

**FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE LA CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
TEMPORALES E.S.T.**

**CLAUDIA MAGALY MONROY RINCON  
LUIS ALEJANDRO URAZAN GOMEZ  
DANICA ALEXANDRA BARROS WEEBER**

**UNIVERSIDAD EAN  
FACULTA DE ESTUDIOS A DISTANCIA  
PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS  
BOGOTA, D.C.  
2012.**

**FACTIBILIDAD Y VIABILIDAD DE LA CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS  
TEMPORALES E.S.T.**

**CLAUDIA MAGALY MONROY RINCON**

**LUIS ALEJANDRO URAZAN GOMEZ**

**DANICA BARROS WEEBER**

**Trabajo De Grado Para Optar el Título De  
Administrador de Empresas**

**ASESOR**

**MARIA OBDULIA JIMENEZ PATARROYO**

**UNIVERSIDAD EAN**

**FACULTA DE ESTUDIOS A DISTANCIA**

**PROGRAMA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**BOGOTA, D.C.**

**2012.**

## CONTENIDO

	pág.
Capítulo I Mercado	
1. Análisis Del Sector	3
1.1. Características del Sector	4
1.1.1. Tendencias De Consumo y Socio – Culturales	4
1.1.2. Factores Económicos	5
1.1.3. Factores Políticos	6
1.1.4. Factores Gremiales	8
1.2. Barreras de Entrada y Salida	11
1.2.1. Análisis del Sector	11
1.2.2. La Amenaza de Nuevos Competidores	12
1.2.3. Diferenciación del Producto	13
1.2.4. Requerimientos de Capital	14
1.2.5. Hostigamiento de Los Competidores Existentes	15
1.2.6. Política Gubernamental	15
1.2.7. Ventajas en Costos	15
1.2.8. Poder de Negociación de Los Proveedores	16
1.2.9. Concentración De Proveedores	16
1.2.10. Existencias De Insumos Sustitutos	17

1.2.11.	Poder De Negociación De Los Clientes	17
1.2.12.	Amenaza De Productos Sustitutos	18
1.2.13.	Rivalidad Entre Los Competidores	19
1.2.14.	Cantidad de Competidores y Equilibrio Entre Ellas	19
1.2.15.	Diferenciación Del Producto	20
1.2.16.	Costos Fijos y Elevados	20
1.2.17.	Capacidad Excesiva Intermitente	21
1.2.18.	Barreras de Salida	21
2.	Análisis y Estudio De Mercado	22
2.1.	Objetivos del Estudio	23
2.1.1.	Objetivo General	23
2.1.2.	Objetivos Específicos	23
2.2.	Tendencias del Mercado	24
2.2.1.	Oferta de Mano de Obra	25
2.2.2.	Demanda y Colocaciones de Mano de Obra	26
2.3.	Segmentación de Mercados	27
2.3.1.	Clasificación de Las Empresas	27
2.3.2.	Segmentación Geográfica	28
2.3.3.	Segmentación Demográfica	28
2.3.4.	Segmentación Conductual	29
2.4.	Descripción de Los Consumidores	29
2.4.1.	Diagnostico Del Sector	31
2.4.2.	Diseño de Instrumento del Estudio	32
2.4.3.	Calculo de la Muestra	33
2.4.4.	Encuesta	34
2.4.5.	Conclusión Del Estudio De Mercado	44
2.5.	Riesgos Y Oportunidades De Mercado	45
2.5.1.	Identificación De La Competencia	45
2.5.2.	Análisis De La Competencia	47

2.5.3.	Estudio De Precios	52
3.	Plan De Mercado	54
3.1.	Características Del Servicio	54
3.2.	Nombre y Logo	55
3.3.	Servicio Pre y Post Venta	55
3.4.	Estrategia de Distribución	56
3.4.1.	Ventajas y Desventajas Estrategias De Distribución	57
3.5.	Estrategia de Precio	57
3.6.	Estrategia de Promoción	58
3.7.	Estrategia de Comunicación	59
3.8.	Estrategia de Servicio	60
3.9.	Presupuesto de La Mezcla de Mercado	60
4.	Proyección De Ventas	62
5.	Plan de Introducción Al Mercado	63

## Capítulo II Aspectos Técnicos Del Servicio

6.	Ficha Técnica del Servicio	65
7.	Descripción del Proceso	66
8.	Necesidades y Requerimientos	69
8.1.	Características de La Tecnología	69
8.1.1.	Tecnología Blanda – Soft Technology	70
8.1.2.	Tecnología Dura - Hard Technology	70
8.1.3.	Suministros	70
9.	Localización	71
10.	Planes De Control De Calidad	71
10.1.	Proceso De Investigación Y Desarrollo	77
11.	Costos De Producción	79
12.	Mano De Obra Requerida	79

## Capítulo III – Aspectos Organizacionales

13.	Análisis Estratégica	81
13.1.	Misión	81
13.2.	Visión	81
13.3.	Análisis Dofa	82
13.3.1.	Debilidades	82
13.3.2.	Oportunidades	82
13.3.3.	Fortalezas	83
13.3.4.	Amenazas	83
13.3.5.	Objetivos	83
13.3.5.1.	Objetivo General	83
13.3.5.2.	Objetivos Específicos	84
14.	Estructura Organizacional	84
14.1.	Perfiles y Funciones	85
14.2.	Organigrama	93
14.3.	Esquema de Contratación y Remuneración	93
14.3.1.	Esquema de Contratación	93
14.3.2.	Remuneración	94
14.4.	Esquema Corporativo	96
15.	Aspectos Legales	97
15.1.	Estructura Jurídica y Tipo De Sociedad	97
15.2.	Costos Administrativos	100
15.3.	Costos Laborales	101
15.4.	Arrendamiento	101
15.5.	Honorarios	102
15.6.	Servicio Públicos	102
15.7.	Comunicación	102
15.8.	Servicios Generales	102
15.9.	Suministros Oficina	103
15.10.	Otros Costos Administrativos	103
16.	Gastos De Personal	103

16.1.	Gastos De Puesta En Marcha	104
16.2.	Gastos Anuales De Administración	104

#### Capítulo IV – Aspectos Financieros

17.	Proyecciones Financieras	104
17.1.	Supuestos Generales	104
17.2.	Balance General	105
17.2.1.	Caja y Bancos	105
17.2.2.	Cuentas Por Cobrar	106
17.2.3.	Inversiones	106
17.2.4.	Activo Fijo	106
17.2.5.	Otros Activos Amortizables	106
17.2.6.	Pasivo Corriente	106
17.2.7.	Pasivo A Largo Plazo	107
17.2.8.	Patrimonio	107
17.3.	Estado de Resultados	107
17.4.	Flujo de Efectivo	108
17.5.	Análisis del Punto de Equilibrio	108
17.6.	Indicadores Financieros	108
17.7.	Evaluación Financiera	111
17.8.	Conclusiones y Recomendaciones	111

18.	Conclusiones	113
-----	--------------	-----

Bibliografía	138
--------------	-----

Glosario	141
----------	-----

Anexos	117
--------	-----

## LISTA DE TABLAS

	Pág.	
Tabla 1	Determinación del precio <sup>53</sup>	
Tabla 2	Ventajas y Desventajas – Estrategia de Distribución	57
Tabla 3	Presupuesto Mezcla de Mercadeo	61
Tabla 4	Determinación de la Demanda Potencial	62
Tabla 5	Presupuesto de ventas Año 1,2,3,4,5	63
Tabla 6	Ficha Técnica	65
Tabla 7	Presupuestos de Costo de Producción	79
Tabla 8	Remuneración	94
Tabla 9	Costos Administrativos	100
Tabla 10	Costos Laborales	101
Tabla 11	Gastos Puestos en Marcha	103
Tabla 12	Calculo TIR	111

## LISTA DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1 Las 5 fuerzas de Porter analizadas en el Sector de Servicios Temporales	11
Figura 2 Proceso Productivo	66
Figura 3 Organigrama	93
Figura 4 Esquema de Contratación	94
Figura 5 Diagrama Gobierno Corporativo	96

## LISTA DE CUADROS

		Pág.
Cuadro 1	Clasificación de las Empresas	28
Cuadro 2	Segmentación Geográfica	28
Cuadro 3	Segmentación Demográfica	29
Cuadro 4	Segmentación Conductual	29
Cuadro 5	Cálculo de la Muestra	34
Cuadro 6	Perfil Gerente General	85
Cuadro 7	Perfil Gerente Comercial	86
Cuadro 8	Perfil Gerente Recursos Humanos	87
Cuadro 9	Perfil Analista de Nomina	88
Cuadro 10	Perfil Asesor Comercial	89
Cuadro 11	Perfil Secretaria	90
Cuadro 12	Perfil Mensajero	91
Cuadro 13	Perfil de Servicios generales	92

## LISTA DE GRÁFICOS

		Pág.
Gráfico 1	Encuesta – Pregunta 1	35
Gráfico 2	Encuesta – Pregunta 2	36
Gráfico 3	Encuesta – Pregunta 3	37
Gráfico 4	Encuesta – Pregunta 4	38
Gráfico 5	Encuesta – Pregunta 5	39
Gráfico 6	Encuesta – Pregunta 6	40
Gráfico 7	Encuesta – Pregunta 7	41
Gráfico 8	Encuesta – Pregunta 8	42
Gráfico 9	Encuesta – Pregunta 9	43

## LISTA DE ANEXOS

		Pág.
Anexo A	Presupuesto de Ventas	117
Anexo B	Costos de Administración	118
Anexo C	Costos de Producción	119
Anexo D	Flujos de Caja	120
Anexo E	Estado de Ganancias y Pérdidas	124
Anexo F	Balance General	126
Anexo G	Punto de Equilibrio	127
Anexo H	Indicadores Financieros	128
Anexo I	Tasa Interna de Retorno	132
Anexo J	Formulario de Encuesta	133

## INTRODUCCION

Observando la evolución de las nuevas generaciones, la globalización de las economías, los tratados comerciales entre regiones, entre muchos otros acontecimientos, evidencian un comportamiento de cambio y hay que buscar alternativas para adaptarse a las necesidades del mercado. Hoy en día los consumidores o clientes saben que tienen a su disposición una gran gama de alternativas y a las empresas les corresponde ofrecer no solo un excelente producto o servicio, sino un valor agregado que permita satisfacer a sus clientes, crear negocios y permanecer en el mercado.

Las Empresas de Trabajo Temporal son claros ejemplos de la evolución en el ámbito laboral y empresarial teniendo como fin adaptarse a los retos y desafíos que surgen a través del tiempo, por lo tanto el presente estudio de factibilidad y viabilidad para la creación de una Empresa de Servicios Temporales tiene varios propósitos, principalmente realizar un estudio que permita determinar la viabilidad y factibilidad de este tipo de empresas, para lo que es necesario recopilar, analizar y evaluar la información sobre la situación actual de las EST, los actores que participan en ellas y el mercado al que apuntan este tipo de empresas, además de lo anterior, es fundamental tener una estrategia que permita que el servicio ofrecido entregue un valor agregado a los clientes y sea de la preferencia del mercado objetivo, sin dejar de lado la normativa y legislación vigente para la operación de este tipo de empresas.

Finalmente y una vez estudiado el sector con información primaria y secundaria, se procede a la formulación de las conclusiones producto de este estudio, las cuales nos darán una visión clara y profunda del tema y nos indicaran que tan factible es proyectar esta idea de Plan de Negocio.

## **ABSTRACT**

This Project focuses on a study that pretends to access the feasibility and practically to create a Temporary Service Company. In this sector the Company results an alternative for the employers who seek qualified personnel to perform a determinate function. Because of TSC in the last years show up a big grow and are responsible for all recruitment and selection process are remote this type of load to processors.

First at all we did the compilation of the background information: the codes and laws of this kind of business and the market that would be pretend to arrive, with the proposal to evaluate the action environment that moves the company. In the second place we did an interview in a group of companies that we pretend to sell the service to determinate the needs and offers that the company requires. In parallel we begin to apply the technical with the organizational and financial part of the project.

Finally, we unified the information obtained and beginning the analysis and evaluation process for the feasibility and practicality to create a Temporary Services Company. This is a fundamental process for the members of the project, because that defined the possibility of setting up the business issue.

## **CAPITULO I - MERCADO**

### **1. Análisis Del Sector**

Para realizar el estudio de factibilidad y viabilidad para la creación de una Empresa de Servicios Temporales, uno de los factores importante es el análisis del sector, conocer sus ventajas y desventajas que nos permita tener una visión global del comportamiento que tiene a nivel nacional e internacional el servicio que se pretende prestar. Se pretende analizar desde el ámbito social, político, económico y gremial tomando como referente al Ministerio de Protección Social y ACOSSET (Asociación Colombiana de Servicios Temporales), organismos que tienen especial conocimiento del sector.

Las empresas de servicios temporales (EST) son empresas que contrata un tercero, bien sea una persona jurídica o natural, que se denomina usuario, para que le colaboren temporalmente en el desarrollo de sus actividades por situaciones especiales como reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad, para atender incrementos en la producción, transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas o los trabajos ocasionales, accidentales o transitorios de que trata el art. 6 del Código Laboral.<sup>1</sup>

<sup>2</sup>Durante los últimos diez años, la globalización ha implicado de formas la búsqueda más flexibles de trabajo: por las empresas, tratando de minimizar los riesgos y adaptarse rápidamente a las tendencias económicas, los gobiernos, que desean reducir al gasto público, y por los empleados, buscando más flexibilidad y facilidad de acceso al empleo.

---

<sup>1</sup> Artículo 71 al 94 de la ley 50/90

<sup>2</sup> El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local - Acoset

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

## **1.1 Caracterización del sector**

Al analizar el sector se deben ver diferentes aspectos que conforman el entorno que lo rodea los principales puntos a analizar son:

### **1.1.1 Tendencias de consumo y tendencias socio – culturales.**

<sup>3</sup>Según las estadísticas de ACOSET, en el año 2009, 1'125.710 personas dejaron sus hojas de vida en las EST y de esa cifra fueron contratadas 834.469 personas para laborar o sea el 74% de quienes aplicaron por estas empresas, con la posibilidad de vincularse directamente con la empresa al demostrar sus capacidades en el cargo asignado.

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

Al ver la tendencia que tienen hoy en día las empresas en contratar personal en misión para el desarrollo de sus procesos de producción, y también el creciente número de solicitudes de personas que dejan sus hojas de vida en las EST se detecta una oportunidad para ofrecer el

---

<sup>3</sup> En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org). Última fecha de consulta: septiembre 15 de 2011.

servicio, al aprovechar las necesidades de las empresas en cuanto al requerimiento de personal y al emplear a personal capacitado para que desarrollen las actividades asignadas.

### **1.1.2 Factores económicos.**

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

<sup>4</sup>Según información suministrada por ACOSET las empresas de servicios temporales aumentaron sus nóminas entre 10% y 15% para el 2009 y con eso emplearon cerca de 850.000 personas.

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

---

<sup>4</sup> En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org). Última fecha de consulta: septiembre 15 de 2011.

### **1.1.3 Factores Políticos.**

El objetivo del plan de desarrollo nacional<sup>5</sup> es consolidar un crecimiento económico elevado para generar empleo y distribuir sus beneficios para todos los colombianos. Con énfasis en reducir la pobreza, equidad, competitividad, desarrollo sostenible, profundización de la descentralización y fortalecimiento de la democracia. Afianzar los logros de la política de defensa y seguridad democrática para consolidar la defensa del país.

La ley 1014 de 2006 fomento a la cultura del emprendimiento<sup>6</sup>, la cual tiene por objeto, promover el espíritu emprendedor mediante normas que sientan las bases para una política de estado y un marco jurídico institucional que promuevan el emprendimiento y la creación de empresas, direccionar el desarrollo económico del país impulsando la actividad productiva a través de procesos de creación de empresas, ofrecer apoyo técnico y financiero para estimular la creación de empresas.

Mediante el decreto 4369 de diciembre 4 de 2006<sup>7</sup>, expedido por el ministerio de protección social, el gobierno nacional derogo el decreto 24 de 1998, el cual regulaba las actividades propias de las Empresas de Servicios Temporales (EST), y ha fijado una nueva reglamentación en torno a las actividades que desarrollan este tipo de entidades, este decreto enfatiza sobre la naturaleza, requisitos, límites, funciones y todas las características para evitar relaciones laborales que perjudiquen a los empleados y a las entidades que reciben los aportes parafiscales.

---

<sup>5</sup> En el sitio web: [www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND/PND20062010/tabid/65/Default.aspx](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND/PND20062010/tabid/65/Default.aspx) - 70k -

<sup>6</sup> En el sitio web: [www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html) - 43k

<sup>7</sup> Fuente: [www.minproteccionsocial.gov.co/](http://www.minproteccionsocial.gov.co/). Última fecha de consulta: septiembre 14 de 2011.

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

Las empresas de servicios temporales han sido consideradas desde muy diversos puntos de vista. Se han escuchado voces en contra, por un lado, de parte de movimientos sociales y del movimiento sindicales que acusan la figura de contribuir a la desprotección del trabajador, y al deterioro de sus condiciones y garantías fundamentales.

Posiciones intermedias defienden por la regulación y supervisión estrictas por parte del Estado, para evitar abusos contra los trabajadores. También hablan de la debilidad relativa del trabajador, y la protección debida a él en consecuencia. Entonces se debe permitir a las EST subsistir, pero bajo la condición de no constituirse en un mecanismo de fraude a los derechos fundamentales de los trabajadores.

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

Otra oportunidad es la existencia de una ley que regula a las EST ya que bajo estos parámetros es que la empresa debe funcionar, el cumplimiento de esta ley ofrecerá confianza a las empresas que contratan los servicios de EST y a los empleados que se vinculan a estas.

#### **1.1.4 Factores Gremiales**

##### 1.1.4.1 Acoset.

La conformación de gremios en un sector determinado es de gran importancia para las empresas que lo conforman, debido a que se convierten en una red que trabaja en conjunto para que el sector al que representan crezca y se fortalezca.

Las E.S.T. se agremiaron a través de **ACOSET**, que es la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales, donde las principales empresas de servicios temporales se agruparon con el fin de proteger los intereses del sector, representándolas ante los diferentes estamentos públicos y privados, fomentando el desarrollo de las mismas, cuyo fundamento es la generación permanente de empleo, la continua capacitación y el crecimiento del sector a nivel nacional.

##### 1.1.4.2 Cámara de Comercio.

Es una entidad que promueve el crecimiento económico, el desarrollo de la competitividad y el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes y empresarios de Bogotá.

Cuanta con tres frentes de acción que son:

- Apoyo Empresarial: Ayuda a crear y promover más y mejores empresas competitivas, para la región teniendo como base la cultura del emprendimiento.
- Registros públicos, arbitraje y conciliación: Otorga formalidad a las empresas y les da publicidad a sus actos a través de la publicidad de los servicios públicos.
- Bogotá y su entorno: representa los intereses de la comunidad empresarial ante las autoridades nacionales y distritales.

Datos importantes a nivel mundial<sup>8</sup>

Japón, Reino Unido y Alemania son los tres principales países que tienen un mayor número de Empresas de Servicios Temporales, que representan en conjunto el 54% de todos los países del mundo.

Hay 62.000 entre agencias de empleo privadas y empresas de servicios temporales con un total de 150.000 sucursales a nivel mundial que emplean a 762.000 personas, como personal de planta.

Los ingresos por ventas de diez principales empresas de suministro de personal representan el 33% del total del mercado de trabajo temporal.

Estados Unidos todavía representa la mayor cuota de los países con un 28% del volumen mundial de negocios, seguido por Reino Unido (16%) y Japón (14%)

---

<sup>8</sup> Ciett The Agency Work Industry Around the World. Main Statistics. 2009 Edition. – Sector de Servicios Temporales en Colombia , Una Visión Global y Local.

Las empresas de servicios temporales en Colombia han ganado un espacio importante en el país como respuesta efectiva a las necesidades coyunturales que presenta un mundo cada vez más globalizado e internacionalizado, en el que las empresas públicas y privadas requieren de personal para atender sus múltiples actividades por motivos de incrementos de producción, ventas o cualquier tipo de servicio de colaboración, entre otros factores.

Las empresas de servicios temporales del país aumentaron sus nóminas entre 10% y 15% en el año 2010 y con eso emplearon a cerca de 850.000 personas. Para 2011 espera que haya un menor crecimiento en el número de personas enganchadas por las firmas temporales, pero de todas maneras aumentarían entre un 5% y un 7%.

