos; como por ejemplo, seguros, salud, o a temas familiares, etc.

Tabla 24. Matriz DOFA

Factores externos/ Factores internos	Oportunidades	Amenazas
Fortalezas	<ul style="list-style-type: none"> • Consolidar el portafolio de beneficios para centralizar todos estos servicios en un solo proveedor • Desarrollar software administrativo para soporte a clientes • Fortalecer un sistema sólido y eficiente de atención al cliente (tanto para la empresa como para sus empleados) • Consolidar las relaciones estratégicas 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer uso del Know how de la empresa así como de las relaciones estratégicas para generar mayor credibilidad y confianza en las PYMES. • Concientizar y formar a las PYMES en la importancia de los beneficios y en las virtudes de la tercerización de los mismos
Debilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Utilizar el gap en el mercado y la ausencia de un proveedor de servicios que abarque diversidad de beneficios como una ventaja clave en la estrategia de inmersión y posicionamiento en el mercado • Reducir la falta de reconocimiento en el mercado desde una sólida campaña comercial y de mercadeo 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar una sólida estrategia de mercadeo que permita ingresar más fácilmente al mercado • Construir relaciones públicas que ayuden a amortiguar la desconfianza de las Pymes y sus bajos porcentajes de inversión en beneficios.

Fuente: Los autores

9.2. Plan De Mercadeo

9.2.1. Estrategia De Mercadeo

Partiendo del análisis tanto interno como externo expuesto previamente la firma ha decidido inclinarse por una estrategia de diferenciación, orientada a buscar una propuesta única y original al momento de posicionarse en el mercado. Esta estrategia, dentro del modelo de Porter resulta pertinente para compañías que apuntan a conquistar un mercado amplio, utilizando como ventaja competitiva no los bajos precios, sino productos o servicios específicos y únicos por los cuales quieren ser reconocidos.

Este componente de diferenciación, para el caso particular de Beneficiarte estará dado por un sustancioso portafolio de beneficios, que permitirá a los clientes reducir carga administrativa, incrementar la gama de opciones a ofrecer a sus colaboradores y obtener precios más competitivos en dichos servicios

De igual manera, el hecho de considerar la atención al cliente como un pilar fundamental, se considera otro elemento diferenciador, ya que tanto las empresas como sus empleados podrán comunicarse directamente con la firma en caso de cualquier duda o inquietud frente a cualquiera de los beneficios incluidos en el portafolio de servicios.

Asimismo, las alianzas estratégicas juegan un papel fundamental en el proceso de posicionamiento de la empresa y se consideran de vital importancia tanto para incrementar el reconocimiento de la misma en el mercado, como para consolidar un portafolio cada vez más llamativo y valioso de beneficios.

Finalmente, se encuentra un último componente de la estrategia de diferenciación orientado hacia la responsabilidad social que la firma asume, en aras de promover el desarrollo y crecimiento social y económico de los empleados, clientes y del país.

9.2.2. Claves De Futuro

Las claves del desarrollo del mercado y el crecimiento de la empresa residirán en:

1. La capacidad de atender los cambios que se produzcan en el consumidor y darle una respuesta eficaz

2. La capacidad de mantenerse permanente al día de las necesidades de los empleados y las empresas, ver y aprovechar las oportunidades que proporcionara la tecnología.

3. Dotarse de, y mantener siempre la flexibilidad operativa necesaria para desarrollar la empresa en un entorno en constante evolución.

9.2.3. Estrategia De Ventas

La estrategia de ventas de la firma estará enfocada en el análisis del mercado y los clientes potenciales. Con base en el análisis de la organización y sus colaboradores se procederá a ofrecerse un portafolio específico de servicios que se ajusten al sistema de compensación y beneficios de la empresa, a su presupuesto y al momento de vida de los colaboradores.

Para poder tener una primera aproximación a este análisis interno del cliente potencial se realizará una visita inicial sin costo alguno en el que se indagará por las características e intereses de la empresa y se explicará el porfolio de servicios.

Dentro de esta estrategia se incluirán también campañas de formación y capacitación tanto en lo que se refiere a la relevancia de los beneficios para la competitividad de las empresas, como en lo referente a la tercerización de estos procesos administrativos como una alternativa que puede ahorrar dinero y tiempo a las organizaciones.

Finalmente, se buscará no sólo aproximarse a cada cliente de forma directa e individual, sino también a través de entidades gubernamentales, así como también asociaciones industriales o económicas.

9.2.4. Precio

Teniendo como propósito ofrecer precios competitivos dentro del mercado, se estableció que el precio promedio de los servicios será de \$12.800.000 anuales. Esta cifra claramente dependerá y variará de acuerdo al tamaño de la empresa y el tipo de portafolio y beneficios seleccionados.

De igual manera, vale la pena mencionar que estos precios podrían variar una vez la empresa obtenga mayor experiencia y reconocimiento en el mercado, considerando el valor de estos componentes.

Adicionalmente, la forma de cancelación se realizará de forma mensual dividiendo el total del proyecto anual por la doceava parte que represente.

9.2.5. Política De Servicio Y Producto

Un elemento clave en la comercialización de nuestros servicios será la garantía de satisfacción por la cual se comprometerá al cumplimiento de unos estándares de calidad y de resultados.

Esta garantía junto al contrato de prestación de los servicios será el elemento diferencial más importante de nuestra política comercial. Por otro lado dicha garantía representara formalmente las obligaciones legales en la prestación de un servicio y establecer un marco “normativo” en forma positiva para la resolución de potenciales conflictos. En definitiva el contrato será un punto fuerte de cara a la confianza del cliente pero no un riesgo adicional para el negocio.

9.2.6. Política De Presupuestos

Todos los presupuestos entregados deberán ser propuestos razonablemente (previsión interna de costes y ganancias con previsión en desviaciones).

9.2.7. Política De Servicios Y Atención Al Cliente

La excelencia en las relaciones con el cliente y su fidelización son uno de los pilares sobre los que debemos fundamentar nuestro éxito y diferenciarnos de los posibles competidores.

Tres fundamentos en los que se sustentaran nuestra política de clientes:

1. Un elemento básico de nuestra aproximación al cliente es la “garantía de satisfacción” compromiso por el cual nos comprometemos al cumplimiento de unos tiempos, servicios y con unos estándares de calidad predeterminados.

Sobre esta premisa, que significa un compromiso contractual, actuara un responsable específico de satisfacción del cliente que, dependiendo de la dirección general, tendrá como misión el seguimiento permanente de las garantías aplicadas, de las reclamaciones recibidas de las soluciones adoptadas, así como los costes subsiguientes por parte de la compañía y la evaluación de los distintos responsables.

2. Diferenciarnos sustancialmente por el trato personalizado, la información veraz y puntual y la eficiencia en la resolución de problemas que afecten a los clientes es un elemento clave del posicionamiento de nuestra marca en el mercado.

Para lograrlo nos basaremos en tres elementos:

- Cada cliente tendrá un asesor asociado a su cuenta
- Se creara un departamento específico para la atención a distancia de los clientes, la recepción de las quejas y sugerencias y la información sobre el estado de los servicios o proyectos. Este departamento estará en dependencia directa con la dirección general y estará conformado especialmente por personal especialmente entrenado para tales efectos.

- Todo el personal sin excepción recibirá formación concreta respecto a la relación con los clientes y los modelos de comunicación. Se dispondrá de un manual con normas específicas para tal efecto.

3. Naturalmente, un factor esencial en el éxito de la empresa es conseguir la renovación de los contratos de los clientes, su repetición en los servicios o su ampliación. Por esta razón estableceremos un programa de fidelización basado en los siguientes aspectos:

- Descuentos y servicios gratis para incentivar la renovación, la ampliación y la repetición de servicios.

- Iniciaremos un programa de cliente preferente, de modo que, en función del volumen y constancia, un cliente tenga ventajas diferenciales de servicio y atención respecto a los demás.

9.2.8. Estrategia De Comunicación

Beneficiarte basará sus comunicaciones en torno a los siguientes conceptos:

- Especialistas
- Experiencia y éxito en la administración de los beneficios
- Compromiso de calidad y servicio: Garantía de satisfacción.
- Tecnología para la maximización de la eficiencia.
- El mejor equipo de profesionales.