## 1.2 Barreras de Entrada y Salida<sup>9</sup>

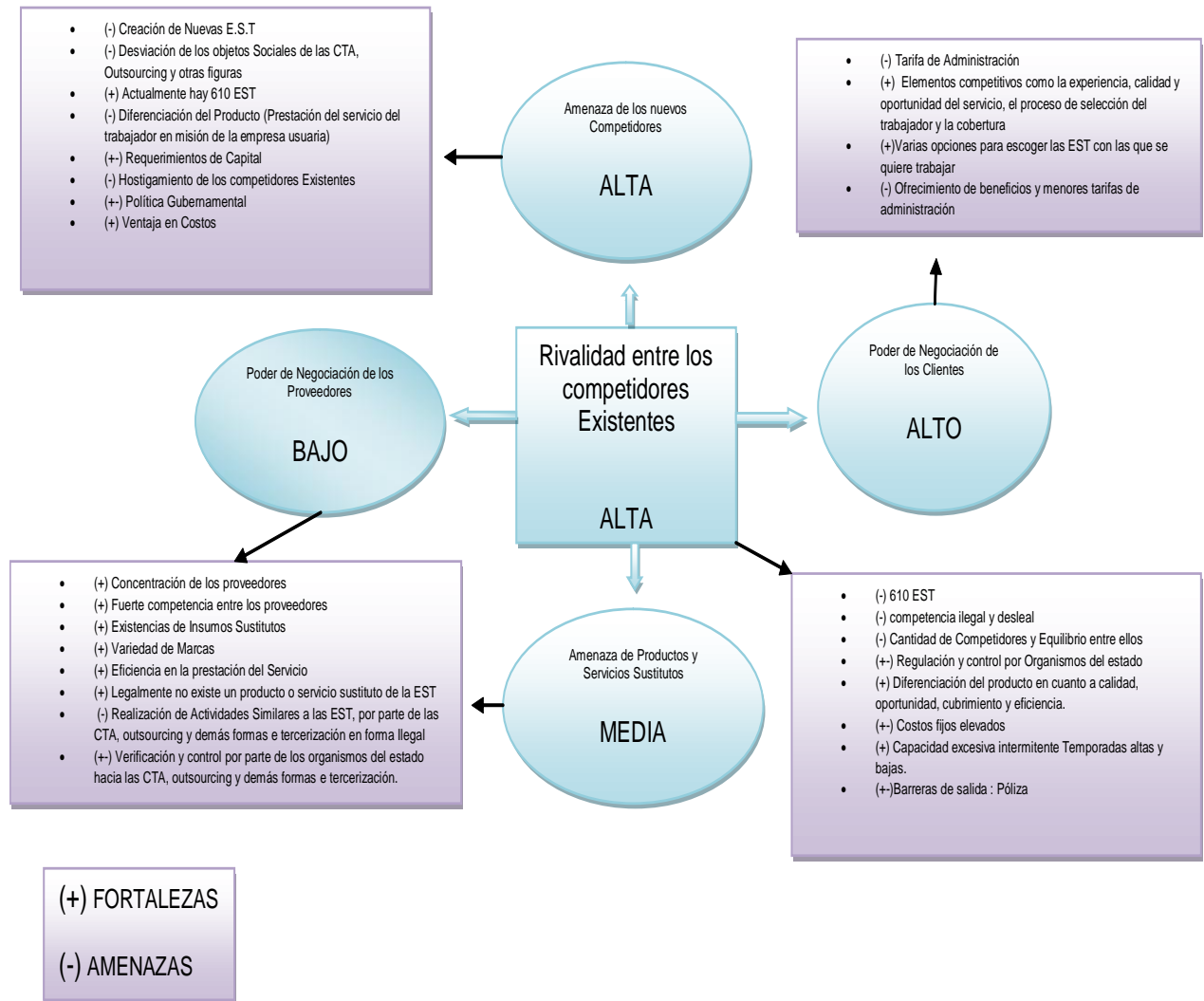


Figura No.1. Las cinco fuerzas de Porter analizadas en el Sector del Servicio Temporal

Para establecer las fuerzas competitivas predominantes en cada sector y poder determinar la competitividad y la generación de valor de estos, se deben conocer las características del entorno de la empresa, para que se posicione de la mejor forma posible y pueda influir en él

<sup>9</sup>Serna Humberto, El Sector de Servicios Temporales en Colombia: Una Visión Global y Local , 2009(Figura No.1)

a su favor, para esto se hizo el análisis del sector de los servicios temporales aplicando el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter<sup>10</sup>

### **1.2.1 Análisis del sector de servicios temporales aplicando el modelo de las cinco fuerzas.**

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter permite hacer un análisis del sector o de una industria en particular, el cual sirve para evaluar la conducta de las empresas del sector y sugiere que el grado de competencia y el rendimiento de las industrias están condicionados por cinco factores o fuerzas: amenaza de nuevos competidores, poder negociación de los proveedores, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

A continuación, se aplica la metodología para el sector de los servicios temporales<sup>11</sup>:

Amenaza de Nuevos Competidores

### **1.2.2 La Amenaza de Nuevos Competidores**

Es alta, ya que día a día nacen más EST en el mercado laboral.

Esto, sucede cuando se sigue un marco legal establecido para el sector; pero las empresas cuyo objeto social ha sido desviado al manejo del recurso humano, como las CTA, los Outsourcing y las EST que funcionan de manera ilegal, sin cumplir los requerimientos por ley, se convierten en una amenaza de competencia, pues cumplen las mismas funciones de las EST

---

<sup>10</sup> Porter Michael on competions ediciones deusto, Barcelona, 2003.

<sup>11</sup> Serna Humberto, El Sector de Servicios Temporales en Colombia: Una Visión Global y Local , 2009

con un objeto amplio que nos las limita para realizar este tipo de prácticas, así estas funcionen ilegalmente.

En el mercado laboral las personas ya no solo existen en calidad de compradores o vendedores sino también como mercancías<sup>12</sup>, como es el caso del Sector de los Servicios Temporales, en donde lo que se evalúa es el servicio que presta un trabajador en misión a una empresa usuaria.

Esto hace que las EST, más que una empresa de servicio, pase a convertirse en una empresa comercial, dado que las personas se clasifican en hojas de vida que se ofrecen al mercado.

En la actualidad existen a la fecha 610 EST formalmente autorizadas por el Ministerio de Protección Social<sup>13</sup>.

Entre los obstáculos existentes de la amenaza de entrada de nuevos competidores se encuentran:

### **1.2.3 Diferenciación del producto**

Este obstáculo tiene una alta influencia en la amenaza de nuevos competidores, debido a que se caracteriza el servicio de una EST, su crecimiento y su permanencia en el mercado.

El producto de una EST es la colaboración que se da a través del envío de un trabajador en misión a una Empresa Usuaria. El trabajador en misión es quien proporciona la diferenciación del producto y puede convertirse en una fortaleza o en una amenaza, dependiendo de la forma como presta su servicio en la Empresa Usuaria, por ejemplo, si se envía un buen trabajador

---

<sup>12</sup> Hernández 1998

<sup>13</sup> Acoset Asociación Colombiana de Empresas de servicios Temporales

habrá eficiencias en la labores realizadas y por ende en la empresa fortalecería el servicio y facilitaría la flexibilización laboral generando la movilidad del trabajador de acuerdo con las necesidades de la misma.

#### **1.2.4 Requerimientos de Capital**

Es una alta barrera de entrada para nuevos competidores, ya que estos deben acreditar el equivalente a 300 SMMLV<sup>14</sup> en el momento de su constitución y no todas lo poseen.

Esto se convierte en una fortaleza, un símbolo de calidad y confianza para el cliente debido a que establece un requisito de capital que garantiza la seriedad de respaldo económico en la empresa que empieza a funcionar. Este es un factor que abre las puertas a empresas que por fuera de la regulación legal, prestan el mismo servicio temporal porque no tienen esa misma exigencia o garantía. Lo que viene sucediendo con algunas PCTA y CTA y algunos contratistas independientes.

---

<sup>14</sup> Decreto 1707 de 1991 / Decreto 24 de 1998

### **1.2.5 Hostigamiento de los competidores existentes.**

Es una barrera de entrada con alto impacto en el sector ya que las EST logran entrar después de someterse a las regulaciones que son recibidas de manera hostil por su competencia que tienen los mismos segmentos de mercado como objetivo para la operación de su negocio.

Se pueden presentar practicas como disminución en los porcentajes de administración que se ofrecen a los clientes, aumento de las condiciones de trabajo para lograr que el empleado labore fuera de los horarios establecidos por la ley, hostigamiento y competencia desleal con los clientes existente en una EST al ofrecerles sus servicios teniendo conocimiento que es un cliente de la competencia entre otros.

### **1.2.6 Política Gubernamental.**

Es una barrera de entrada alta, cuando se trata de respetar la Leyes y regulaciones exigidas al sector, lo cual obliga que las nuevas EST en el mercado cumplan con los requisitos que garanticen su buen funcionamiento<sup>15</sup>. Pero si se hace por fuera de lo establecido por ley, se vuelve baja, ya que el gobierno castiga a quienes no funcionan bajo el marco legal exigido.

### **1.2.7 Ventajas en costos.**

Las nuevas EST, tienen una alta barrera de entrada en costos debido a que la curva de aprendizaje<sup>16</sup> de las ya existente es larga, específicamente en temas como: experiencia y operación del negocio, selección y reclutamiento del personal, compra de insumos, trámites

---

<sup>15</sup> Acoset Asociación Colombia de Empresas de Servicios Temporales

<sup>16</sup> La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad.

administrativos ante las autoridades entre otros, por esto la nuevas EST necesitan una alta inyección de capital para cubrir los costos que acarrea los anteriores factores.

### **1.2.8 Poder de Negociación de los Proveedores.**

El poder de Negociación de los Proveedores<sup>17</sup> es bajo, ya que al trasladarse de un sector de prestación de servicios para enviar trabajadores en misión a la empresa usuaria, su proveedores son estandarizados y con una fuerte competencia entre ellos, lo cual hace a que se tengan que acoger a las exigencias del cliente, en este caso de las EST que son finalmente las que van a decidir con que proveedor deseen trabajar.

Los proveedores principales del Sector son los Fondos de Pensiones, las EPS, las ARP, las Aseguradoras, los elementos de dotación etc.

### **1.2.9 Concentración de proveedores.**

Este obstáculo es de una alta influencia en el poder de negociación con proveedores, debido a que las EST requieren que sus proveedores cuenten con la capacidad instalada y de servicio para operar y realizar el cubrimiento de las necesidades que se presenten en el sitio donde se requiera, quiere decir que las EST tendrán que escoger al proveedor que mas cobertura les brinde en el servicio.

---

<sup>17</sup>Fred R. David (1994), Strategic Management 4a edición o superior, Editorial Prentice Hall

### **1.2.10 Existencias de insumos sustitutos.**

Este obstáculo tiene una baja influencia en el poder de negociación con proveedores, ya que al encontrar tantos proveedores que ofrecen productos y servicios similares las EST están en condiciones de escoger quien le brinde mejores costos y calidad.

Los insumos más utilizados, responsables de la mayoría de los costos de operación son: papelería, servicios médicos, mensajería de documentos, telecomunicaciones, fotocopiado etc.

### **1.2.11 Poder de Negociación de los Clientes**

El Poder de negociación de los Clientes<sup>18</sup> es alto, debido a que las EST por lo general deben acogerse y acomodarse a las exigencias del mismo y lo que prima es la tarifa que se pacte para la administración en el envío del trabajador en misión al Cliente o Empresa Usuaria. También se negocian los elementos competitivos como la experiencia, calidad y oportunidad del servicio, el proceso de selección del trabajador y la cobertura.

Es importante para el cliente realizar una correcta selección de las EST con la que desea trabajar, pues de la forma como se preste el servicio por parte de los trabajadores en misión dependerá de la competitividad de la Empresa Usuaria o cliente y por ende la industria a la cual pertenece.

Existen casos en los cuales las EST ofrecen a sus clientes beneficios y porcentajes de administración más bajo de lo normal, en donde el cliente accede a tomar la opción más económica, desconociendo que esto lo hacen las llamadas EST “de garaje”<sup>19</sup>, las cuales

---

<sup>18</sup> Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitors

<sup>19</sup>En el sitio web: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). Última fecha de consulta: septiembre 10 de 2011.

ganan la contratación pero no pagan a sus empleados la seguridad social, y toman el dinero para otras actividades.

### **1.2.12 Amenaza de Productos Sustitutos<sup>20</sup>**

La amenaza de Productos Sustitutos es media, ya que el producto es el servicio que presta el trabajador en misión en una empresa usuaria, entonces va a depender de la forma como éste lo haga. Se puede sustituir a un trabajador en misión que no sea eficiente en el momento que el cliente lo desee.

El producto sustituto no se da por las formas de contratación; se da por las formas de tercerización de manejo del recurso humano. Se puede analizar la forma de contratación (contratación a término fijo, contrato por prestación de servicios), el sitio de la prestación del servicio (oficina, casa) y los medios por los cuales se presta el servicio (Ej. trabajo a domicilio, tele trabajo). Existen casos en donde algunas EST prestan otro tipo de servicio diferente a su objeto social de forma ilegal, alguna de ellas han sobrevivido, otras han sido multadas, otras cancelada, pero no dejan de ser una amenaza para el sector.

Por ello alguna EST han creado empresas alternas llamadas Outsourcing , que suplen todas las necesidades de los clientes en múltiples aspectos y en donde no se ven legalmente limitados, ni afectados, sin embargo a veces sus prácticas se salen del marco legal.

El tema de las Cooperativas de Trabajo Asociado- CTA que prestan los mismos servicios de las EST, pero sin autorización legal y sin cumplir los requisitos exigidos como suscribir la

---

<sup>20</sup> En el sitio web: [wwwmarketing.wordpress.com/porter-amenazas-de-sustitutos-y-proveedores](http://wwwmarketing.wordpress.com/porter-amenazas-de-sustitutos-y-proveedores)

póliza que obligatoriamente todas las EST deben tener para el funcionamiento de su actividad económica.

Otras entidades que en algunas ocasiones ofrecen servicios con apariencia de EST, son las agencias de colocación o empleo, generalmente llamadas “bolsas de empleo”, las cuales lo hacen cobrando a los trabajadores dineros en forma ilegal por concepto de recepción de la hoja de vida, o de realización de exámenes de laboratorio, entre otros. Estos servicios son ilegales y tienen una muy baja de probabilidad de lograr participación en el mercado porque siempre estas empresas deben permanecer ocultas ante las autoridades de control.

### **1.2.13 Rivalidad entre los Competidores**

La rivalidad entre los competidores es ALTA debido a que se encuentran en el mercado muchas empresas que prestan servicios de tercerización laboral; unas lo hacen dentro del marco legal como son las EST, otras fuera de él como las CTA, Outsourcing y otras formas de contratación.

Entre los obstáculos que se presentan en la rivalidad entre los competidores, encontramos los siguientes:

### **1.2.14 Cantidad de Competidores y equilibrio entre ellas**

Tiene una influencia alta en la rivalidad entre los competidores, ya que en la actualidad existen en Colombia 610 EST en el mercado compitiendo, aunque no todas son competencia directa debido a que se encuentran distribuidas en todo el país. Existen varias EST que son fuertes rivales lo que hace que compitan en forma desleal a nivel de porcentaje de administración y de precios por lo tanto algunas de ellas están realizando alianzas estratégicas para dar mayor

cubrimiento a nivel nacional a sus clientes, prestándose servicios, siendo competencia entre ellos, pero actuando en forma honesta y legal.

De igual forma las CTA, el Outsourcing, las bolsas de empleo<sup>21</sup> y demás empresas que están realizando actividades de tercerización del recuso humano, se convierten en fuertes rivales de las EST así no lo estén haciendo con legalidad y honestidad. El Ministerio de Protección social, ha venido auditando estas empresas y ha procedido a cancelar el funcionamiento de algunas al encontrar irregularidades en el manejo de sus objetos sociales.

#### **1.2.15 Diferenciación del Producto.**

Influye altamente en la rivalidad entre competidores, ya que los servicios que prestan las EST son diferenciables en términos de calidad, oportunidad, cubrimiento y eficiencia, es decir que las actividades que realice el trabajador en misión en la empresa usuaria, se realicen bajo esos parámetros de medición para calificar el servicio como óptimo y rentable para la misma.

#### **1.2.16 Costos Fijos y Elevados.**

Este obstáculo tiene una influencia media en la rivalidad entre los competidores, ya que los costos fijos que se incurren por la contratación de un trabajador son altos y resultan iguales para todas las EST que operen en forma ilegal.

Los clientes contratan las EST y les pagan un porcentaje por administración, pero las EST son las que cancelan mensualmente los pasivos laborales (prestaciones sociales: cesantías, intereses de las cesantías, vacaciones, primas). Estos pasivos se causan los primeros días del mes, así no se les pague a los empleados y el cliente solo lo paga cuando dicha liquidación

---

<sup>21</sup> Acoset asociación de empresas de servicios temporales

sucedan. Por esto las EST tienen un nivel de endeudamiento muy alto, lo cual en ocasiones las ha perjudicado en el momento de participar en licitaciones.

### **1.2.17 Capacidad excesiva intermitente.**

Este obstáculo tiene una influencia alta en la rivalidad entre los competidores, ya que la industria del servicio temporal sufre grandes variaciones en la contratación de trabajadores en misión por la existencia de las llamadas “altas temporadas” que corresponde a las temporadas de mitad de año o fin de año.

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

### **1.2.18 Barreras de Salida.**

Este obstáculo tiene una alta influencia en términos de seguridad y confianza, debido a que las EST por ley deben suscribir una póliza que garantice seriedad y respaldo en el cumplimiento de su objeto social.<sup>22</sup> En el caso de que la permanencia en el mercado de las EST finalice, la póliza garantizará el cumplimiento de los pasivos laborales de los empleados hasta el momento de la finalización de su servicio.

Esta seguridad no la tienen quienes contratan CTA, Outsourcing, Bolsas de Empleo, y demás, quienes no están obligadas a suscribir dicha póliza para su funcionamiento, pero en términos

---

<sup>22</sup> [www.slideshare.net/empresas-de-servicios-temporales](http://www.slideshare.net/empresas-de-servicios-temporales)

de confianza y seguridad, no pueden ofrecer al cliente lo que necesita, desea y espera de la empresa que eligió.

## **2. Análisis y Estudio de Mercado**

El análisis de mercado en este Estudio de Viabilidad y Factibilidad para la creación de una EST tiene como objeto hacer un acercamiento a las herramientas básicas para la evaluación de los clientes potenciales para estudiar la posibilidad de encontrar una oportunidad de negocio.

En una época de globalización y de alta competitividad de productos y servicios, es necesario estar alerta a las exigencias y expectativas del mercado, para así asegurar el éxito de las empresas. De acuerdo a la factibilidad y viabilidad del proyecto se considera importante el uso de técnicas y herramientas, como estudio de mercado, acompañada de investigaciones en todo lo relacionado a la competencia, canales de distribución, lugares de venta del servicio, publicidad, permiten analizar detalladamente el mercado objetivo, El posicionar correctamente un servicio en el mercado consiste en hacerlo más deseable, compatible, aceptable y relevante para el segmento al que se dirige, diferenciándolo del ofrecido por la competencia; es decir, ofrecer un servicio que sea efectivamente percibido como “único” por los clientes.

Un servicio, al estar bien posicionado, hace que el segmento lo identifique perfectamente con una serie de deseos y necesidades en su propia escala de valores, haciendo que el grado de lealtad del mismo sea mayor y más fuerte respecto a los ofrecidos por los competidores.

Buscamos dar a conocer nuestro servicio a través de diversos medios, previamente identificando las necesidades del mercado, puntos claves a los que podemos llegar y

desarrollando todo un plan de mercadotecnia que nos permita captar el mayor número de clientes posibles.

## **2.1. Objetivos del Estudio**

### **2.1.1. Objetivo general.**

De acuerdo a la factibilidad y viabilidad de la creación de una Empresa de Servicios temporales se realiza un análisis del mercado con toda su composición a corto y mediano plazo, enfocado en la creación de la misma con el objetivo de determinar la oferta del servicio que se va a ofrecer, permitiendo la toma de decisiones acertadas para la empresa.