9.3. Sostenibilidad

Habiendo ya descrito las estrategias a implementar por la firma, es necesario ahora resaltar dos elementos claves para garantizar que Beneficiarte no sólo se posicione en el mercado, sino que su posicionamiento y éxito en el mismo sean sostenibles en el tiempo: Los Puntos clave de éxito y la evaluación de riesgos.

9.4. Puntos Clave Para El Éxito

9.4.1. Volumen: obtener el volumen de clientes necesario

Aunque se parte de un volumen importante de contactos fruto de la experiencia profesional, los cambios ni son fáciles ni son inmediatos, por esta razón desde el primer momento se considera que:

- a) La primera y absoluta prioridad del promotor y los colaboradores del proyecto (sea cual fuere su posición) será recuperar todos los contactos.
- b) Paralelamente y desde el principio se desarrollará una intensa actividad de marketing dirigida a la búsqueda de nuevos clientes.

9.4.2. Comunicación: la comunicación es vital

Los potenciales clientes juzgarán nuestra calidad viendo lo que hacemos y la imagen que se proyecta: Vendemos soluciones para las empresas y sus colaboradores, por lo que la comunicación debe estar enfocada a todos los niveles de la estructura organizacional de las empresas.

La comunicación debe ser la viva expresión de las cualidades, capacidades y alternativas de Beneficiarte, por lo que la percepción que proyectemos será crucial para el éxito.

9.4.3. Atención: excepcional atención y relación con el cliente

Por experiencia se sabe que el cliente no se consigue y mantiene únicamente con la calidad del trabajo o la reputación que se tenga, se consigue y se mantiene con una atención y una relación excepcional.

a) Desde el primer momento el cliente debe sentir y percibir que es el cliente más importante que hemos visto y conocido.

b) El cliente debe entender que entendemos sus necesidades, sus objetivos y se respetan más que ninguna otra cosa sus opiniones.

c) Debe percibir que la empresa hará lo imposible para que, con nuestro trabajo, tenga éxito y que su éxito es lo único que nos importa.

9.4.4. Eficiencia: cumplir con los objetivos del cliente

Prestar un servicio efectivo para que el cliente alcance sus objetivos y logre atraer, mantener y atraer el mejor talento.

El único éxito que nos hará alcanzar nuestros objetivos es el éxito de nuestros clientes y es el que nos proporcionara el liderazgo.

9.4.5. Concentración: pequeñas y medianas empresas

Aunque las grandes empresas son las que muchas veces hacen para una empresa de servicios lucir más sus cualidades, tener mayor reputación, son también las más costosas de mantener, las más alejadas del que comienza y las que más problemas financieros crean (cuando se pierde).

Sin renunciar a los grandes clientes, Beneficiarte centrará sus esfuerzos (sobre todo al principio) en las medianas y pequeñas empresas.

9.4.6. Servicio integral: no perder ninguna oportunidad

La clave del éxito será en ofrecer servicios de tercerización mediante productos integrales, completos y a la medida de cada uno de los clientes y para hacerlo no es preciso tener un centenar de empleados; solo se necesita lograr solidas y excelentes alianzas con los mejores proveedores.

Por otro lado contaremos con el mejor módulo de software de información de recursos humanos en el mercado

9.4.7. Control: crecimiento progresivo y bajo control

Cada vez que el proyecto requiera de ampliar los costes fijos la firma se preguntará: ¿Es realmente necesario? ¿Hay otra forma de hacerlo?, de esta forma cada paso que se da será bajo principios de planeación.

9.5. Riesgos

Los riesgos que debe afrontar un negocio como como este, por un lado, los inherentes a cualquier otro nuevo negocio: obtención de clientes, sobredimensión inicial y/o falta de

“oxígeno” financiero para superar el primer año o el tiempo necesario para la maduración de los clientes.

Por otro lado y una vez superada la primera fase, los mayores riesgos son el crecimiento estructural excesivo, una excesiva concentración de grandes clientes y los derivados de un cambio en el ciclo económico que puede generar cierto volumen de impagos (riesgo muy relevante en la tercerización de servicios de outsourcing en Gestión Humana)

9.5.1. Minimización del riesgo

No se puede iniciar un negocio ni hacerlo crecer sin asumir riesgos, sin embargo eso no significa que para gestionar un negocio se deban asumir demasiados riesgos.

Desde el primer momento se establecerá una cultura de minimización del riesgo y del coste. Como filosofía de empresa, desde el inicio Beneficiarte trabajará con rigor en el control de los costes y sobre todo moderando y restringiendo sistemáticamente el crecimiento de nuestros gastos fijos, aspecto esencial para afrontar cualquier imprevisto a mediano y largo plazo.

Adicionalmente, estableceremos las condiciones para:

- a) Un efectivo control del riesgo con los clientes (Cobro)
- b) Evitar la concentración (Grandes cuentas)
- c) Con parte de los beneficios, dotar una reserva para afrontar cambios de ciclo.
- d) Mantener y ampliar alianzas con los proveedores que nos permitan crecer sin enormes cambios de estructura.

10. Conclusiones

Colombia, como país emergente, está en la necesidad de mayores inversiones en los sectores de tercerización de servicios, que son aún más relevantes después de los programas que fomenta el gobierno en términos de transformación productiva, esto abre una ventana de oportunidad para un negocio valioso, que es lo que se busca al crear Beneficiarte.

El gobierno nacional y local a través de diferentes entidades y nuevas regulaciones en materia de impuestos, está promoviendo la creación de nuevas empresas que fomenten la generación de empleo y una cultura de innovación en las organizaciones con miras a afrontar el nuevo reto de globalización, esto favorece a empresas emergentes como Beneficiarte.

Beneficiarte debe hacer un esfuerzo especial para darse a conocer en el mercado, ya que las empresas pequeñas y medianas no están convencidas en su totalidad en que los beneficios son cruciales para la competitividad a largo plazo, eso sumado a que es una empresa que no posee experiencia y que es nueva en el mercado.

El modelo de negocio presentado incluye las relaciones estratégicas de negocio que pueden ayudar a los clientes a tener proyectos más viables y con mayor impacto.

En este proyecto la TIR es de 131%, como la TIR es mayor, el proyecto es viable y se justifica desde el punto de vista financiero, podemos decir que estaríamos recuperando la inversión en el segundo año de haber constituido la empresa.

Con un capital de trabajo de aproximadamente 40 millones para el primer año y con un desembolso en inversión inicial de \$30.569.000 el cual se efectúa en el año anterior de iniciación del proyecto y con las entradas de efectivo en los cinco años de operación del proyecto se obtuvo

un valor presente neto equivalente a \$113.249.989. Esto nos muestra una viabilidad a nivel financiero que nos permite recuperar la inversión y generar utilidades importantes.

En la evaluación de los diferentes escenarios de sensibilización vemos que bajando el precio de venta en un 10% o incrementando el salario del gerente de ventas seguimos teniendo resultados positivos, esto refleja el buen desarrollo del proyecto y ratifica la importancia de invertir en una empresa de este tipo.

Bibliografía

Libros

Fayol, H. (1979). “General and Industrial Management”. En: Dessler, G. Organización y administración. Madrid: Prentice Hall. Edit Dossat.

Taylor, W. (1979). “The principles of scientific management en Dessler Gary”. En: Organización y Administración. Madrid: Prentice Hall. Edit. Dossat.

Warren, G. (1996). “Bernnis en el prólogo de McGregor Douglas”. En: El lado humano de las organizaciones. Bogotá: McGraw Hill.

Artículos

Peña, I. (2009) Dirección estratégica de Recursos Humanos: Revisión Teórica y aplicación empírica. Ediciones de la Universidad de Castilla de la Mancha.

Dunn, J. (2009). A study of perceptions regarding the changing roles, skills and effectiveness of Human Resources. ProQuest Dissertations and Theses; 2009; ProQuest Business Collection.

Hay Group (2004) RH Practices for Latin America. Comparing Executive Compensation Practices. Seminario Septiembre de 2004.

Ospina, H. Nuevos paradigmas en Gestión Humana. Revista Ciencias estratégicas. Vol. 18. N. 23. Enero-junio 2010. Universidad Pontificia Bolivariana.

Melitón, V. (1993) Salarios y beneficios del trabajo. Instituto Tecnológico de Santo Domingo – INTEC.