### **2.1.2. Objetivos específicos.**

- Evaluar el modelo de mercado para llevar a la creación de esta empresa
- Conocer el estado actual del sector de las EST que actualmente existen en el mercado, planteando nuevas opciones de servicio que nos den la orientación hacia la creación de la empresa.
- Definir las estrategias y políticas que se llevaran a cabo en la creación de la EST.
- Determinar cliente objetivo y segmento al que se le va a ofrecer el servicio
- Identificar las promociones, publicidad y precio que se llevaran a cabo en la EST.
- Analizar las ventajas y desventajas competitivas en el mercado de las EST.

## 2.2. Tendencias del Mercado

Según las estadísticas de ACOSET, en el año 2009, 1'125.710 personas dejaron sus hojas de vida en las EST y de esa cifra fueron contratadas 834.469 personas para laborar o sea el 74% de quienes aplicaron por estas empresas, con la posibilidad de vincularse directamente con la empresa al demostrar sus capacidades en el cargo asignado.

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

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

Según cifras suministrada por ACOSET<sup>23</sup>, (Asociación Colombiana de Empresas de Servicios temporales), indica que el mayor usuario de los servicios de las empresas es el sector manufacturero, principalmente las metalmecánicas, de textiles y alimentos, ocupando cerca del 22 % de todos los trabajadores temporales.

---

<sup>23</sup>En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org)

En términos generales de acuerdo a los altos porcentajes de contratación por el sector de servicios temporales y un gran crecimiento entre las empresas nacionales, y los informes arrojados por ACOSET, el sector del comercio ocupa cerca del 18% de los empleados temporales del país, dando a entender que el negocio de la contratación por medio de las EST es factible y viable para la creación de una de ellas.

### **2.2.1. Oferta de mano de obra.**

En el año 2009 los oferentes de mano de obra a través de Empresas de Servicios Temporales en Colombia totalizaron 1.348.187 personas.<sup>24</sup>

De acuerdo a la Clasificación Nacional de Ocupaciones, las 5 ocupaciones en las que se ofreció la mayor cantidad de mano de obra en el país fueron: oficinistas y auxiliares con 237.407 personas, que representan el 17.6% del total; ocupaciones elementales en ventas y servicios con 157.108 personas (11.7%); ayudantes de procesamiento y fabricación con 154.777 personas (11.5%); ocupaciones administrativas con 130.167 personas (9.7%); y ocupaciones técnicas en ventas y servicios con 105.769 personas (7.8% del total).

Las ocupaciones con menor número de inscripciones fueron ocupaciones técnicas relacionadas con ciencias naturales con 3.111 personas; ocupaciones de nivel medio en servicio social, educación y religión con 2.656 inscritos y ocupaciones profesionales en arte y cultura con 1.680 personas.

---

<sup>24</sup><http://www.minproteccion-social.gov.co/estadisticas/Estadisticas/EMPRESAS%20DE%20SERVICIOS%20TEMPORALES%20EN%20COLOMBIA,%202009.PDF>

Según Dirección Territorial, la mayor proporción de inscripciones ocurrieron en los departamentos de Cundinamarca con 40%, Valle del Cauca con 26%, Antioquia con 13% y Atlántico con 6%.

### **2.2.2. Demanda y colocaciones de mano de obra.**

Durante el año 2009 el 76% de las solicitudes de mano de obra hechas por las empresas a través de las EST tuvo lugar en 3 direcciones territoriales: Cundinamarca con 317.336 requisiciones, Valle del Cauca con 227.026 requisiciones y Antioquia con 131.898.<sup>25</sup>

La mayor cantidad de colocaciones, es decir, los contratos efectivamente realizados a través de las EST, también tuvo lugar en esas 3 direcciones territoriales. En Cundinamarca se firmaron 293.024 contratos, mientras en el Valle del Cauca y Antioquia fueron firmados 234.416 y 124.435 contratos respectivamente. Estas 3 direcciones territoriales explican el 75.3% del total de colocaciones de mano de obra en el país.

En año 2009 se recibieron un total de 893.633 solicitudes por mano de obra a través de las EST. El 19.5% de las requisiciones provinieron de empresas de la Industria Manufacturera, el 14.1% de empresas de Servicios Comerciales y el 12.4% de empresas que desarrollan actividades de Comercio al por mayor y al por menor.

En total se firmaron 866.158 contratos a través de las EST. La Industria Manufacturera fue la actividad económica en la que mayor cantidad de contratos se firmaron, con un total de 151.884 trabajadores en misión que representaron el 17.5% del total de las colocaciones. Otras actividades económicas con una alta demanda fueron los Servicios Comerciales con 123.329

---

<sup>25</sup> En el sitio web: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/TRABAJOEMPLEO/Paginas/temporales.aspx> última fecha de consulta: septiembre 9 de 2011.

contratos firmados y el Comercio con 109.314 contratos, que representaron el 14.2% y 12.6% del total de colocaciones respectivamente.

En el sector empresarial se considera importante la existencia de esta clase de empresas, para favorecer la agilidad y eficiencia en los procesos productivos actuales. Su argumento principal es que el servicio ofrecido por estas EST, a diferencia de otras formas de intermediación laboral, permite cubrir necesidades específicas de producción sin tener que ampliarse la nómina laboral, además de disminuir costos y aumentar la productividad en algún grado, es por esta razón que el concepto que tienen de nosotros el sector al cual vamos dirigidos es una factor de vital importancia, ya que de antemano el servicio está teniendo acogida en el segmento en el que pensamos trabajar.

### **2.3. Segmentación de Mercados**

#### **2.3.1. Clasificación de las empresas.**

Para la clasificación de las empresas se tuvo en cuenta su tamaño los cuales se pueden definir por el valor de sus activos o por la cantidad de empleados, en este caso definimos el tamaño por la cantidad de empleados.

**Cuadro 1, Clasificación de las Empresas**

<b>Tipo</b>	<b>Escala de Activos, Activos totales por valor</b>	<b>Planta de Personal</b>
Microempresa	Inferior a quinientos uno (501) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	No superior a los diez (10) trabajadores.
Pequeña	Entre quinientos uno (501) y menos de cinco mil (5.001) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre once (11) y cincuenta (50) trabajadores.
mediana	Entre cinco mil uno (5.001) y quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Entre cincuenta y uno (51) y doscientos (200) trabajadores.
Grande	Superior a quince mil (15.000) salarios mínimos mensuales legales vigentes.	Superior a Doscientos trabajadores

### 2.3.2. Segmentación geográfica.

Inicialmente la empresa de servicios temporales, iniciara las actividades en la ciudad de Bogotá.

<b>Cuadro 2 Segmentación Geográfica</b>	
<b>SEGMENTACIÓN GEOGRAFICA</b>	
<b>Criterio Demográfico</b>	<b>Segmentos</b>
País	Colombia
Departamento	Cundinamarca
Región	Bogotá
Municipio	Bogotá
Tamaño de la población	175 Empresas

### 2.3.3. Segmentación demográfica.

Los servicios que prestara la empresa de servicios temporales serán dirigidos al sector empresarial manufacturero, en empresas del sector textil, que tengan en tamaño más de 30 de empleados.

Cuadro 3 Segmentación Demografica

<b>SEGMENTACIÓN DEMOGRAFICA</b>	
<b>Criterio Demográfico</b>	<b>Segmentos</b>
Sector Empresarial	Manufacturero
Subsector Empresarial	Textil
Tamaño de la Empresa	Mas de 30 empleados
Tipo de Capital	Privado
Tipo de Sociedad	S.A. - LTDA. S.A.S

#### **2.3.4. Segmentación conductual.**

En esta segmentación, Determinamos los criterios basados en la ocasión de compra, los beneficios que buscan obtener las empresas usuarias, el grado de usuario y la lealtad hacia la empresa.

Cuadro 4, Segmentación Conductual

<b>SEGMENTACIÓN CONDUCTUAL</b>	
<b>Criterio Conductuales</b>	<b>Segmentos</b>
Ocasión de Compra	Compras normales o especiales
Beneficios Buscados	Cumplimiento, Calidad en servicio, Aspectos Legales
Grado de Usuario	Usuario Permanente, Usuario Esporadico
Grado de Lealtad	Alta, media, baja.

#### **2.4. Descripción de los Consumidores**

La propuesta va para las empresas pertenecientes al sector Textil-Confecciones ubicadas en la ciudad de Bogotá, que cuenten con una nomina mínima de 30 empleados y que frecuentemente contraten empleados con las Empresas de Servicios Temporales.

<sup>26</sup>La industria Textil-Confecciones Colombiana genera aproximadamente 130 mil empleos directos y 750 mil empleos indirectos, lo que representa aproximadamente el 21% de la fuerza laboral generada por la industria manufacturera. Hay cerca de 450 fabricantes de textiles y 10.000 de confecciones, la mayoría son pequeñas fábricas, el 50% tiene entre 20 y 60 máquinas de coser. Las principales ciudades donde se ubican son Medellín, Bogotá, Cali, Pereira, Manizales, Barranquilla, Ibagué y Bucaramanga.

El consumo aparente de estas empresas, se refleja en la contratación del personal de producción, Las Empresas del sector Textil, contrata el 90% del personal de planta a través de Empresas de Servicios Temporales, debido a su alta rotación de personal y a la mano de obra requerida. Las personas que se contratan en estas empresas para el cargo de operarios tienen que tener una capacitación en el manejo de maquinaria que se utiliza para la confección.

<sup>27</sup>El sector representa el 8% del PIB manufacturero y el 3% del PIB nacional. Además constituye más del 5% del total de exportaciones del país, lo que lo convierte en el sector de exportaciones no tradicionales más importante.

La industria colombiana en textiles y confecciones procesa aproximadamente 200 mil toneladas métricas de fibras frente a 56 millones de toneladas que es la cifra global. Partiendo de esta realidad y adicionalmente, las posibilidades de crecimiento del sector dependen de su habilidad para posicionarse en nichos de mercado especializados.

---

<sup>26</sup> En el sitio oficial de la ANDI: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

<sup>27</sup> Ibid.

Para poder conquistar aquellos nichos de mercado en donde la diferenciación más que el precio es el factor fundamental, este sector debe aprender a agregarle mucho valor a la producción y concentrarse en el conocimiento que a hoy se posee en el mundo de la moda, factor que ubica ya a Colombia en ventaja significativa frente a otros países como Perú, Ecuador, México, e inclusive Brasil.

Actualmente, Colombia representa el 0.31% y 0.17% de las exportaciones mundiales de textiles y confecciones respectivamente. Lo que lo hace responsable del 0.25% del mercado mundial de la moda. Esto demuestra que Colombia se ha convertido en uno de los principales centros de moda en Latinoamérica, caracterizado por la innovación, el diseño, variedad de insumos y la calidad de sus creaciones.

Con este escenario se puede concluir que las E.S.T. están frente a una oportunidad laboral donde muestra la factibilidad y viabilidad del proyecto debido a la necesidad que tienen las empresas del sector textil de contratar personal en misión para sus procesos de producción, las cifras expuestas por la ANDI son atractivas e indican que pueden ir en crecimiento si también se tiene en cuenta los TLC que Colombia está realizando con otros países.

#### **2.4.1. Diagnostico del sector desde la óptica de los empresarios.**

Para los empresarios, el sector de servicios temporales ofrece las siguientes ventajas:

- **Control de Costos:** Los costos laborales para las empresas, se simplifican notoriamente con el apoyo en las EST
- **Eliminación de costos fijos de personal:** mediante la externalización, los costos fijos se convierten en variables.

- Rapidez de respuesta.
- Eliminación de tareas y costos (altas, bajas, contratos, seguros sociales, etc...)
- Deja la búsqueda y selección de personal en manos expertas.
- Elimina los costos de liquidaciones, ausentismo, improductividad etc.
- Libera recursos internos para realizar otras actividades.
- Ventajas en términos financieros.

#### **2.4.2. Diseño de instrumento del estudio.**

Para el instrumento del estudio se diseñó y se aplicó un formulario o encuesta en el cual se definen las principales directrices para determinar los siguientes objetivos<sup>28</sup>:

- Verificar que existe la necesidad de contratar personal a través de una empresa de Servicios Temporales en el transcurso del año y durante periodos indefinidos.
- Determinar la cantidad de empresas del sector textil que están dispuestos a contratar personal a través de las EST.
- Identificar el precio que las empresas del sector Textil estarían dispuestas pagar por el servicio prestado de las EST.
- Establecer la intención de compra de acuerdo a las ventajas competitivas, frente a la competencia, de las empresas del sector textil en los servicios que presta nuestra EST.
- Identificar los periodos de demanda del servicio, en la contratación de personal a través de EST.

---

<sup>28</sup> Ver cuadro No.5 Encuesta de Investigación – Empresa de Servicios Temporales

## Metodología

### Empresas Investigadas

- Empresas del sector textil
- Pequeña, mediana y grande
- De acuerdo a la clasificación de las empresas el estudio va dirigido a empresas que cuenten con una planta de personal de más de 30 Empleados<sup>29</sup>

### Técnica Utilizada

- Encuesta en formulario a las Empresas seleccionadas.

#### 2.4.3. Cálculo de la muestra.

Para determinar el número de encuestas a realizar se utilizó el siguiente modelo estadístico<sup>30</sup>, adecuado para determinar el tamaño de la muestra para poblaciones finitas cuando se estiman proporciones. En este caso se tomaron los estimadores P=90% y Q=10% ya que se conocen características de la población, es decir se conoce a que población se está dirigiendo; población 175 Empresas pertenecientes a la grande, pequeña y mediana empresa del sector manufacturero.

$$n = \frac{Z^2 \times p \times q \times N}{(N \times e)^2 + Z^2 \times p \times q}$$

En donde:

Z = nivel de confianza.

p = Probabilidad a favor.

q = Probabilidad en contra.

N = Universo

e = error de estimación.

n = tamaño de la muestra

---

<sup>29</sup> Ver cuadro 1 clasificación de las Empresas

<sup>30</sup> Facilitado por la Docente Sandra Ximena Díaz Sánchez en el módulo de creación de empresas, Mayo de 2009

Grado de Confiabilidad	Valor estandarizado
99%	Z= 2,58
95%	Z=1,96
90%	Z=1,64

#### Cuadro No.5 - Calculo de La Muestra

Cuando el valor de P y de Q no se conozca, o cuando la encuesta se realice sobre diferentes aspectos en los que estos valores pueden ser diferentes, es conveniente tomar el caso más favorable, es decir, aquel que necesite el máximo tamaño de la muestra, lo cual ocurre para P = 0.90 y Q = 0.10.

En este caso asumimos: Un grado de confiabilidad de Z=1.96 e=0.09 N=175

$$n = \frac{1.96^2 \times .090 \times .010 \times 175}{(175 \times .09)^2 + (1.96^2 \times .90 \times .10)} = 34$$

Fórmula 1<sup>31</sup>

El tamaño de muestra para el estudio de mercado es de 34 Empresas con un nivel de significancia del 95%, un error de muestra del 9%, y un q de 0,10.

#### 2.4.4. Encuesta.

A continuación se determina el resultado de la encuesta aplicada a las empresas y se describe por medio de los gráficos y los resultados obtenidos (valor en porcentajes).

<sup>31</sup> Facilitado por la Docente Sandra Ximena Díaz Sánchez, en el modulo de creación de empresas, Mayo de 2009

Pregunta 1: ¿Su empresa contrata empleados a través de una Empresa de Servicios Temporales?

SI	NO
86%	14%

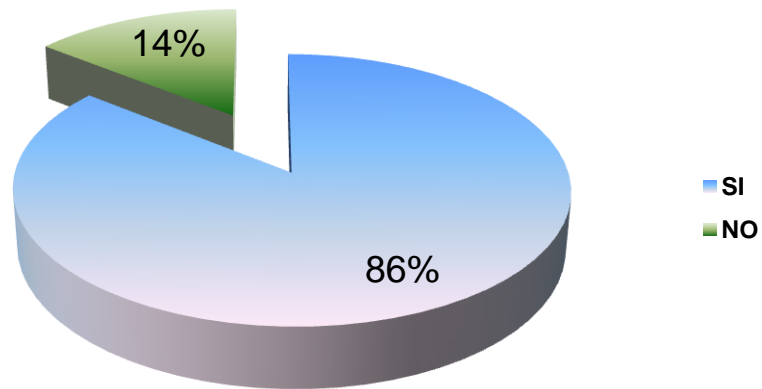


Gráfico 1

A la pregunta ¿Su empresa contrata empleados a través de una Empresa de Servicios Temporales?, el 86% de los encuestados contestaron que si, mientras el 14% contesto que no.

Pregunta 2: ¿Porqué contrata actualmente con la Empresa de Servicios Temporales?

SATISFECHO	INSATISFECHO	SATISFECHO
28%	44%	28%
CUMPLIMIENTO OPORTUNO EN EL PAGO DE NOMINA	CONTRATACIÓN DE PERSONAL IDONEO	CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES

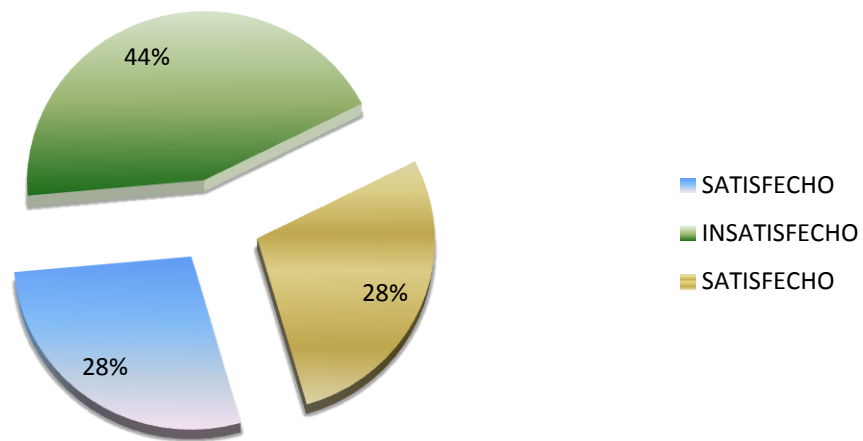


Gráfico 2

A la pregunta ¿Porque contrata actualmente con la Empresa de Servicios Temporales?, el 28% de los encuestados contestaron que contratan porque, se sienten satisfechos por el cumplimiento oportuno en el pago de la nómina, el 44% de los encuestados contestó que se encuentra insatisfecho por contratación del personal idóneo y el 28% contestaron que se sienten satisfechos con el cumplimiento de normas legales que ofrecen dichas entidades.

Pregunta 3: ¿Cuánto paga actualmente por el servicio que le está ofreciendo la empresa de servicios temporales?

ENTRE 8% Y 10%	MAS DEL 10%	MENOS DEL 8%
29%	0%	71%

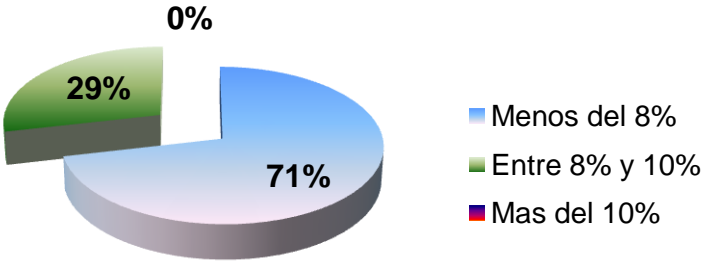


Gráfico 3

A la pregunta ¿Cuánto paga actualmente por el servicio que le está ofreciendo la Empresa de servicios Temporales?, el 71% de los encuestados contestaron que pagan menos del 8%, el 29% contestó que paga entre el 8% y el 10%.

Pregunta 4: ¿De acuerdo a lo citado en el texto anterior, estaría dispuesto a solicitar el servicio que presta la E.S.T.?

NO	SI
14%	86%

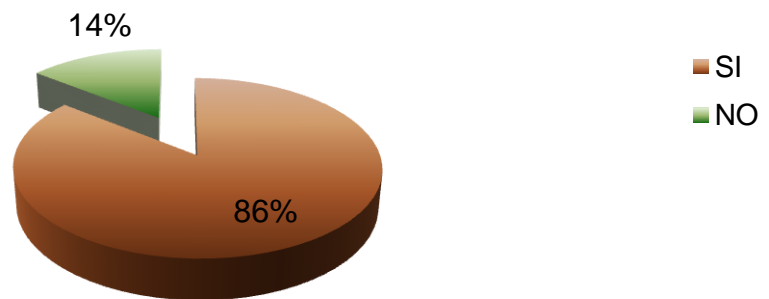


Gráfico 4.