García, M. (2009) Los macro-procesos: Un nuevo enfoque en el estudio de la Gestión Humana. Pensamiento y Gestión. Edición 27. Universidad del Norte. 2009.

Garrido, C., Cedeño, R. (2011) La Dirección Estratégica en la Gestión de Recursos Humanos. Contribuciones a la Economía. Abril 2011.

Human Capital (2007) *Niveles de Compensación en Colombia 2005-2006*. Human Capital.

Acevedo, O., Ospina, A. (2007) Tendencias de la Gestión Humana en Colombia. Universidad Tecnológica de Pereira.

Calderón, G., Álvarez, C., Naranjo, J. (2011) Papeles de Gestión Humana en el cumplimiento de la responsabilidad social empresarial. Estudios Gerenciales. Vol. 27. N. 118. Enero – Marzo, 2011.

COLCIENCIAS (1998) Sistema Nacional de Innovación: Nuevo escenario de la competitividad.

Drucker, P. (1994) Theory of the business. *Harvard business reviews*. Sep 01, 1994. Prod. #: 94506-PDF-ENG

Losey, M. (1998). HR comes of age. *HRMagazine*, 43(3), 40.

MisiónPyme (2012) *Retos de la generación Y*. Edición 58. ISSN 1794-7456

Revista Dinero (2011) *Las mejores empresas para trabajar en Colombia*. Edición 388

González, L. (2007) Humanismo y Gestión Humana: Una interpretación para el trabajo social aplicado al campo laboral. *Revista Eleuthera*. Vol. 1. Diciembre de 2007.

Revista Cambio (2008). Compensaciones se inclinan por compensaciones a sus empleados. Septiembre 10 de 2008.

Zuluaga, A., Pizarro, A. (2006) Análisis de la situación actual, mejores prácticas y tendencias de los sistemas de compensación en el mercado y propuesta de implementación de los mismos para cargos ejecutivos en las empresas colombianas. Universidad ICESI. Tesis de grado. Maestría en Administración.

Montoya, A., Montoya, I., Castellanos, O. (2010) Situación de la competitividad de las Pyme en Colombia: elementos actuales y retos. *Agronomía Colombiana* 28(1), 107-117, 2010

Institución Universitaria Politécnico Grancolombiano (2012) Pymes en Bogotá no están listas para el TLC con EE. UU. *Revista Dinero*, 5 de Mayo de 2012.

OCDE/C

EPAL 2012, Perspectivas económicas de América Latina 2013

POLÍTICAS DE PYMES PARA EL CAMBIO ESTRUCTURAL

Fuentes electrónicas

Escudero, L. (s.f) La retribución flexible permite cobrar parte en dinero y hasta el 30% en productos. Obtenida el 03 de Octubre de 2012 en www.lanbide.net/.../AU_GN_UPLOAD.download.

Mercer (2012) Competitividad, el reto para empresas en planes de beneficios. Obtenida el 02 de Octubre de 2012 en <http://latam.mercer.com/press-releases/estudio-de-beneficios-mexico-2012>.

INCAE Business School (n.d) Golden parachutes. Obtenida el 11 de Octubre de 2012 en <http://www.guillermoedelberg.com.ar/>

Llorente, R. (2009) Salarios y jornada de trabajo. Obtenida el 05 de Septiembre de 2012 en www.aves.edu.co/ovaunicor/recursos/1/index_Salario_y_jornada_de_trabajo.pdf.

Colsubsidio (n.d) Flexibilidad se traduce en beneficios. Obtenida el 6 de Octubre de 2012 en http://colsubsidio.gestionhumana.com/BancoConocimiento/D/disene_un_plan_de_compensacion_flexible/disene_un_plan_de_compensacion_flexible.asp.

Calderón, G., Naranjo, J., Álvarez, C. (2007) La gestión humana en Colombia: Características y tendencias de la práctica y la investigación. Obtenida el 25 de Septiembre de 2012 en http://www.icesi.edu.co/revistas/index.php/estudios_gerenciales/article/view/223/html

Invest in Bogota (2012) *Colombia: Gran potencia en servicios de tercerización* http://www.investinbogota.org/archivos/file/news_about_invest/colombia-gran-potencia-en-servicios-de-tercerizacion-de-procesos-de-negocios-BPO-portafolio-ib-2010.pdf

Easton, V. & McColl J. (n.d.). *Statistics Glossary 1.1*. Obtenida el 17 de diciembre de 2012 en www.stats.gla.ac.uk/steps/glossary/sampling.html.