A la pregunta ¿De acuerdo a lo citado en el texto anterior estaría dispuesto a comprar este servicio? , el 86% de los encuestados contestaron que SI, mientras el 14% contestó que NO.

Pregunta 5: ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por el servicio que presta la empresa de servicios temporales?

PAGARÍA EL 5%	PAGARÍA EL 7%	PAGARÍA EL 6%
28%	43%	29%

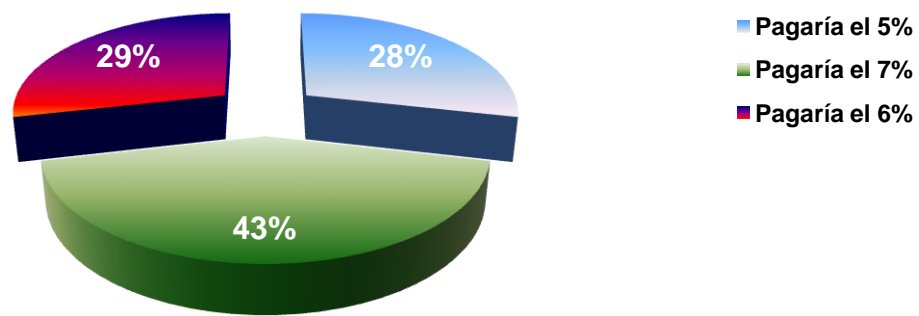


Gráfico 5

A la pregunta ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por el servicio que presta la Empresas de Servicios Temporales?, el 43% de los encuestados contestaron que pagarían el 7%, el 28% contestó que pagaría el 5% y el 29% contestó que pagaría el 6%.

Pregunta 6: ¿Cuántos empleados contrata a través de la Empresa de Servicios Temporales?

DE 30 A 100	DE 100 A 170	DE 170 A 240	DE 240 A 310	DE 310 A 380	DE 380 A 450
14%	57%	14%	0%	0%	14%

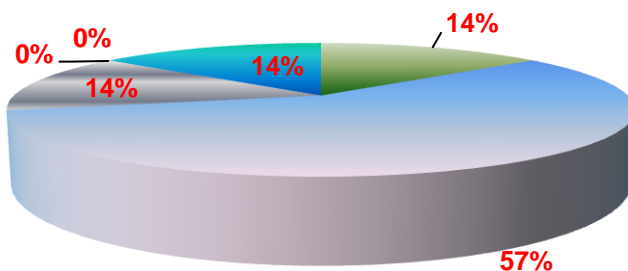


Gráfico 6

A la pregunta, ¿Cuántos empleados contrata a través de la Empresa de Servicios Temporales?, el 14% de los encuestados contestaron que contratan de 30 a 10 empleados, el 57%, contesto que contrata de 100 a 170 empleados, el 14% de 170 a 240 empleados y el 14% de 380 a 450 empleados mensuales.

Pregunta 7: ¿Alguna EST le ha brindado servicios como los que ofrece la empresa de servicios temporales S.A.S?

SI	NO
29%	71%

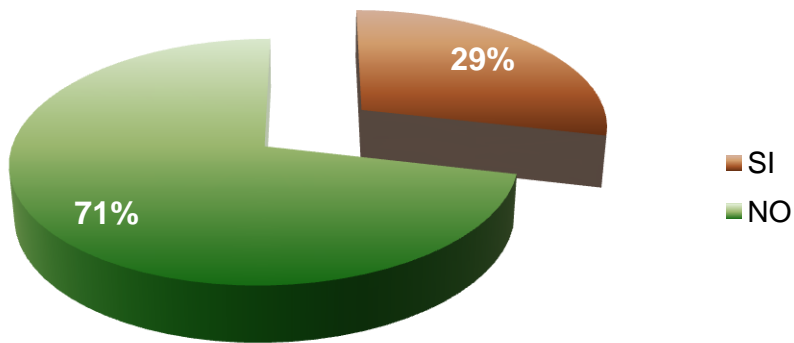


Gráfico 7

A la pregunta, ¿Alguna EST le ha brindado servicios como los que ofrece la empresa de servicios temporales S.A.S.?, el 71% de los encuestados contestaron que NO, mientras el 29% contestó que SI

Pregunta 8: ¿Si compara el servicio que le esta ofreciendo La empresa de servicios temporales S.A.S. con el que prestan otras Empresas de Servicios Temporales cual Empresa escogería.?

E.S.T.	OTRA
71%	29%

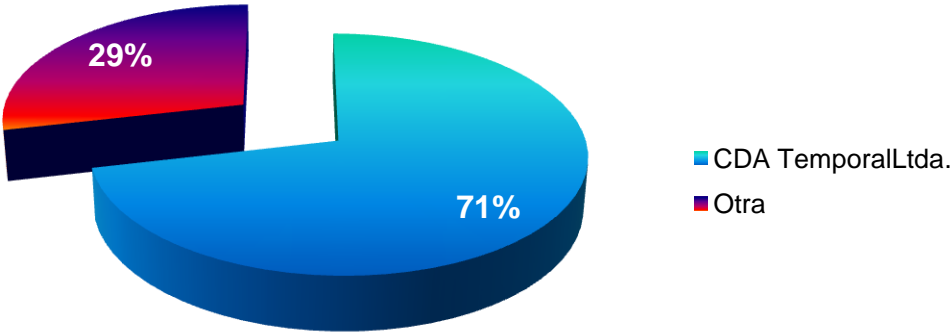


Gráfico 8

A la pregunta, ¿Si compara el servicio que le esta ofreciendo La empresa de servicios temporales S.A.S. con el que prestan otras Empresas de Servicios Temporales cual Empresa escogería.?, el 71% de los encuestados contestaron que S.A.S, mientras el 29% contesto que otra.

Pregunta 9: ¿Cómo prefiere pagar el servicio de la Empresa de Servicios Temporales?

MENSUAL	QUINCENAL
43%	57%

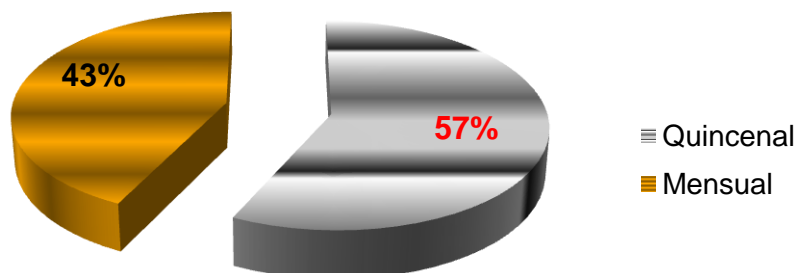


Gráfico 9

A la pregunta, ¿Cómo prefiere pagar el servicio de la Empresa de Servicios Temporales?, el 57% de los encuestados contestaron que Cada quince días, mientras el 43% contesto que prefiere hacerlo mensual.

#### **2.4.5. Conclusión del estudio de mercado.**

- Después de realizar las encuestas y unificar la información, se procede a analizar la información recopilada y se establece que:
- El 86% de las empresas del sector textil encuestadas contratan sus empleados a través de EST, lo que es un porcentaje importante que demuestra el interés y preferencia que tienen las empresas y con mayor fuerza las del sector manufacturero en contratar personal en misión para el desarrollo de la actividad de la empresa, por diversas razones como delegar las contrataciones a empresas especializadas en el tema y concentrarse directamente en su actividad y también contar con personal disponible en época de altas producciones.
- También se logró detectar un 41% de insatisfacción de las empresas en cuanto al personal poco calificado que envían algunas EST para desarrollar las actividades asignadas ya que lo que hoy en día buscan las empresas es personal calificado y capacitado para que el trabajo sea más efectivo y no haya ningún tipo de retraso por esta razón. Así mismo mostraron un grado de satisfacción de un 28% en cada uno de los ítems de pago oportuno de nómina y cumplimiento reglamentación legal, ya que para que las empresas que contratan el servicio de las EST es fundamental que se rijan bajo las leyes establecidas en el país, así como la satisfacción del personal en misión.
- De las 34 empresas encuestadas el 57% de estas empresas contratan entre 100 a 170 empleados por medio de EST, lo que sigue evidenciando la necesidad de las empresas del sector textil en contratar personal en misión.

- Las empresas estarían dispuestas a pagar un 7% de comisión por el servicio, teniendo en cuenta que este porcentaje es el valor promedio pagado a otras EST que oscila entre un 7% y 8%.

## **2.5. Riesgos y Oportunidades de Mercado**

### **2.5.1. Identificación de la competencia.**

Teniendo en cuenta que el servicio que se propone lleva una alta trascendencia en el país y que el número de empresas temporales asciende a 610 para el año 2009<sup>32</sup>, de las cuales la mayoría ofrece servicios y precios similares, se clasifica a la competencia como directa.

Para realizar el análisis detallado de la competencia se tuvieron en cuenta 4 aspectos:

**Servicio:** Se refiere a la variedad de servicios que ofrece la empresa

**Ubicación:** Siendo la ubicación un punto importante para el negocio se analiza la ubicación de la competencia.

**Precio:** Es el precio promedio que se ofrece en el mercado.

**Tamaño:** Se mide por cantidad de empleados que tiene cada empresa

Con base en el análisis de la competencia se clasificaron 4 empresas que tienen una participación muy alta en el mercado:

---

<sup>32</sup> Datos estadísticos del sector del servicio temporal en Colombia – Observatorio del mercado laboral 2009

Tabla No. 1 Análisis de la Competencia

EMPRESA	SERVICIO	UBICACIÓN	PRECIO	TAMAÑO
Activos S.A.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración Integral de Personal</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Regional Bogotá</li> <li>• Regional Oriente</li> <li>• Regional Antioquia y Eje Cafetero</li> <li>• Regional Norte</li> <li>• Regional Centro</li> <li>• Regional Sur Occidente</li> <li>• Regional Sabana</li> </ul>	7% 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 10.000 Empleados</li> </ul>
Asertempo Colombia Ltda.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal</li> <li>• Outsourcing de Recursos Humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá</li> <li>• Región Norte</li> <li>• Regional Antioquia</li> <li>• Regional Oriente</li> </ul>	7% y 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 8.000 Empleados</li> </ul>
SOS EMPLEADOS Administración y Nomina	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración y Nomina</li> <li>• Servicio para planta</li> <li>• Servicio para oficina</li> <li>• Servicios de Marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá</li> <li>• Medellín</li> <li>• Cali</li> <li>• Bucaramanga</li> <li>• Santa Marta</li> <li>• Barranquilla</li> </ul>	7% y 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 6.500 Empleados</li> </ul>
Coltemp S.A.S.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Administración de personal</li> <li>• Outsourcing de recursos humanos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bogotá</li> <li>• Barranquilla</li> <li>• Cali</li> <li>• Ciénaga</li> <li>• Ibagué</li> <li>• Itagüí</li> <li>• Envigado</li> <li>• Riohacha</li> <li>• Quibdó</li> <li>• Sincelejo</li> <li>• Valledupar</li> <li>• Pto Gaitán</li> <li>• Pereira</li> </ul>	7% y 10%	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 3.000 Empleados</li> </ul>

## **2.5.2. Análisis de la competencia.**

Activos S.A.

Una empresa con más de 20 años de experiencia<sup>33</sup>, ofrece servicio administración integral de personal que incluyen procesos de:

- Ingresos y Contratación de personal
- Administración de personal
- Salud Ocupacional y Seguridad Industrial
- Administración de incapacidades
- Administración de Nomina Liquidaciones y Cesantías
- Servicio al Cliente y Trabajador

La Empresa tiene presencia a nivel nacional en las principales regiones del país; Oriente, Antioquia, Centro, Norte Bogotá, Sur Occidente y sabana.

A lo largo de los años la empresa ha estandarizado los procesos para responder a la medida de las necesidades del cliente interno y externo en forma ágil y oportuna, la tecnología debe estar al alcance del cliente, cuenta con personal altamente competente en el servicio prestado y tienen la capacidad para prestar una asesoría legal inmediata.

Al Año 2009 la empresa maneja una nomina de 10,000 empleados aproximadamente su cobro por administración oscila entre el 7 y 10%.

---

<sup>33</sup> [www.activos.com.co](http://www.activos.com.co)

Asertempo Colombia Ltda.

Empresa con más de 15 Años funcionamiento ofrece servicios de Administración de Personal y Outsourcing en Recursos Humanos<sup>34</sup> estos servicios incluyen procesos de:

#### Administración de Personal

- Selección
- Evaluación Técnico y Sicotécnica
- Contratación e Inducción
- Pago de Nomina
- Liquidación de Nomina

#### Outsourcing en Recursos Humanos

- Reclutamiento y selección de Personal
- Visitas Domiciliarias
- Estudio de Seguridad

La empresa Asertempo tiene presencia en la Región Bogotá, Región Norte, Región Antioquia y Regional Oriente.

Asertempo Ltda. cuenta con personal altamente calificado y especializado en las áreas de nómina, selección, bienestar, desarrollo humano, evaluación de clima organizacional y todas aquellas que involucren la gestión del Talento Humano, lo que favorece en la selección, evaluación administración y desarrollo del personal que labora para su compañía.

---

<sup>34</sup> [www.asertempocolombia.com](http://www.asertempocolombia.com)

Al Año 2009 la empresa maneja una nomina de 8,000 empleados aproximadamente su cobro por administración oscila entre el 7 y 10%.

#### SOS EMPLEADOS Administración y Nomina

Empresa con más de 30 años de experiencia en el sector, ofrece servicios de selección técnica de personal, servicios para planta, servicios para oficina, Servicios de administración de nomina, servicios de marketing, dentro de los cuales se incluyen procesos de<sup>35</sup>:

- Selección
- Pruebas psicotécnicas
- Entrevista
- Verificación de referencias.
- Informes

La empresa cuenta con sucursales en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cali, Bucaramanga, Medellín y Santa Marta.

La administración integral del talento humano es realizado por expertos en nómina y con tecnología robusta en nomina y facturación automática sin límite de empleados y de alta confiabilidad, necesaria para garantizar a los empleados en misión, el pago oportuno de las nóminas y a las empresas la facturación, El sistema de nomina permite generar archivos para pago electrónico o por Internet con las diferentes entidades bancarias y para la disponibilidad oportuna del pago.

---

<sup>35</sup> [www.grupo-integral.net](http://www.grupo-integral.net)

Al Año 2009 la empresa maneja una nomina de 6,500 empleados aproximadamente su cobro por administración oscila entre el 7 y 10%.

Coltemp S.A.S.

Empresa con más de 11 años de experiencia en el sector, ofrece servicios de Selección de personal, contratación de personal, Administración de nomina, Evaluación del desempeño, Capacitación, Equipo multidisciplinario de salud ocupacional, Asesoría jurídica, servicio médico, marcación con reloj biométrico y pagos electrónicos<sup>36</sup>.

La empresa cuenta con sucursales en las ciudades de Bogotá, Barranquilla, Cali, Ciénaga, Ibagué, Itagüí, Envigado, Riohacha, Maicao, Quibdó, Sincelejo, Valledupar, Puerto Gaitán y Pereira.

En el año 2009 la empresa maneja una nomina de más de 3000 empleados su cobro por administración oscila entre el 7 y 10%.

<sup>37</sup>El empleo temporal y el outsourcing de personal son alternativas que ayudan a las empresas a reducir sus costos y mantener la competitividad, la capacidad de aprovechar esta oportunidad dependerá de cuanto conozcan las EST las necesidades de sus clientes.

Las EST también pueden fomentar el empleo en tiempos de crisis e incertidumbre económica y contribuir a la reinserción laboral post – crisis y provisión a los candidatos de la especialización que necesitan.

---

<sup>36</sup> [www.coltemp.com.co](http://www.coltemp.com.co)

<sup>37</sup> El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local – Humberto Serna Gómez

En Colombia las EST han ganado un espacio importante en el país como respuesta efectiva a las necesidades coyunturales que presenta un mundo cada vez más globalizado e internacionalizado, en el que empresas públicas y privadas requieren de personal para atender sus variadas actividades por motivos de incrementos de producción, ventas o cualquier tipo de servicio de colaboración entre otros factores.

Esta figura se ha venido generalizando en el mundo entero, especialmente porque constituyen una respuesta efectiva a la flexibilidad que exige la economía y el mundo empresarial, dando plenas garantías al trabajador en misión, que como en el caso colombiano, está cubierto plenamente por la legislación laboral, que como cualquier otro trabajador, tiene un vínculo laboral formal con su empleador, las EST, independientemente de la temporalidad de la misión que atienda en el respectivo usuario de este servicio de colaboración temporal.

Aunque la mayoría de empresas ofrecen los mismos servicios algunas se diferencian por la presencia que tienen a nivel nacional, otras ofrecen servicios como visitas domiciliarias y estudio de seguridad.

Las Empresas de Servicios Temporales ofrecen Servicios y precios similares, para hacerle frente a esta competencia es necesario contar con una excelente fuerza comercial, el recurso humano idóneo y el software adecuado para poder enfrentar los retos y las necesidades de las empresas usuarias.

<sup>38</sup>Las EST del país aumentaron sus nóminas entre 10% y 15% en el año 2008 se emplearon a cerca de 850.000 personas.

---

<sup>38</sup> Revista Dinero. 01/08/2009

Otras tendencias del sector dependerán del efecto de la ley que se aprobó en 2008 y que cambió las reglas de juego para las controvertidas cooperativas de trabajo asociado. Esta nueva norma obligó a las cooperativas a partir del 1 de enero de 2009 a pagar todos los aportes parafiscales y de seguridad social a sus cooperados. Es decir que perdieron la ventaja que tenían frente a las EST.

### **2.5.3. Estudio de precios.**

El precio debe corresponder con la percepción que tiene el comprador sobre el valor de los servicios (precio psicológico<sup>39</sup>) y del valor agregado que se ofrece por la compra de este. La determinación del precio estará sujeta al segmento de población al que se dirige el servicio, en este caso las empresas del sector textil.

Para determinar el precio, se tuvieron en cuenta los datos arrojados por la encuesta que fue la herramienta de observación que permitió darnos a conocer el precio que las empresas estarían dispuestas a pagar, la cifra arrojada fue del 7% por el servicio prestado. Según lo anterior, el negocio es factible y viable y se establece el precio de acuerdo a la siguiente tabla tomando como base el (SMMLV) y del cual se derivan los demás costos salariales que son: prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales.

---

<sup>39</sup> Precio Psicológico compara precio con precios de la competencia, Mendoza Martha, Gestión de Mercados, 2005.

Tabla No.1 Determinación del Precio

<b>PROYECCIONES EMPRESA DE SERVICIOS TEMPORALES</b>			
<b>PRESUPUESTO AÑO 2011</b>			
Con base en el salario mínimo legal vigente año 2011 (\$535,600.00) el valor del servicio por cada funcionario será el siguiente:			
<b>EMPLEADO</b>			
SALARIO			535.600,00
AUXILIO			63.600,00
BASE PRESTACIONAL			599.200,00
PENSIÓN	4%		21.424,00
SALUD	4%		21.424,00
<b>EMPRESA</b>			
<b>CONCEPTO</b>	<b>BASE PRESTACIONAL</b>	<b>FACTOR MENSUAL %</b>	<b>TOTAL</b>
<b>PRESTACIONES SOCIALES</b>			
CESANTIAS	599.200,00	8,33%	49.913,00
INTERESES SOBRE CESANTIAS	599.200,00	1,00%	5.992,00
PRIMA DE SERVICIOS	599.200,00	8,33%	49.913,00
VACACIONES	535.600,00	4,2%	22.317,00
<b>SEGURIDAD SOCIAL</b>			
PENSIÓN	535.600,00	12,00%	64.272,00
SALUD	535.600,00	8,50%	45.526,00
ARP	535.600,00	2,44%	13.069,00
<b>APOTES PARAFISCALES</b>			
CAJA	535.600,00	4,00%	21.424,00
I.C.B.F	535.600,00	3,00%	16.068,00
SENA	535.600,00	2,00%	10.712,00
SEGURO COLECTIVO	535.600,00	1,00%	5.356,00
<b>TOTAL FACTOR PRESTACIONAL</b>		<b>54,77%</b>	<b>903.762,00</b>
<b>SERVICIO DE ADMINISTRACIÓN</b>		<b>7%</b>	<b>63.263,00</b>

El precio del producto con un porcentaje del 7% por el servicio de administración por cada persona, tomando como base el (SMMLV) será de \$63,263.00.

### **3. Plan de Mercadeo**

Según la investigación realizada por los autores del proyecto se considera factible y viable la creación de la empresa ya que por medio del trabajo de campo realizado se conoció la situación actual de la competencia y se puede planificar y analizar nuevas estrategias para entrar a competir en el mercado. Considerando importante enfatizar en lo que se quiere proyectar desde las características del servicio hasta su promoción,

#### **3.1. Características del Servicio**

Suministrar empleados en misión a empresas del sector textil en la ciudad de Bogotá, además de participar en todo el proceso de selección, contratación, administración de nomina, manejo documentación laboral, y seguridad social, entre otras tareas.

Ofrecer a los empleados consultas en línea de sus documentos como: certificados laborales, desprendibles de nómina, licencias médicas etc.

Además administrar todo lo relacionado con Servicios Generales, de las empresas usuarias, Aseo Empresarial, Mantenimiento instalaciones de la empresa, Administración de documentos (correspondencia).

Suministrar empleados domésticos a personas naturales vinculadas a las empresas usuarias donde se preste el servicio, realizando solicitudes a través de la página web, ofreciendo

seguridad a cada uno de los usuarios y enviando personal capacitado para la realización de los oficios del hogar.

Realizar todo el proceso de investigación previa con todo lo referente a los antecedentes del empleado a contratar, ofreciendo seguridad a nuestros clientes, desde visitas domiciliarias, antecedentes judiciales, referencias empleos anteriores, entre otros, todo con el objetivo de emplear personal honesto y responsable.

### **3.2. Nombre y Logo**



El logo de la empresa hace referencia a un grupo de personas, la gran mayoría de color verde marino, y hay una sola de color rojo, indicando la diferencia entre los demás, (es lo que se quiere proyectar), la diferenciación de los empleados enviados en misión destacados por su eficiente trabajo en las empresas usuarias.

De acuerdo a las investigaciones y al trabajo de campo realizado se observa que la empresa busca ofrecer a sus clientes o empresas usuarias, un servicio garantizado, donde el personal enviado en misión sea altamente calificado y la experiencia en su trabajo también se considere una de las principales características

### **3.3. Servicio Pre y Postventa**

El servicio de pre y post venta está a cargo de un asesor de la compañía quien es la persona encargada de presentar a la empresa usuaria la propuesta de suministro de personal en misión,

administración de nómina, y demás servicios, además de contactar a los empleados en misión con las empresas de Salud, Cajas de Compensación Familiar, y Empresas de Fondos y Cesantías, para que este decida a cual afiliarse.

La página web de la compañía es una plataforma donde la empresa usuaria como el empleado en misión podrá realizar consultas y generar documentación requerida en un momento determinado, generar certificados laborales, liquidaciones de sueldo, aportes seguridad social, así como solicitar contacto del asesor a través de la pagina web.

#### **3.4. Estrategia de Distribución: Prestador de servicio - Usuario**

El sistema de distribución de la empresa para hacer llegar el servicio al cliente, es a través de los agentes comerciales, quienes son los encargados de contactar la empresa, presentarla y dar a conocer el servicio de suministro de personal en misión, así como todo lo relacionado a la selección, contratación, administración de personal, documentación laboral, administración de nómina, entre otros beneficios.

### 3.4.1. Ventajas y desventajas estrategia de distribución.

	Ventajas	Desventajas
Canales Distribución	Control canal, debido a que es Prestador de Servicio – Usuario	Depende directamente de los agentes comerciales que son los que tienen el contacto directo con la empresa.
	Plataforma tecnológica donde usuarios y empleados en misión pueden utilizar para sus requerimientos	Mayor conexión, mayores costos
	Contacto directo con el cliente	Menor conocimiento por parte de los usuarios.
	Sensibilidad inmediata reacciones del mercado	Este servicio es ofrecido por otras empresas del mismo sector de servicios temporales
	Mayor promoción	

Tabla 2- Ventajas y Desventajas Estrategia de Distribución

### 3.5. Estrategia de Precio

Con base en la investigación en el estudio de mercados que se realizó por medio de la encuesta, se hace la comparación de precio ofrecido entre las diferentes EST.

Uno de los resultados arrojados por la encuesta realizada a las 34 empresas del sector manufacturero textil, se concluye que un 7% de comisión, es el precio promedio que las empresas usuarias estarían dispuestas a pagar por el servicio. Esta comisión se cobra sobre el SMMLV, teniendo en cuenta los demás costos salariales que son: prestaciones sociales, seguridad social y aportes parafiscales. Utilizando el precio como una de las estrategias para atraer parte del mercado objetivo.

Con este precio se busca llegar al mercado objetivo ofreciendo un precio justo por comisión, que por medio del estudio de mercado se logró fijar un porcentaje del precio de la

comisión que pagaría nuestros clientes. Y con esta información se observo el análisis del punto de equilibrio de las diferentes EST donde se puede ofrecer una comisión competitiva en el mercado.

Tradicionalmente el precio ha operado como principal determinante de la decisión de compra, esto sigue siendo válido en países como Colombia, aunque factores distintos del precio se han vuelto más importantes para la conducta del comprador en los últimos tiempos, el precio sigue siendo uno de los elementos más importantes que determinan la participación de mercado. Los posibles clientes tienen acceso a la información del mercado, e investigan sus negocios con cuidado.

### **3.6. Promoción de Ventas**

Por medio de la observación de las EST existentes en el mercado y los servicios prestados por estas, acompañada por una lluvia de ideas de los autores, se pretende crear nuevas estrategias de promoción que permitan llevar a cabo una efectiva penetración en el mercado.

Este aspecto es difícil de tratar ya que nuestro servicio es intangible y el precio que se cobra por la administración no se puede variar, la promoción y mercadeo es todo lo que ven, sienten y escuchan los clientes sobre nuestra empresa y sobre el servicio que ofrecemos. Si se lleva a cabo una efectiva promoción y se miden resultados de la implementación, se podrá consolidar en el mercado.

Lo que se busca es resaltar las características del servicio como único y exclusivo, por lo tanto, las promociones que se ofrecerán estarán enfocadas en los servicios diferenciales que ofrece la compañía como:

- Visitas empresariales: la realizara el asesor de ventas el cual ofrecerá un portafolio de servicios diseñado especialmente para resaltar todos los aspectos importantes de la empresa y los servicios que presta.
- Promoción: esta promoción estará enfocada en ofrecer un porcentaje menor, por el cobro de administración de servicios durante los primeros tres meses,
- Publicidad: Se llevara a cabo a través de las redes sociales, correos electrónicos, avisos publicitarios en periódicos de mayor circulación, revistas y nuestra página web.
- Tele marketing: contactando a los directivos de las empresas usuarias con el fin de ofrecer el portafolio de servicios
- Relaciones Públicas: El objetivo de esta estrategia es ingresar a los grupos o asociaciones de empresas usuarias de las E.S.T., entablando una relación para promover los servicios que se ofrecen y así obtener la compañía el reconocimiento, la referenciación, el respaldo y una buena imagen.

### **3.7. Estrategia de Comunicación**

De acuerdo con los avances tecnológicos y para facilitar el conocimiento de la empresa de Servicios Temporales se pretende generar el uso de las diferentes redes tecnológicas utilizando los nuevos canales de comunicación como herramientas para llegar a los usuarios y poder captar nuevos clientes<sup>40</sup>, se penetrara el mercado por las diferentes redes como

---

<sup>40</sup> [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

Facebook, celulares, blogs, pagina Web. Todo esto con el fin de dar a conocer la información de la empresa de manera inmediata.

### **3.8. Estrategia de Servicio**

Analizando las falencias de la competencia en cuanto al servicio, y mediante conversaciones con los autores para la creación de la Empresa de Servicios Temporales S.A.S se crea una estrategia que pretende posicionarse en la mente de los clientes como una empresa que utilizará el servicio de atención al cliente como elemento diferenciador de la competencia. Como tácticas se tomaran en cuenta los siguientes aspectos para llevarlos a cabo y poder cumplir con los objetivos en la prestación del servicio: responder rápidamente las solicitudes de Información<sup>41</sup> y las quejas de los clientes, responder las preguntas correctamente, cumplir lo que se promete, No decir “No” a los Clientes etc. Con base en esto se quiere prestar un servicio de calidad para que los clientes al final de cualquier proceso queden satisfechos y posteriormente hacer una retroalimentación.

### **3.9. Presupuesto de la Mezcla de Mercado**

De acuerdo al estudio de factibilidad y viabilidad se determina en la mezcla de mercadeo la utilización de algunas de las estrategias presentado anteriormente, con base en esto se elabora el presupuesto de publicidad que hace viable la creación de la empresa de Servicios Temporales, a continuación se relacionas algunas de las entidades más visitadas por nuestros clientes donde se pautara en sus diferentes modalidades:

---

<sup>41</sup> [www.capsulasdelmarketing.com](http://www.capsulasdelmarketing.com)

PRESUPUESTO MEZCLA DE MERCADO	
CONCEPTO	PRECIO
Facebook (Mensual)	19.000,00
Clasificados-Periódico (Semanal)	120.000,00
Página Web	1.750.000,00
Páginas Amarillas (Anual)	3.000.000,00
VALOR TOTAL	4.889.000,00

Tabla 3- Presupuesto Mezcla de Mercadeo

- En la red social de FACEBOOK por ser una de las páginas más visitadas se pautará mensualmente en las páginas de los usuarios captando la atención de estos.
- En el periódico, nuestro clasificado saldrá los fines de semana, se estará atento de las promociones para conseguir mejores precios.
- La página Web donde se mostrara el portafolio de servicios que se ofrecerá a nuestros clientes.
- Las páginas Amarillas.

#### 4. Proyección de Ventas

<b>Numero de Clientes potenciales</b>	<b>Intención de compra</b>	<b>Tamaño del mercado en Empresas</b>
175	86%	150,5
<b>Cantidad de Empleados a contratar</b>	<b>Tamaño del mercado en Empresas</b>	<b>Tamaño del mercado en consumo Promedio mensual</b>
135	151	20.318
<b>Demanda Potencial = N x P x Q</b>		
N=	20.318	
Q=	12	
F=	1	
DP=	243.810	
<b>Volumen de Ventas en Unidades</b>		
<b>Demanda potencial</b>	243.810	
<b>Participación</b>	3%	
<b>Total</b>	6.095	

Tabla 4 - Determinación de la demanda potencial.

Para obtener realizar la proyección de ventas se determino la demanda potencial del servicio a través del resultado de la encuesta, en donde de 175 Empresas el 86% tiene una intención de compra, lo que nos da un resultado de 151 Empresas dispuestas a comprar el servicio, con una cantidad de empleados a contratar de 135, para un consumo de 20.318 empleados promedio mensual y un total de 243.810 empleados al año, de esta demanda potencial se define tener

una participación del 3% para obtener una proyección de ventas de 6.095 Empleados en el primer año.

<b>PRESUPUESTO DE VENTAS AÑO 1, AÑO 2 Y AÑO 3</b>			
<b>AÑO</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PRECIO</b>	<b>TOTAL</b>
AÑO 1	6096	\$ 63.263	\$ 385.651.248
AÑO 2	6339	\$ 65.794	\$ 417.051.965
AÑO 3	6592	\$ 68.425	\$ 451.083.405
AÑO 4	6856	\$ 71.162	\$ 487.865.760
AÑO 5	7130	\$ 74.009	\$ 527.675.606

Tabla 5 - Presupuesto de ventas, Año 1, 2,3,4 y 5

De acuerdo al precio de venta estimado para el primer año de \$63.263 (Ver tabla uno) se proyecta un valor de Ventas de \$385,587,985.00 para el primer año y para el año dos y tres, teniendo en cuenta el índice de inflación se incrementaría en un 4% la cantidad de unidades a vender y el precio del producto.

## **5. Plan de Introducción al Mercado**

Con base en el estudio de factibilidad y viabilidad del proyecto para la creación de la Empresa de Servicios Temporales se realizará una investigación de mercado para conocer la aceptación que tendría las empresas prestadoras de este servicio y su expansión en el mercado del subsector textil, ya que las estadísticas demuestran que los servicios temporales tienen una notable aceptación en el mercado laboral. En un libre mercado donde se tiene la oportunidad de generar una mayor competitividad en el mercado nacional, es necesario reconocer y evaluar los factores que pueden afectar su entorno y analizarlos para obtener los puntos clave en los que se debe enfocar el producto a comercializarse para subsistir en el mercado. Finalmente se

realizará un análisis financiero en el cual se evaluará la factibilidad de la implementación de estrategias para el posicionamiento tanto de la empresa como del producto en el mercado textil y expansión en el mercado manufacturero. Y de esta forma brindarles una imagen más atractiva al cliente.

El objetivo del plan de introducción al mercado es atraer la atención del cliente de una forma significativa para él, a través de diferentes estrategias que apuntan generar un impacto positivo en el mercado objetivo.

Los principales puntos que se van a utilizar para llegar al sector textil son:

#### INTERNET

- Publicidad en las páginas de Internet de las principales instituciones, como Cámara de Comercio, además de tener presencia en redes sociales como Facebook, twitter, entre otros.
- Utilizar el sistema de correo electrónico para dar a conocer la empresa y a la vez informar de los beneficios y promociones
- Posicionamiento en motores de búsqueda
- Diseño e implementación de un competitivo sitio web: Pagina web interactiva, de tal forma que los clientes puedan enviar sus comentarios y obtener alguna ganancia por esto, siempre y cuando se realice la afiliación.
- Enviar publicidad a través de folletos a las diferentes empresas del sector textil, explicando el servicio que ofrecemos.

## Capítulo II. Aspectos Técnicos del Servicio

### 6. Ficha Técnica del Servicio

En este estudio de viabilidad y factibilidad de una EST, para la elaboración de la ficha técnica y en general para todo lo relacionado con los aspectos técnicos fueron consultadas las páginas web de las principales EST, así como los conceptos de los integrantes del grupo, información obtenida durante todo el proceso de investigación, después de recopilar toda la información se obtuvieron las siguientes características generales.

#### FICHA TECNICA

Este modelo de ficha técnica aplica para procesos que implican suministro, en este caso suministro de personal en misión, lo que especifica las características del servicio que se va a ofrecer	
CARACTERISTICAS	DESCRIPCION
Denominación del Servicio	Empresa de Servicios Temporales
Denominación Técnica del Servicio	Suministro de personal en misión a empresas del sector textil
Unidad de Medida	Se toma el número de afiliaciones como unidad de medida, acorde a lo Informado se hace un estimativo.
Descripción General	Compañía de Servicios Temporales que presta sus servicios a empresas del sector textil en la ciudad de Bogotá

Tabla 6 – Ficha técnica

## 7. Descripción del Proceso

En esta fase de la descripción del proceso, en la investigación de viabilidad y factibilidad se tomo como referente a Michael Porter considerando su teoría en ventaja competitiva y estrategia competitiva.

<sup>42</sup>La Cadena de valor considera las principales actividades de una empresa como los eslabones de una cadena de actividades (las cuales forman un proceso básicamente compuesto por el diseño, producción, promoción, venta y distribución del producto), las cuales van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de éstas.

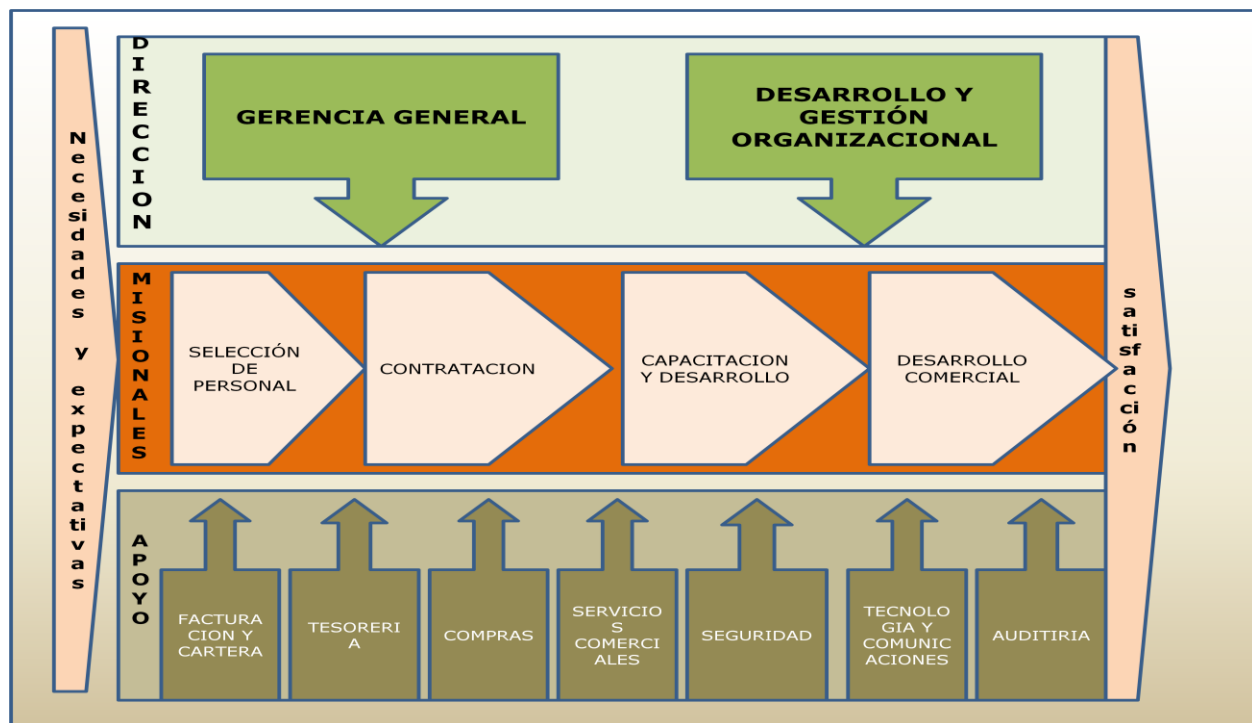


Figura 2- Proceso Productivo

<sup>42</sup> Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) Michael E. Porter, editorial CECSA. Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Michael Porter. Editorial CECSA.

- Proceso de dirección

Deben responder a las expectativas de las empresas contratantes, orientar la estrategia competitiva y corporativa de la empresa. De la misma manera que desarrollar la capacidad de la empresa para responder a la gestión basada en la calidad de los procesos.

- Procesos misionales

Selección de personal: Adecuar los procesos de reclutamiento y selección de personal de acuerdo a las competencias definidas por el enfoque empresarial basado en competencias laborales y que garantice el buen desempeño de los trabajadores en misión en los diferentes empleos que soliciten las empresas; de la misma manera establecer los perfiles profesionales y laborales tanto de vacantes y postulantes para la estandarización de procesos para la contratación y retención de los mejores trabajadores.

Contratación: Debe responder a la normatividad vigente observando estrictamente las debidas afiliaciones al sistema de seguridad social de salud, pensiones, riesgos profesionales y diligenciamiento del tipo de contrato que se adelante con el trabajador.

Capacitación y desarrollo: Implementar programas adecuados y pertinentes para el mejoramiento de las condiciones laborales, mentales y de seguridad industrial que redunden en el bienestar de los trabajadores de planta y en misión. De igual manera propender por la calidad del trabajo capacitando al personal en las diferentes áreas que requiera tanto la empresa como el mundo laboral actualmente.

Dirigir los programas de salud ocupacional y bienestar humano para los trabajadores en misión que generalmente están desprotegidos dentro de los programas que desarrollan las empresas en donde laboran.

Desarrollo comercial: Lograr el posicionamiento de la empresa en el sector y velar por el cumplimiento de las metas comerciales propuestas para obtener una participación importante del 3% al 5% del mercado en la ciudad de Bogotá durante los tres primeros años de funcionamiento de la empresa.

- Procesos de apoyo

Se dividen en tres tipos los administrativos y financieros, de gestión de tecnologías y comunicaciones y de auditoría. Los primeros deben responder a las expectativas del cliente tanto interno como externo desarrollar sus procesos de manera eficiente y eficaz de acuerdo con las expectativas del servicio que deben ser determinadas por la dirección, a través de las mediciones de calidad del servicio que se realizarán en diferentes épocas y mediante diferentes mecanismos.