Eurostat (2012) *Employment and social policy indicators (including equality and migrant integration)*. Obtenida el 02 de Enero de 2013 en <http://epp.eurostat.ec.europa.euportal/statistics/themes>

Finanzas Personales (2012) *Participación femenina en la fuerza laboral*. Obtenida el 08 de enero de 2013 en <http://www.finanzaspersonales.com.co/la-cifra/articulo/la-presencia-femenina-en-colombia/37870>

Ministerio de Comercio, Industria y Turismo (2008) *Desarrollando el sector de BPO & O como uno de clase mundial*. Programa MIDAS Obtenida el 10 de enero de 2013 en www.mindecomercioyturismo.gov.co.

Portafolio (2010) Colombia, gran potencia en servicios de tercerización de procesos de negocios. (BPO). Obtenida el 10 de enero de 2013 en www.portafolio.com.co/archivo/documento/CMS-843121

Licencia de Autorización

LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

Actuando en nombre propio identificado (s) de la siguiente forma:

Nombre Completo MARCELO BOTERO ESTRADA

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: 79.956617

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

Nombre Completo _____

Tipo de documento de identidad: C.C. T.I. C.E. Número: _____

El (Los) suscrito(s) en calidad de autor (es) del trabajo de tesis, monografía o trabajo de grado, documento de investigación, denominado:

BENEFICIARTE: OUTSOURCING EU BENEFICIOS

Dejo (dejamos) constancia que la obra contiene información confidencial, secreta o similar: SI NO
(Si marqué (marcamos) SI, en un documento adjunto explicaremos tal condición, para que la Universidad EAN mantenga restricción de acceso sobre la obra).

Por medio del presente escrito autorizo (autorizamos) a la Universidad EAN, a los usuarios de la Biblioteca de la Universidad EAN y a los usuarios de bases de datos y sitios webs con los cuales la Institución tenga convenio, a ejercer las siguientes atribuciones sobre la obra anteriormente mencionada:

- A. Conservación de los ejemplares en la Biblioteca de la Universidad EAN.
- B. Comunicación pública de la obra por cualquier medio, incluyendo Internet
- C. Reproducción bajo cualquier formato que se conozca actualmente o que se conozca en el futuro
- D. Que los ejemplares sean consultados en medio electrónico
- E. Inclusión en bases de datos o redes o sitios web con los cuales la Universidad EAN tenga convenio con las mismas facultades y limitaciones que se expresan en este documento
- F. Distribución y consulta de la obra a las entidades con las cuales la Universidad EAN tenga convenio

Con el debido respeto de los derechos patrimoniales y morales de la obra, la presente licencia se otorga a título gratuito, de conformidad con la normatividad vigente en la materia y teniendo en cuenta que la Universidad EAN busca difundir y promover la formación académica, la enseñanza y el espíritu investigativo y emprendedor.

Manifiesto (manifestamos) que la obra objeto de la presente autorización es original, el (los) suscritos es (son) el (los) autor (es) exclusivo (s), fue producto de mi (nuestro) ingenio y esfuerzo personal y la realizó (zamos) sin violar o usurpar derechos de autor de terceros, por lo tanto la obra es de exclusiva autoría y tengo (tenemos) la titularidad sobre la misma. En vista de lo expuesto, asumo (asumimos) la total responsabilidad sobre la elaboración, presentación y contenidos de la obra, eximiendo de cualquier responsabilidad a la Universidad EAN por estos aspectos.

En constancia suscribimos el presente documento en la ciudad de Bogotá D.C.,

NOMBRE COMPLETO: <u>MARCELO BOTERO ESTRADA</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>Marcelo Botero Estrada</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>71956617</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>Postgrados</u>	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>Gerencia Proyectos</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

NOMBRE COMPLETO: _____	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: _____	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: _____	FACULTAD: _____
PROGRAMA ACADÉMICO: _____	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: 30 de enero de 2013