La medición de los servicios se basará en los sistemas de calidad bajo los siguientes criterios: prontitud en el servicio, puntualidad en las entregas, cumplimiento en el tiempo de ciclos del servicio, exactitud en el cumplimiento de los compromisos, evaluación de personal para determinar la cualificación del servicio, cumplimiento con los plazos acordados y amabilidad en el servicio.

En los procesos de gestión de tecnología y comunicaciones se debe buscar que la empresa cuente con las tecnologías necesarias y adecuadas para la labor con los clientes, desarrollo de

herramientas de CRM<sup>43</sup> que generen lealtad en los clientes internos y externos. Además, de direccionar la adecuada gestión de las comunicaciones internas y externas y liderar el reconocimiento empresarial a través de campañas de marketing y publicidad.

En cuanto a los procesos de auditoría deben observar el apego a la ley y permitir que el funcionamiento de la empresa se desarrolle dentro de los parámetros de transparencia que garanticen el buen nombre de la misma. Y eviten el manejo inadecuado de los recursos.

## **8. Necesidades y Requerimientos**

### **8.1. Características de la Tecnología**

#### Recursos Tecnológicos

Uno de los principales recursos tecnológicos con los que cuenta la empresa es la Internet, debido a que es la principal herramienta de llegada a los potenciales clientes en lo referente al plan de mercadeo aplicado y después de afiliados es el portal un importante instrumento para estar en contacto tanto con las empresas usuarias como los empleados en misión. Desde la web se pueden consultar y descargar certificaciones para los empleados, desprendibles de pago de nomina y aportes a la seguridad social, y a las empresas usuarias, podrán obtener la información en línea de cada uno de los empleados que se envían a las empresas.

Además sirve como herramienta recibir las solicitudes de empleado, de las personas interesadas en vincularse a la compañía.

---

<sup>43</sup> *Rafael Muñiz González* Capítulo 5 La distribución : Mercado y clientes- CMR customer relationship management

### **8.1.1. Tecnología blanda –soft technology.**

En el área de contabilidad es recomendable utilizar un programa que esté integrado por los módulos de contabilidad, administración de bancos, cuentas por cobrar, cuentas por pagar, administración de terceros, renta y complementarios, centros de costo, control de negocios, auditoría y un diseñador de formatos e informes y que lo complemente una barra de herramientas en línea, con íconos para ayudas, guías visuales, calendario tributario, agenda, administración de correo interno y externo, notas de recordatorios, visor de documentos, archivador de informes y notas sobre cambios o actualizaciones, lo que es un gran apoyo para el área contable y financiera de la empresa. Para todo esto se necesitará que el personal encargado se encuentre en permanente capacitación para agilizar los procesos de la empresa y así cumplir con el cronograma establecido para la realización de dichos procesos.

### **8.1.2. Tecnología dura- hard technology.**

- Equipos de computo \$10,000,000.00
- Equipos de comunicación \$1,000,000.00
- Muebles y enseres \$6,000,000,00

### **8.1.3. Suministros.**

Este punto tiene una baja influencia en el poder de negociación con proveedores, ya que al encontrar tantos proveedores que ofrecen servicios y productos similares, así es que no se convierte en una limitante para el desarrollo de la operación.

Los insumos más utilizados responsables de la mayoría de los costos de operación son: papelería, servicios médicos, mensajería de documentos, telecomunicaciones, buscadores de

empleo en la red, fotocopiados, entre otros. Existe una gran variedad de marcas en el mercado que pueden ser intercambiables fácilmente, por lo que los proveedores tienen bajo poder de negociación.

## **9. Localización**

La Empresa de servicios temporales debe iniciar sus operaciones inicialmente en la ciudad de Bogotá de acuerdo a las siguientes condiciones:

- Oficina con un área mínima de 100 M
- Localizada entre la Avenida Jiménez y la Calle 63 y entre carrera 4 a Carrera 13
- Valor del arrendamiento UN MILLON DOSCIENTOS MIL PESOS M/CTE (\$1,200,000.00)
- Permita adecuación de las aéreas de Gerencia General, Área comercial, Gerencia de Recursos Humanos, Contabilidad, Nomina y una sala de Capacitación

## **10. Planes de Control de Calidad**

Para poder determinar un buen control de calidad<sup>44</sup> que se le presta a los clientes se deberá tener presente el desempeño de las personas que se envían en misión como la de los respectivos clientes, con características como la del cumplimiento, prevención y precio se podrá obtener un buen resultado de los objetivos. El diseño del proceso de control de calidad de los servicios en las EST establece los parámetros de diseño para cada uno de los elementos que inciden en la prestación de un servicio, y esto será lo que se describe a continuación:

---

<sup>44</sup> ANASTASI, Maribel. &uml;Control de Calidad": Editorial AGUILAR. 1992. Lima. Pág. 75-78 BAMNET, Jeanne. "Control de la Calidad"- Editorial Fontanella. Barcelona España 1991. Pág. 45-46 .BRYANT J. Carthy. "Control de Calidad": Editorial Pax, México 1998. Pág. 75 CASTELLANO, Maria. "Calidad total. Editorial La prensa Médica. México 1998 AGUILA SÁNCHEZ, Luis. "Control de la Calidad" Editorial Minerva, 1997 Pág. 45-50.

Los elementos que se deben tener en cuenta en la EST para garantizar una buena calidad de la prestación del servicio son:

- El Cliente.
- El Prestador del Servicio.
- Los Objetos que se incluyen en el servicio.
- Los Locales de prestación del servicio.
- Los Equipos y Muebles.

Para poder establecer en la evaluación de los servicios se debe establecer los siguientes parámetros:

- Características a evaluar.
- Como evaluar (atributo, o variables).
- Cuanto evaluar, tamaño de la muestra.
- Cuando evaluar.
- Donde registrar la información.

El cliente: evidentemente al cliente no es posible observarlo, sino más bien satisfacerlo quizás el único parámetro mediante el cual ejercer cierto control sobre el cliente radique en el hecho de garantizar que no se le ofrezca a este más que aquello que se le puede brindar con el objetivo de no crearle expectativas superiores a las que son posibles satisfacer. El cliente brinda la posibilidad de cerrar el ciclo y tener una idea general de la calidad del servicio, mediante los resultados de los estudios de su satisfacción se pueden conocer las causas de inconformidad, que también retroalimenta con sus quejas y reclamaciones aunque de ningún modo la ausencia de estas debe considerarse sinónimo de calidad.

La información: Resulta siempre de vital importancia dentro de los servicios, pues dentro de ella se contempla la que se oferta al cliente (carta menú, programas, horarios de prestación del servicio, etc) de no resultar esta totalmente cierta esta originara niveles de inconformidad muy elevados en los clientes. Consecuencias similares, o peores a las anteriores se producen cuando se mal interpretan las necesidades y deseos de los clientes y se establecen estándares de calidad que sirven de guía para la prestación del servicio pero que no coincide con las expectativas de los clientes: por todo lo anteriormente descrito queda claro la necesidad de mantener bajo control la información del servicio, por ello siempre se deberá verificar la veracidad, exactitud y oportunidad de la información. La información que cambie se deberá chequear antes de iniciar el servicio, realizando las correcciones correspondientes. En el caso de los estándares de calidad también serán objeto de comprobación durante las auditorias de calidad semestrales., trabajando en su corrección tan pronto como se detecten su inconformidad.

El prestador del servicio: es el único que no puede ser controlado totalmente antes de iniciar el servicio. Las características del personal del servicio pueden ser valoradas de acuerdo a diferentes criterios de clasificación, entre los que se encuentran:

Las características del factor humano pueden ser clasificadas atendiendo a otros criterios:

- Según las necesidades de Formación

Innatas: son aquellas que el individuo nace con ellas.

Formables: las que pueden ser adquiridas mediante un proceso de capacitación o adiestramiento.

- Según el Factor predominante

Psicológicas: están vinculadas a la esfera evolutiva y cognoscitiva del individuo es decir las que dependen del funcionamiento del sistema nervioso.

Físicas: son las evaluables a simple vista por poseer un carácter corporal.

- Según su persistencia en el tiempo

Variables: se presentan en el tiempo de distintas formas, por ejemplo el trato de las personas, su creatividad.

Constantes: tienden a mostrar estabilidad en el tiempo como por ejemplo el aspecto, los conocimientos.

Estos criterios de clasificación permiten el diseño de distintas estrategias para el control de la calidad que introduce el prestador del servicio. Por ejemplo mediante el proceso de selección del personal se determina si la persona posee o no determinadas características innatas que no son formables a determinada altura de la vida, como la presencia, de igual forma se puede determinar que personal necesita y puede ser formado para prestar un servicio de calidad. También se puede evaluar que características constantes posee el personal y en función ellas decidir la selección.

Una vez seleccionado el personal se debe proceder a la formación de las habilidades y conocimientos no presentes pero necesarias para prestar un servicio de calidad.

Los sistemas de trabajo de acuerdo al grado de facilidades que oferten unidos a los sistemas de estimulación deben permitir que el personal ostente y conserve durante toda la jornada laboral un adecuado estado psicológico para la prestación del servicio. Es necesario que el personal labore en condiciones cómodas para disminuir la fatiga, que posea los medios

necesarios para el cumplimiento de sus funciones y que cuente con adecuados estímulos y valores para ofertar un servicio de calidad.

Una vez que se han establecidas todas estas estrategias se debe proceder a implementar sistemas de control diario antes de comenzar el servicio para verificar la higiene y presencia del personal así como su estado de ánimo y hacer todo lo posible para evitar que este labore con alguna de los requisitos requeridos alterado. De encontrarse alguna inconformidad debe trabajarse en su eliminación registrarla, estudiar sus causas y tomar las acciones necesarias para su no reincidencia.

En estas condiciones sólo resta mantener un buen sistema de liderazgo que permita la interacción constante con los trabajadores, la detección y corrección de cualquier inconformidad durante la prestación el servicio. Resulta recomendable que el personal se encuentre en estado de autocontrol para que este por si solo sea capaz de prestar un servicio de calidad y corregir cualquier desviación que se presente en caso de no existir correspondencia con los estándares de calidad. Para que los trabajadores se consideren en estado de auto control se deben cumplir tres principios básicos estos son:

- El trabajador debe saber lo que tiene que hacer, para ello se necesitan los estándares de calidad y una adecuada formación.
- El trabajador debe saber lo que está haciendo, para ello se retroalimentan en su propia interacción con los clientes o se le informa el resultado de las encuestas de satisfacción de los clientes o de cualquier opinión que estos difundan.
- Deben tener los medios para corregir su comportamiento siempre que detecten desviaciones.

Una vez prestado el servicio aún queda contar con la existencia de un buen sistema de evaluación del desempeño para validar el cumplimiento con los estándares de calidad.

Los locales de prestación del servicio: se deberán evaluar aquellas características que varían con mayor frecuencia como es el caso de la limpieza y el orden en el establecimiento, por lo general esta evaluación se realiza de forma visual en el 100% de su existencia antes de iniciar la prestación del servicio y luego mantener un chequeo frecuente sobre las mismas en función de las posibilidades de variación de las características en el tiempo.

Los objetos que se incluyen en el servicio: Las características a verificar en estos servicios pueden ser tanto variables como atributos, de ser variables se requiere de instrumentos para su verificación tales como (papel, cintas, etc) y de ser atributos se chequeara por medio del uso de los órganos de los sentidos como la vista y el olfato, por lo que se necesitara de la experiencia del personal evaluador.

Los Equipos y Muebles: se verificaran periódicamente en función de sus condiciones de operación y sus características de fiabilidad, por resultar su existencia siempre de un volumen relativamente pequeño se efectuaran chequeos al 100% de estos, estos deberán ser evaluados en momento de su adquisición, y antes de comenzar a prestar un servicio, comprobando su funcionamiento.

Como se evidencia todos los elementos valorados hasta ser chequeados, al menos una vez antes de iniciar el servicio y corregir cualquier desviación evitando con ello afectar la satisfacción de los clientes y la imagen de la entidad, luego sólo basta mantener un control periódico sobre estos.

## 10.1. Proceso de Investigación y Desarrollo

Los procesos de investigación y desarrollo (I & D)<sup>45</sup> sirven para mejorar nuestros servicios y procesos comerciales para anticiparnos y responder a los clientes sus necesidades cambiantes.

Esto significa invertir tiempo y dinero en hacer investigación de mercado para establecer esas necesidades y para desarrollar nuevos servicios que las respondan.

- Investigación

La fase inicial implica observar las necesidades actuales y futuras de clientes y proveedores mediante su feedback, preguntando su punto de vista y quizás hasta haciendo una pequeña investigación de mercado.

Una vez que se entienden las necesidades de los clientes y el estado del Mercado, se puede identificar:

Modificaciones potenciales a los servicios y activos siempre que esos cambios sean realistas.

Nuevos servicios deben ser comercialmente viables.

Mejorar los procesos comerciales que beneficiarán a los clientes.

- Desarrollo

La Investigación realizada aportará ideas para permitir realizar nuevos servicios. El proceso de desarrollo confirmará esas ideas, demostrando o no su factibilidad que ayudará a convertir esas ideas en realidad.

---

<sup>45</sup> [www.webandmacros.com](http://www.webandmacros.com)

El proceso de investigación deberá examinar todos los riesgos potenciales y los obstáculos a superar para poner el servicio en el mercado. Se deberá comprobar si el servicio responde a la necesidad del mercado y si se vendería al precio necesario para obtener beneficios económicos.

Una sólida investigación y desarrollo permite ser competitivo y desarrollar la lealtad de los clientes. Unos de los beneficios que se obtendría podrían ser:

- Aumentar las ventas
- Aumentar tu rentabilidad
- Abrir nuevos mercados
- Resaltar la marca y ganar reputación de ser una empresa innovadora
- Atraer a los mejores empleados debido a la mejora de la reputación
- Encontrar nuevas alianzas comerciales y asociados
- Atraer financiamiento externo

Para mantener competitiva la empresa de EST al frente del Mercado, se necesita verificar si cumple con las necesidades de sus clientes actuales y anticiparse a lo que los clientes necesitaran en el futuro próximo. Para esto la investigación y el desarrollo son factores claves en este proceso.

## 11. Costos de Producción

PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN					
AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
INSUMOS	\$ 6.095.000	\$ 6.592.560	\$ 7.129.907	\$ 7.711.708	\$ 8.340.983
MANTENIMIENTO	\$ 499.918	\$ 540.590	\$ 582.733	\$ 630.284	\$ 681.715
TRANSPORTE	\$ 1.199.996	\$ 1.298.734	\$ 1.405.414	\$ 1.520.096	\$ 1.644.136
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.594.918</b>	<b>\$ 7.133.150</b>	<b>\$ 7.712.640</b>	<b>\$ 8.341.991</b>	<b>\$ 9.022.698</b>

Tabla 7 - Presupuesto de Costos de Producción

Los costos de producción que se incluyen en este presupuesto están con un incremento del 4% anual de acuerdo al índice de inflación del 2010, donde se incluyen la papelería, servicios de mensajería, telecomunicaciones, buscadores de empleo, transporte y mantenimiento de las instalaciones de la empresa, los cuales son de gran importancia para el perfecto desempeño de la actividad de la empresa.

## 12. Mano de Obra Requerida

A continuación relacionamos los cargos con las diferentes competencias que se deberán tener en cuenta para cada cargo, aunque en el capítulo de análisis organizativo se ampliara el perfil de cada uno de los cargos:

- Gerente general: tener la habilidad para manejar el cambio para asegurar la competitividad y efectividad a un largo plazo. Plantear abiertamente los conflictos, manejarlos efectivamente en búsqueda de soluciones, para optimizar la calidad de las decisiones y la efectividad de la organización.

- **Secretaria:** es un apoyo para la gerencia, donde deberá comprometerse con aquellas acciones que son determinantes en el desempeño exitoso de la empresa, procurara actuar, planificar y organizar sus acciones y establecer controles que le permitan demostrar resultados beneficiosos que favorezcan a la gerencia y a la empresa.
- **Gerente comercial:** debe tener habilidad para poder vigilar, saber cómo van las cosas en el sector de la actividad de la empresa, transmitir y recibir información para estar actualizado de nuestro entorno.
- **Gerente de Recursos Humanos:** persona con una visión estratégica posicionándose en anticipar el futuro, responsable de los procesos de selección del personal, tener habilidad para transmitir mensajes, asertividad para dar retroalimentación.
- **Psicólogo:** Profesional egresado de Psicología con experiencia en cargos directivos, experiencia en el área de RRHH, liderazgo, con capacidad de desarrollar proyectos que permitan una incursión exitosa en el mercado y buscar tener un lugar importante en el sector de servicios temporales.
- **Asesor Comercial ( 2 ):** contaremos con dos asesores comerciales los cuales se encargaran de realizar proyecciones, organizar el tiempo, intentar descubrir nuevos sectores, captar clientes, preparar visitas para la presentación de ofertas, analizar el cumplimiento de objetivos, atender reclamaciones etc.
- **Analista de Nomina:** Analizar la nómina del personal de la Institución, revisando y verificando los procesos y cálculos efectuados para la cancelación de los diversos conceptos, a fin de garantizar su correcta elaboración.

- Auxiliar contable: Obtener y registrar datos contables, estadísticos y financieros, efectuar pagos y cobros, hacer los respectivos asientos en los registros de la contabilidad, efectuar los cálculos, calcular los salarios a pagar partiendo de las horas trabajadas por cada trabajador, realizar pagos y cobros etc.
- Servicios generales: persona con actitud servicial con aptitud positiva para desarrollar tareas básicas de limpieza y servicios de cafetería.

### **Capítulo III. Aspectos Organizacionales**

#### **13. Análisis Estratégico**

El análisis estratégico se realiza con el fin de establecer la posición en que se encuentra la organización, es decir las capacidades internas y los eventos que tendrá que enfrentar, lo cual facilita establecer la intensidad de los efectos de dichos impactos<sup>46</sup>.

##### **13.1. Misión**

Reclutar, seleccionar y administrar personal en misión a través de la prestación de servicios temporales contribuyendo a la innovación, capacitación y desarrollo personal del sector textil en Bogotá.

##### **13.2. Visión**

Para el 2015 ser una empresa líder en la prestación de servicios temporales que se distinga por proporcionar un excelente servicio a sus clientes con profesionalismo, haciendo énfasis

---

<sup>46</sup>Guillermo A. Ronda Pupo, Estrategia, marzo/2002

en la administración de nominas a las empresas y suministro de información de servicios. Nuestro compromiso social es mejorar la calidad de vida de las familias colombianas a través de la contratación legal del empleado.

### **13.3. Análisis Dofa**

De acuerdo al crecimiento y evolución de las empresas de servicios temporales encontramos debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas que las analizamos a continuación de acuerdo con la actualidad por medio de la Matriz DOFA:

#### **13.3.1. Debilidades: (análisis interno).**

- El mal entendimiento de la operación del sector.
- La falta de una política impactante que elimine la intermediación laboral y el envío de trabajadores en misión de las cooperativas y otras entidades que realizan este tipo de actividades de manera ilegal.
- La competencia desleal entre algunas empresas del sector.
- Una mala selección del personal en misión.

#### **13.3.2. Oportunidades: (análisis externo).**

- El crecimiento económico le demostró al empleador, que las EST son excelente instrumentos para atender rápida y eficazmente, el crecimiento de las plantas de personal para atender los incrementos de la producción, ventas, servicios y reemplazos, entre otros, que el usuario está teniendo en sus mercados.

- Los desarrollos económicos y de comunicación le ofrecen al sector grandes oportunidades para consolidarse y crecer en el mercado.

#### **13.3.3. Fortalezas:(análisis interno).**

- Confianza: Tanto del usuario como de los trabajadores.
- Calidad del servicio.
- Rapidez en los procesos de selección para ofrecer un servicio oportuno y sea eficiente.
- Respeto y protección a la seguridad social.
- Es un sistema regulado, lo cual genera confianza en las empresas que componen.

#### **13.3.4. Amenazas: (análisis externo).**

- Los sindicatos.
- No existe en el país el trabajador temporal sino la colaboración temporal en las actividades propias del empresario.
- El sector no incorpora las nuevas tecnologías de la información, las cuales de tenerse en cuenta, harían que este sea más eficiente y competitivo a nivel global.
- Que no se mantengan los índices de calidad y confianza con que se cuenta a través del tiempo.

### **13.3.5. Objetivos**

#### *13.3.5.1. Objetivo general.*

Suministrar servicios al 3% de las 175 empresas del sub sector textil en la ciudad de Bogotá, en todo lo relacionado en la selección y aprovisionamiento de personal, administración de nomina, con base en el salario mínimo legal vigente, y ofrecer variedad de alternativas de acuerdo a los requerimientos de cada empresa.

#### *13.3.5.2. Objetivos específicos.*


- Garantizar que el personal en misión cuente con el 100% de las competencias requeridas para desempeñar las funciones asignadas y potencializar su desarrollo.
- Conocer las necesidades de los clientes, la competencia y el entorno a través del estudio de mercado.
- Contar con los suficientes proveedores para suplir las necesidades de la empresa.
- Optimizar los procesos de la empresa garantizando innovación y acompañamiento efectivo a la dinámica del negocio
- Tener una plataforma tecnológica que permita mayor interacción con los empleados en misión, y con las empresas usuarias, además de facilitar las labores de la empresa.
- Aumentar el 50% de reconocimiento de la empresa en clientes, empleados y el mercado.

## **14. Estructura Organizacional**


La finalidad de la estructura organizacional es establecer un sistema de papeles que han de desarrollar los miembros de la empresa para trabajar juntos de forma óptima y que se alcancen las metas fijadas en la planificación, en el estudio de viabilidad y factibilidad de la

creación de una EST se consideraron tres aspectos fundamentales para el funcionamiento de una empresa, observando las empresas del sector, y la información adquirida a lo largo de la investigación, los cuales se describen a continuación:


#### 14.1. Perfiles y Funciones

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>Gerente General</b>
<b>SALARIO</b>	2.500.000
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	La gerencia general tiene como propósito, organizar, dirigir y coordinar el funcionamiento y desarrollo de las actividades de la compañía siguiendo las normas establecidas para tal fin.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Profesional egresado de Administración de Empresas con experiencia en cargos directivos, experiencia en el área de RRHH, liderazgo, con capacidad de desarrollar proyectos que permitan una incursión exitosa en el mercado y buscar tener un lugar importante en el sector de servicios temporales.
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dirigir la aplicación de planes, presupuestos, organización, estrategias y objetivos de la empresa.</li> <li>• Evaluar el logro de objetivos y el desempeño de las gerencias.</li> <li>• Supervisar la administración de los recursos humanos, financieros, concernientes a la actividad de la empresa.</li> <li>• Delegar las atribuciones necesarias para la mejor marcha de la compañía.</li> </ul>
<b>EDUCACION</b>	Profesional en Ingeniería, economía o afines a la función de la empresa
<b>FORMACION</b>	Especialización en temas administrativos
<b>EXPERIENCIA</b>	Mínimo 5 años en cargos directivos en empresas del mismo sector.
<b>HABILIDADES</b>	Servicio al cliente - Manejo de conflictos - Responsabilidad - Iniciativa - Autocontrol - Trabajo en equipo - Compromiso Laboral - Buenas Relaciones Interpersonales
<b>VALORES PERSONALES</b>	Respeto, responsabilidad, Compromiso y cumplimiento.


Cuadro 6: Perfil Gerente General

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente Comercial
<b>SALARIO</b>	1.700.000
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	Su campo de actuación se dirige en la creación de estrategias para comercializar el servicio ofrecido en el mercado objetivo. Depende de él toda la estructura comercial de la empresa. Además se integra en su campo las actividades de marketing y de estudio o prospección de mercados, también las de publicidad.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<p>Profesional en Administración de Empresas, Ingeniería Industrial con amplios conocimientos de Marketing de Intangibles. Debe poseer experiencia demostrable Marketing de Servicios y en lo posible de servicios hacia las empresas de servicios temporales.</p> <p>El Gerente de Ventas debe ser una persona dinámica y abierta. Que sepa escoger bien a su gente, a la que enviará al exterior a tratar con los clientes y realizar los negocios. Además es importante combinar las habilidades comerciales y relaciones públicas, con una personalidad de equilibrio emocional y motivadora, plena de trabajo en equipo, juntamente con el mejor conocimiento de lo que tiene entre manos para vender.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La investigación comercial o de mercados</li> <li>• El marketing</li> <li>• La planificación comercial</li> <li>• Las previsiones de ventas</li> <li>• El análisis de los precios</li> <li>• La formación de vendedores y comerciales</li> <li>• Las políticas y técnicas de promoción de ventas</li> <li>• La distribución</li> <li>• Publicidad</li> <li>• Organización de la red de ventas</li> <li>• Gestión de la comercialización</li> <li>• Estudio y conocimiento de la competencia</li> </ul>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Optimizar los recursos económicos y financieros necesarios para conseguir los objetivos planteados por la empresa.</li> <li>2. Organizar, dirigir y supervisar el cumplimiento de objetivos del departamento comercial mediante el seguimiento de los indicadores de gestión.</li> <li>3. Crear estrategias comerciales con base en la información entregada por Mercadeo y Publicidad, con el fin de anticiparse a la evolución del mercado.</li> <li>4. Velar por el cumplimiento de los documentos del Sistema de Gestión Integral que aplican a su proceso.</li> <li>5. Cumplir con todas las funciones y responsabilidades que le sean asignadas por su Jefe Inmediato y relacionadas con la naturaleza del cargo.</li> <li>6. Conocer y cumplir el reglamento Interno del Trabajo.</li> </ol>
<b>FUNCIONES</b>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Elaborar, divulgar, implementar y controlar planes estratégicos con el fin de mejorar los resultados de la gestión adelantada en los diversos procesos que aplican a su departamento.</li> <li>2. Presentar al Gerente General los informes de gestión de los procesos a su cargo y cumplir sus recomendaciones.</li> <li>3. Elaborar y Hacer seguimiento a la ejecución de los presupuesto establecidos.</li> <li>4. Diseñar, instaurar y controlar las estrategias financieras de la empresa.</li> <li>5. Realizar y mantener negociaciones con las entidades financieras y otros proveedores.</li> <li>6. Analizar, definir y dirigir las inversiones de la empresa.</li> <li>7. Elaborar y enviar propuestas escritas con la información correspondiente a nuestros productos y/o servicios ofrecidos a las empresas interesadas.</li> </ol>
<b>EDUCACION</b>	Profesional en Administración de Empresas


Cuadro 7: Perfil Gerente Comercial

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Gerente Recursos Humanos - Psicólogo
<b>SALARIO</b>	1.700.000
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar adecuadamente la cultura organizacional de la empresa.</li> <li>• Supervisar que los cambios en las condiciones de trabajo sean debidamente planeadas y coordinadas para asegurar la productividad de la empresa.</li> <li>• Proveer y desarrollar el personal adecuado para cada puesto de trabajo.</li> <li>• Mantener la integración y socialización de la empresa, con el objetivo de mantener canales de comunicación y liderazgo positivo.</li> <li>• Desarrollar en la empresa la vocación de servicio y una cultura participativa de trabajo en equipo enfocada a satisfacer las expectativas de clientes internos y externos a través del desarrollo de la mente organizacional.</li> <li>• Proporcionar al personal un ambiente motivador de trabajo en cual, mediante un sistema formal se evalúe y mejore su desempeño, con el fin de que sea eficaz y eficiente, desarrollándose dentro de informes de labores</li> </ul>
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	<p>Profesional en administración de empresas, psicología industrial, ingeniería industrial o administración de recursos humanos. Requiere de 3 años de experiencia en administración de aspectos referentes al recurso humano para lograr su contribución en la consecución de los objetivos de la empresa. Requiere de capacidad para trabajar con otras personas, para motivarlas, tanto individualmente como en grupo. Requiere de habilidad para las relaciones interpersonales que le permitan desempeñar sus labores satisfactoriamente, estableciendo contactos internos y externos a la organización.</p>
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<p>optimizando la utilización periódica de los recursos.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participar en el planteamiento de políticas y estrategias de administración de recursos humanos de la Empresa.</li> <li>• Atender los planteamientos de los trabajadores y resolver los conflictos entre Empresa y Sindicato.</li> <li>• Determinar las necesidades de la organización en lo que se refiere a registros, archivos, información comunicaciones y otros servicios comunes.</li> <li>• Coordinar y participar con la dirección general, gerente de división y los jefes de otros departamentos en la elaboración de la política administrativa.</li> <li>• Planear y organizar los servicios administrativos y los servicios comunes.</li> <li>• Establecer los procedimientos que han de seguirse para asegurar el buen funcionamiento de los servicios de información y comunicación entre los diferentes departamentos de la Empresa.</li> <li>• Velar por observancia y el cumplimiento de las obligaciones legales de la organización.</li> <li>• Preparar memorias e informes de labores cuando el caso lo requiera.</li> <li>• Negociar con los proveedores de los diversos servicios comerciales y otros como seguro médico, seguro de vida, seguro de accidentes.</li> <li>• Coordinar la colocación de avisos de puestos vacantes de las diferentes divisiones administrativas. Establecer los procedimientos de avisos de puestos vacantes. Coordina el publicación de dichas vacantes.</li> </ul> <p><input type="checkbox"/> Distribuir las políticas y procedimientos nuevos o revisados de recursos humanos entre todos los empleados y mandos medios a través de boletines, juntas, memoranda y/o contacto personal.</p>
<b>EDUCACION</b>	Profesional en Administración de Empresas - Especialización en Áreas Humanas.
<b>FORMACION</b>	NA
<b>EXPERIENCIA</b>	2 años en cargos similares
<b>HABILIDADES</b>	Servicio al Cliente - Manejo de Conflictos - Creatividad - Iniciativa - Responsabilidad-
<b>VALORES PERSONALES</b>	Honestidad, compromiso, cumplimiento, respeto y espíritu de servicio.


Cuadro 8: Perfil Gerente de Recursos Humanos

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	
<b>SALARIO</b>	Analista de Nomina
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	1.200.000
<b>FUNCIONES DEL CARGO</b>	Ejecutar la liquidación de la nómina del personal que labora en la empresa, calculando y verificando los datos correspondientes para su elaboración, a fin de asegurar el oportuno y correcto pago al personal.
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	Técnico Superior Universitario en Administración, Contaduría Pública, más cursos de especialidad de un (1) año de duración, en relación con el área de nómina. Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de la elaboración y análisis de nóminas de personal, conocimiento en leyes y sus reglamentos aplicables al área de nómina de personal, sistema operativo, hoja de cálculo
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Introducir, modificar y excluir información en la base de datos para la nómina de personal.</li> <li>• Analizar los datos correspondientes a la liquidación de las distintas nóminas procesadas a través del computador y formula los reparos o ajustes correspondientes.</li> <li>• Emitir cheques de nómina de personal.</li> <li>• Atiende reclamos del personal de la empresa, sobre datos errados en la nómina y realiza los ajustes correspondientes.</li> <li>• Verifica la exactitud y veracidad de los datos suministrados por cada empresa cliente para el cálculo de la nómina.</li> <li>• Cita al personal al que se le va a embargar el sueldo y establece acuerdos para fijar forma de descuento.</li> <li>• Introduce en la base de datos la información del porcentaje o cantidad a descontar al personal por concepto de embargo de sueldo.</li> <li>• Chequea por pantalla la información introducida en la base de datos.</li> <li>• Formula ante su Superior Inmediato, las observaciones pertinentes sobre los datos dudosos o errados, suministrados para las liquidaciones de nómina.</li> <li>• Efectuar los cálculos correspondientes a la liquidación de nómina especial</li> <li>• Elaborar órdenes de pago.</li> <li>• Llenar formato de orden interna para transferencia bancaria para pagos del personal y la envía a su superior inmediato.</li> <li>• Realizar trámites administrativos para el pago de prima a empleados.</li> <li>• Lleva registro y control de los montos pagados al personal por diferentes conceptos.</li> <li>• Detecta irregularidades en los pagos al personal, elabora informes y lo presenta al Jefe de la Unidad.</li> <li>• Analiza las objeciones enviadas por la Contraloría Interna y por la Contraloría General de la República.</li> </ul>
<b>EDUCACION</b>	Técnico Superior Universitario en Administración, Contaduría Pública, más cursos de especialidad de un (1) año de duración, en relación con el área de nómina.
<b>FORMACION</b>	
<b>EXPERIENCIA</b>	Un (1) año de experiencia progresiva de carácter operativo en el área de la elaboración y análisis
<b>HABILIDADES</b>	Servicio al cliente - Manejo de Conflictos - Creatividad- Responsabilidad - Trabajo en equipo - Autocontrol - Buenas relaciones Interpersonales
<b>VALORES PERSONALES</b>	Compromiso, cumplimiento, espíritu de servicio, ética y honestidad


Cuadro 9: Perfil Analista de Nomina

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Asesor Comercial
<b>SALARIO</b>	1.200.000
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	Desarrollar la gestión comercial de los servicios que la empresa provee, en los mercados objetivos definidos en el plan de marketing corporativo que preparará e implementará la compañía.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Profesional en Administración de Empresas, flexible, con un conocimiento integral del negocio, con experiencia en otras compañías del mismo sector mínimo de 3 años, adaptable a los cambios, tolerante a la incertidumbre en que se mueven los negocios y las estructuras, alta capacidad de comunicación, capacidad de liderazgo, con alta capacidad emprendedora, capaz de generar nuevos negocios para la empresa.
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contactar al cliente potencial para realizar el ofrecimiento del servicio, así como la afiliación y el seguimiento de las necesidades que este tenga.</li> <li>• Visitar frecuentemente a las compañía usuaria</li> <li>• Prever y proponer en conformidad a los requerimientos de cada segmento de negocio, el desarrollo de las capacidades productivas, de apoyo de posventa y de tecnología de información, para la apropiada gestión de los clientes que darán sustento al logro de las metas.</li> <li>• Conocer a los clientes actuales y potenciales, a los actores que conforman a la competencia y la industria relacionada, para generar la necesaria base actualizada de información para ir revisando la posición propia y sobre todo, para estar convenientemente preparados para reconocer las oportunidades y amenazas que permitan generar respuestas oportunas y apropiadas que mantengan a la empresa, en un plano superior de competitividad.</li> <li>• Elaboración de las encuestas de satisfacción al cliente, con el propósito de generar mejora continua y acentuar la fidelidad de los clientes.</li> </ul>


Cuadro 10: Perfil Asesor Comercial

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Secretaria
<b>SALARIO</b>	535600
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	Ejecutar actividades de apoyo secretarial y administrativas que conlleven un grado de responsabilidad y confiabilidad, requeridos por la gerencia general.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Mujer, mayor de 25 años, con estudios relacionados con Secretariado Ejecutivo, con experiencia mínima de 2 años en cargos afines, eficiente, amable, buena presentación personal, atención telefónica excelente, ordenada y con disposición de trabajar en equipo
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recepcionar, clasificar, registrar y distribuir la documentación de la Gerencia General, a través del sistema aplicado para la empresa, así como mantener actualizado el archivo general y confidencial correspondiente.</li> <li>• Preparar el despacho de la documentación para atención y respuesta, efectuando el seguimiento pertinente.</li> <li>• Atender y efectuar llamadas telefónicas, así como mantener actualizada la agenda diaria de la Gerencia General, coordinando las reuniones y citas respectivas.</li> <li>• Redactar documentos variados de acuerdo a lo que se solicite.</li> <li>• Efectuar el requerimiento y distribuir los útiles de oficina de la Gerencia General, efectuando el control de los mismos.</li> <li>• Realizar otras funciones afines que le sean asignadas por el Gerente General.</li> </ul>

Cuadro 11: Perfil Secretaria

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	<b>Mensajero</b>
<b>SALARIO</b>	535600
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	Recoger los paquetes y las comunicaciones de la empresa, verificar, clasificar y repartir correspondencia y demás documentos en perímetro urbano. Distribuir personalmente la correspondencia y demás documentos que sean indispensables para el normal desenvolvimiento de las comunicaciones de la empresa.
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Bachiller, experiencia mínima de 2 años en cargos similares, buenas relaciones interpersonales, indispensable tener moto y documentos en regla.
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acudir a Bancos para realizar consignaciones, pagos, cambios de cheques y demás actividades relacionadas con entidades Bancarias.</li> <li>• Hacer traslado de efectivo a los Bancos cuando sea necesario</li> <li>• Mantener cerrada la puerta principal -entrada a la cooperativa-</li> <li>• Responder por el dinero, cheques, libros, archivos, maquinaria, equipos, muebles y enseres de la cooperativa.</li> <li>• Prestarle Seguridad a las instalaciones de Cootraes en general.</li> </ul> Estar pendiente de las personas entrañas que entren a Cootraes Reparto de cartas ,informes o volantes urgentes cuando se presente el caso.

Cuadro 12: Perfil Mensajero

	
<b>NOMBRE DEL CARGO</b>	Servicios Generales
<b>SALARIO</b>	535600
<b>OBJETO DEL CARGO</b>	Prestar el servicio de aseo y cafetería para que las instalaciones de la sede mantengan en condiciones adecuadas para cumplir las labores administrativas
<b>CONDICIONES DE TRABAJO</b>	Profesional egresado de Administración de Empresas con experiencia en cargos directivos, experiencia en el área de RRHH, liderazgo, con capacidad de desarrollar proyectos que permitan una incursión exitosa en el mercado y buscar tener un lugar importante en el sector de servicios temporales.
<b>RESPONSABILIDADES DEL CARGO</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Limpiar y mantener en orden las oficinas</li> <li>• Efectuar las labores de aseo y limpieza en las oficinas cuidando de no dispersar los documentos y demás implementos que se hallen en las respectivas instalaciones.</li> <li>• Mantener en perfecto estado de limpieza los baños, lavamanos, ventanas y demás muebles que se hallen dentro de las dependencias de la empresa</li> <li>• Cuidar las plantas que se hallen dentro de la empresa</li> <li>• Preparar y distribuir café, refrescos y agua aromática a los empleados de la empresa y a quienes se le indique.</li> <li>• Responder por los elementos de aseo y cafetería que le sean entregados para desempeño de su labor.</li> <li>• Mantener en perfecto aseo los utensilios y demás elementos de cafetería.</li> </ul>

Cuadro 13: Perfil Servicios Generales

## 14.2. Organigrama

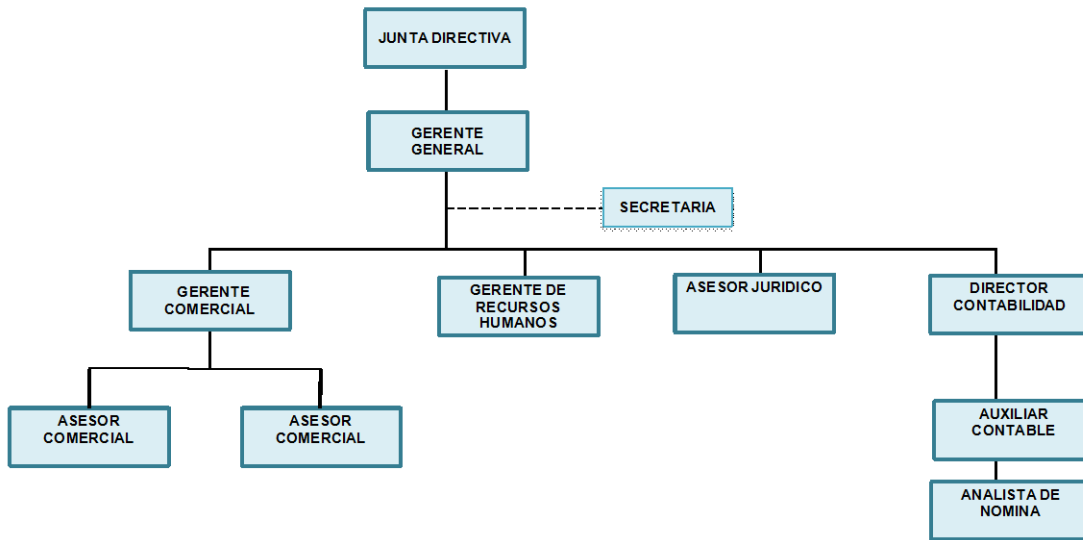


Figura 3 – Organigrama

## 14.3. Esquema de Contratación y Remuneración

### 14.3.1. Esquema de contratación.

La denominación de Empresa de Trabajo Temporal <sup>47</sup> es aquella cuya actividad consiste en poner a disposición de otra empresa unitaria, con carácter temporal, trabajadores por ella contratados respecto a los cuales ostenta la condición de empresario.

En las EST ( empresas de servicios temporales) por esta doble contratación – laboral y civil/mercantil – surge una compleja relación triangular entre ETT, trabajador y empresa usuaria.

Esta forma de contratación trilateral implica para la empresa de trabajo temporal (ETT o EST) o la empresa tercera, al trabajador temporal y a la empresa tomadora de los servicios

<sup>47</sup> [www.rrhhblog.com](http://www.rrhhblog.com)

(ETS) o cliente. El vínculo laboral<sup>48</sup> se establece entre el trabajador y la empresa de trabajo temporal, aunque preste su trabajo con la tomadora.

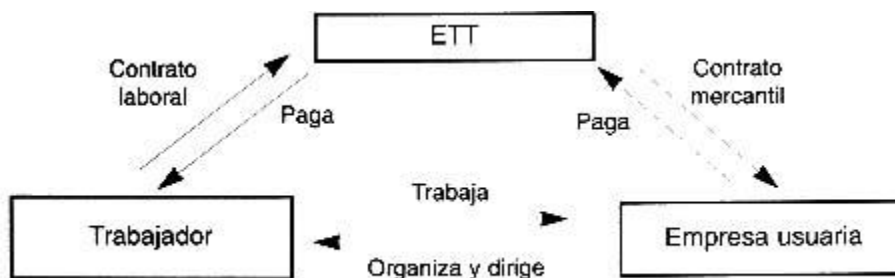


Figura 4 - Esquema de Contratación

En muchos casos, las empresas utilizan los servicios de las ETT o EST para contratar personal, y si lo hace bien, ofrecerle incluso un contrato entre empresa- trabajador en lugar de ETT-empresa-trabajador.

### 14.3.2. Remuneración

VALOR NOMINA MENSUAL	
CONCEPTO	SALARIO
GERENTE GENERAL	2.500.000,00
PSICOLOGA	1.700.000,00
ANALISTA DE NOMINA	1.200.000,00
GERENTE COMERCIAL	1.700.000,00
ASESOR COMERCIAL	1.200.000,00
ASESOR COMERCIAL	1.200.000,00
MENSAJERO	535.600,00
SECRETARIA	535.600,00
SERVICIOS GENERALES	535.600,00
<b>VALOR TOTAL</b>	<b>11.106.800,00</b>

Tabla 8 – Remuneración

<sup>48</sup> GODINHO DELGADO, Maurício, *Curso de Direito do Trabalho*, cit., p. 452

#### **14.4. Esquema Corporativo**

Es prioridad saber que para operar la empresa es necesario ante todo organizarla, es decir definir quién participa en ella y quién puede tomar decisiones en distintos aspectos de su funcionamiento. También se debe definir cómo se toman y ejecutan esas decisiones. Por lo tanto el Gobierno Corporativo es el conjunto de prácticas, expresadas formalmente o no, que gobiernan las relaciones entre los participantes de una empresa, principalmente entre los que administran (la gerencia) y los que invierten recursos en la misma (los dueños y los que prestan dinero en general).

El Gobierno Corporativo involucra las relaciones entre la administración de la empresa, los directivos, accionistas y demás agentes económicos que mantengan algún vínculo o interés en la empresa, los medios y la forma de cómo hacer un seguimiento a sus operaciones.

Existen unos principios básicos del Gobierno Corporativo que son: el Respeto de los derechos: haciendo prevalecer los derechos (especialmente los de propiedad) que asisten a los participantes. Cumplimiento responsable: atendiendo sus obligaciones y demás compromisos adquiridos. Y Transparencia: suministrar a los participantes toda la información que le sea relevante. La cercanía o no a estos principios en el desempeño de sus operaciones, nos mostrará la calidad del Gobierno Corporativo de la empresa.

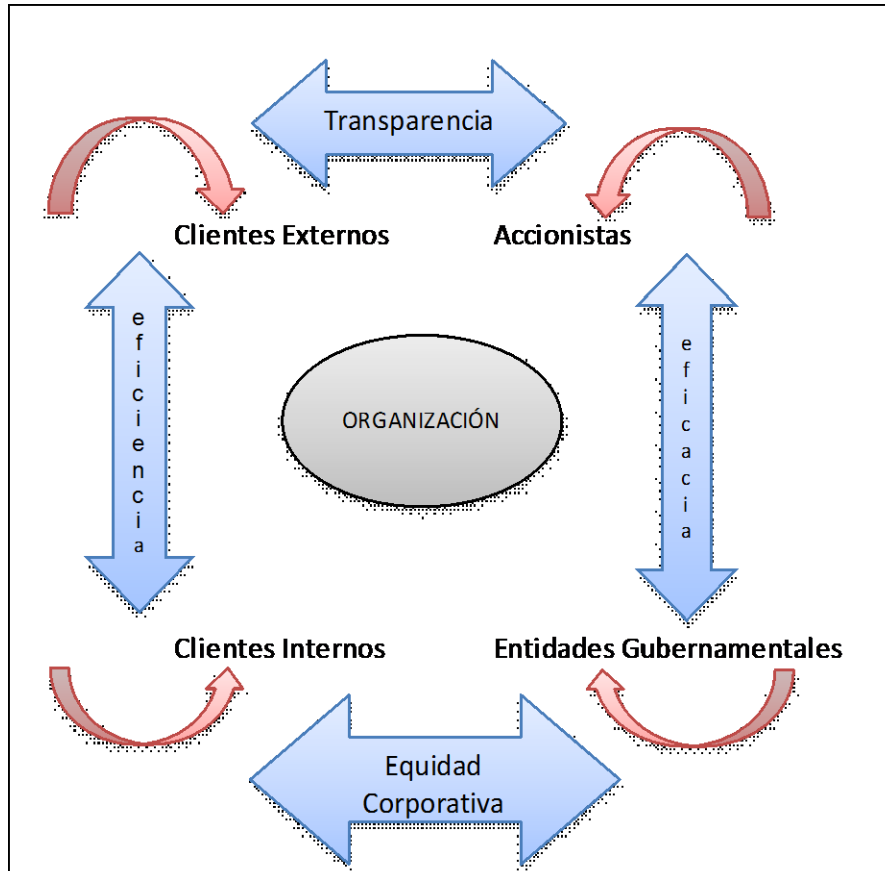


Figura 5 – Diagrama Gobierno Corporativo

Como se muestra en el Diagrama el Gobierno Corporativo<sup>49</sup> representa un balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de la empresa, el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de los factores internos como de los externos, la problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen un algún interés en la misma (outsiders).

<sup>49</sup> Esquema propuesto por Abel Maria Cano-contador Titulado, Especialista en Gerencia de Impuestos Universidad Externado de Colombia.

## 15. Aspectos Legales

### 15.1. Estructura Jurídica y Tipo de Sociedad<sup>50</sup>

La Empresa que tomamos para el estudio de viabilidad y factibilidad es una Sociedad por Acciones Simplificada (S.A.S.) que funciona de la siguiente manera:

Que es la Sociedad Simplificada por Acciones SAS?

- Es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial.
- Que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas.
- Cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes.
- Que una vez inscrita en el registro mercantil, forma una persona jurídica distinta de sus acciones
- Cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

Que beneficios y ventajas ofrece las SAS?

- a. Es posible fijar las reglas que van a regir el funcionamiento de la sociedad, de acuerdo con sus intereses. Esto les garantiza contar con unos estatutos flexibles que pueden ser adaptados a las condiciones y requerimientos especiales de cada empresario. En ese sentido las empresas familiares y pequeñas cuentan ahora con una estructura societaria que pueden adaptar perfectamente a sus necesidades particulares.
- b. El proceso de constitución y reforma más fácil y eficiente: Como la Sociedad por Acciones Simplificada se puede crear por documento privado, constituir la empresa es más

---

<sup>50</sup>[www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

fácil y económico, ahorrándoles a los empresarios tiempo y dinero. El mismo razonamiento aplica para la reforma de estatutos durante el desarrollo de la actividad económica por parte de la empresa.

c. Las responsabilidades de los socios se limita a sus aportes, sin requerir la estructura de una Sociedad Anónima: Mediante las SAS, las empresas pueden beneficiarse de la limitación de responsabilidad de los socios, sin tener que acudir a la pesada estructura de la sociedad anónima.

d. Es posible crear diversas clases y series de acciones: Con las SAS existe libertad para crear diversas clases y series de acciones, incluidas las siguientes: acciones ordinarias; acciones con dividendo preferencial y sin derecho a voto; acciones con dividendo fijo; acciones de pago. Debido a esta variedad de clases de acciones, las empresas tienen más posibilidades de acceder a crédito a través de sus socios.

e. Es un buen vehículo de negocios que facilita el desarrollo de inversiones extranjeras: La amplia posibilidad de establecer una estructura administrativa simplificada benefician al inversionista extranjero, quien puede iniciar negocios en Colombia creando reglas de juego ajustadas a sus intereses (reduciendo costos de administración y de iniciación formal de la actividad empresarial).

f. No se requiere establecer una duración determinada para las SAS: Como en la SAS el término de duración puede ser indeterminado, los empresarios reducen costos, al no tener que hacer reformas estatutarias cada vez que el término de duración societaria este próximo a caducar.

g. El Objeto social puede ser indeterminado: En las SAS es más fácil hacer negocios. En la medida que su objeto social puede ser indeterminado, los terceros que van a contratar con la SAS no tienen que consultar e interpretar detalladamente la lista de actividades que lo

conforman, para saber si la sociedad tiene capacidad para hacer una determinada transacción económica. Lo anterior se complementa con la autorización legal para que a través de las SAS pueda realizar cualquier actividad lícita de naturaleza civil o mercantil.

h. El pago del capital puede diferirse hasta por dos años: Entendiendo las dificultades del empresario que está iniciando sus actividades la SAS da a sus accionistas la posibilidad de diferir el pago del capital hasta por un plazo máximo de dos años, sin que se exija el aporte de ningún monto específico de capital mínimo inicial. Esto facilita su constitución y da a los socios un crédito de 2 años para que obtengan el capital necesario para el pago de las acciones. Adicionalmente la sociedad puede libremente establecer las condiciones y proporciones en que se realice el pago del capital.

i. Se permiten los acuerdos de accionistas sobre cualquier asunto lícito: Las SAS es más fácil de gobernar, en la medida que se permiten los acuerdos de accionistas sobre la compra o venta de acciones, la preferencia para adquirirlas, las restricciones para transferirlas, el ejercicio del derecho de voto, la persona que habrá de representar las acciones en la asamblea y cualquier otro asunto lícito.

j. Por regla general no se exige revisor fiscal: La SAS solo estará obligada a tener revisor fiscal cuando los activos brutos al 31 de diciembre del año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y sean o excedan al equivalente a cinco mil salarios mínimos y/o sus ingresos brutos durante el año inmediatamente anterior sean o excedan al equivalente a tres mil salarios mínimos o cuando otras leyes especiales así lo exijan. Esta situación reduce los costos de operación de la SAS comparativamente con otras sociedades obligadas a tenerlo.

Quiénes pueden beneficiarse de las SAS?

Todas las personas naturales o jurídicas que desarrollen actividades comerciales y civiles, ya sean extranjeras o nacionales; micros, pequeños, medianos o grandes empresarios, pueden constituirse formalmente mediante la figura SAS.

Este tipo de sociedades se rigen bajo la ley 1258 de 2008<sup>51</sup>

## 15.2. Costos Administrativos

PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN					
AÑOS					
CONCEPTO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
COSTOS					
LABORALES	\$ 190.659.329	\$ 198.285.702	\$ 206.217.130	\$ 234.690.519	\$ 244.078.140
ARRIENDOS	\$ 14.400.000	\$ 15.192.000	\$ 16.027.560	\$ 16.027.560	\$ 16.027.560
HONORARIOS					
STAFF	\$ 11.925.600	\$ 12.581.508	\$ 13.273.488	\$ 13.273.488	\$ 13.273.488
SERVICIOS					
PUBLICOS	\$ 2.400.000	\$ 2.532.000	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260
COMUNICACIONES	\$ 1.200.000	\$ 1.266.000	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636
SERVICIOS					
GENERALES	\$ 1.650.000	\$ 1.890.750	\$ 1.994.744	\$ 2.003.448	\$ 2.003.448
SUMINISTROS					
OFICINA	\$ 2.200.000	\$ 2.521.000	\$ 2.659.655	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260
OTROS COSTOS					
ADM	\$ 1.200.000	\$ 1.266.000	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 225.634.929</b>	<b>\$ 235.534.960</b>	<b>\$ 245.515.109</b>	<b>\$ 274.008.807</b>	<b>\$ 283.396.428</b>

Tabla 9 – Costos Administrativos

<sup>51</sup> [www.mincomercio.gov.co](http://www.mincomercio.gov.co)

### 15.3. Costos Laborales

Los costos laborales se derivan de las siguientes contrataciones de acuerdo al cargo y salario:

Gerente General	\$ 2.500.000
Gerente de RRHH	\$ 1.700.000
Analista de Nomina	\$ 1.200.000
Gerente Comercial	\$ 1.700.000
Asesor Comercial	\$ 1.200.000
Asesor Comercial	\$ 1.200.000
Mensajero	\$ 535.600
Secretaria	\$ 535.600
Servicios Generales	\$ 535.000

Tabla 11 – Costos Laborales

Estos valores se incrementaran el 4% respectivamente cada año hasta el año 5 tomando como base al incremento salarial del el año 2011.

### 15.4. Arriendo

El valor del arriendo estimado para las instalaciones de la oficina donde funcionara la Empresa Aptitud laboral S.A.S. se ha presupuestado en la suma de \$1.200.000.00 mensuales con un incremento del 4% respectivamente cada año hasta el año 5 tomando como base el IPC del año 2010.

### **15.5. Honorarios**

Los Honorarios para asesores y el contador inicialmente están presupuestados en la suma de \$993,800.00 mensuales los cuales se irán incrementando anualmente en el 4% anual respectivamente hasta el año 5 de acuerdo al IPC, tomado como base del año 2010.

### **15.6. Servicios Públicos**

Los Gastos de Agua y Energía se estiman en la suma de \$200,000.00 mensuales los cuales se irán incrementando anualmente en el 4% anual respectivamente hasta el año 5 de acuerdo al IPC, tomado como base del año 2010.

### **15.7. Comunicaciones**

El valor de las comunicaciones incluye telefonía ilimitada e internet banda ancha de 8 megas asciende a la suma de \$100,000.00 mensuales los cuales se irán incrementando anualmente en el 4% anual respectivamente hasta el año 5 de acuerdo al IPC, tomado como base del año 2010.

### **15.8. Servicios Generales**

Los servicios generales incluyen insumos para aseo y cafetería y ascienden a la suma de \$150.000.00 Mensuales, con un incremento del 4% respectivamente cada año hasta el año 5 tomando como base el IPC del año 2010.

### **15.9. Suministros de Oficina**

Los suministros para oficina se proyectaron en la suma de \$200.000.00 mensuales estos valores se incrementaran el 4% respectivamente cada año hasta el año 5 tomando como base el IPC del el año 2010.

### **15.10. Otros Costos Administrativos**

Para otros costos administrativos se tiene un presupuesto de \$100.000.00 pesos mensuales los cuales se incrementaran el 4% respectivamente cada año hasta el año 5 tomando como base el IPC del el año 2010.

## **16. Gastos de Personal**

Los gastos de personal mensuales ascienden la suma de Once millones Ciento Seis Mil Ochocientos (Ver Anexo valor nomina Mensual)

### **16.1. Gastos de Puesta en marcha**

<b>Concepto</b>	<b>Valor</b>
CAPITAL	160.680.000,0
EQUIPOS DE COMPUTO	10.000.000,0
EQUIPOS DE COMUNICACIÓN	1.000.000,0
MUEBLES Y ENSERES	6.000.000,0
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500.000,0
SOFTWARE	5.000.000,0

Tabla 11 – Gastos de Puesta en Marcha

Para los gastos de puesta en marcha de la E.S.T. se requiere un capital de \$160,680,000.00 los cuales son exigibles por el Ministerio de protección Social de acuerdo a, Los equipos de

computo ascienden a la suma de \$10,000,000.00, el equipo de comunicación \$1,000,000.00, los muebles y enseres la suma de \$6,000,000.00, los gastos de constitución \$2,500.000.00 y el software de nomina y contable la suma de \$5,000,000.00.

Se utilizara la depreciación del modo lineal para Maquinaria y Equipos de 10 Años y cinco Años para Muebles y Enseres.

## **16.2. Gastos Anuales de Administración**

Los gastos anuales de administración ascienden a la suma de \$225,634,929.00 para el año I, \$235,534,960.00 para el año II, \$245,515,109.00 para el año III, \$274,008,807.00 para el año IV y \$283,396,428.00<sup>52</sup>.

## **Capítulo IV Aspectos Financieros**

### **17. Proyecciones Financieras**

#### **17.1. Supuestos Generales**

Para la realización de las proyecciones financieras fueron utilizados los siguientes supuestos en indicadores económicos con el fin de proyectar los diversos estados y flujos financieros:

- El saldo máximo al cierre de cada mes en caja y bancos asciende a la suma de \$10 millones de pesos
- Se maneja una inflación de precios incremental del 4% para el año I,II,III,IV Y V
- La tasa de impuestos sobre utilidades generadas será del 35% Año I, 33% Año II y el 32% Año III.

---

<sup>52</sup> Ver tabla No.5 gastos Anuales de administración

- La distribución de utilidades entre socios se realizara a partir del segundo año sobre el 50% de la utilidad neta del proyecto año I y se incrementara un 25% sobre este valor a partir del año II, hasta el año V.
- El incremento salarial se tomo como base para los periodos Año II, Año III, Año IV y Año V el 4% como base de acuerdo al IPC registrado en el año 2010.
- La carga prestacional será pagada de acuerdo con los valores establecidos por el código laboral vigente.
- Los préstamos solicitados se pagaran a tres años, en cuotas mensuales fijas a una tasa de 1.5% MV.
- La depreciación de la maquinaria y equipo utilizada para el ejercicio del establecimiento será de diez años y se realizara por el método de línea recta.
- La amortización de los activos diferidos se realizara en cinco años en el caso del Software y los gastos de constitución.

## **17.2. Balance General**

### **17.2.1. Caja y bancos.**

- El manejo de Bancos se realiza a través de la cuenta corriente y la CCA aperturada en la Fiduciaria de la cual se trasladan los recursos a la cuenta de ahorro que se tiene constituida en una entidad del sector financiero Colombiano. Los ingresos y egresos de este rubro se efectúan atendiendo las instrucciones y siguiendo normas de seguridad adecuadas.

#### **17.2.2. Cuentas por cobrar.**

- Corresponde a la comisión por administración 31 de diciembre del respectivo Año.

#### **17.2.3. Inversiones.**

- La Empresa de Servicios Temporales con el fin de obtener una mayor rentabilidad por los recursos optó por canalizar esta liquidez en una entidad fiduciaria en donde los recursos se encuentran disponibles y generan una rentabilidad aceptable.

#### **17.2.4. Activo fijo.**

- Los activos fijos corresponden a equipo y muebles y enseres necesarios para el funcionamiento de la empresa.

#### **17.2.5. Otros activos amortizables.**

- En estos rubros corresponden a los pagos anticipados, como son los gastos de Constitución y el Software.

#### **17.2.6. Pasivo corriente.**

- Pasivos laborales: corresponde a Cesantías, intereses cesantías y vacaciones de los Empleados de planta de la Empresa Aptitud Laboral S.A.S.
- Cuentas por pagar a Comerciales: En este rubro se reflejan las comisiones por ventas de los asesores comerciales pendientes de pago.

- Provisión de Impuesto de Renta: se refleja el impuesto de renta de acuerdo a la utilidad generada en el periodo de cierre.

#### **17.2.7. Pasivo a largo plazo.**

En este rubro vemos los saldos pendientes al cierre de cada periodo de la obligación bancaria contraída.

#### **17.2.8. Patrimonio.**

- Capital: se refleja el saldo de capital con el que inicio la empresa.
- Utilidad del Ejercicio: Se refleja la utilidad neta de cada periodo
- Utilidad Acumulada: En este rubro se identifica la utilidad acumulada después de realizado el pago de dividendos de acuerdo a los supuestos financieros.
- Reserva Legal: Corresponde al 10% de la utilidad neta de cada periodo y su acumulado.

#### **17.3. Estado de Resultados**

- Ventas: corresponde a las ventas totales en cada periodo.
- Costo de ventas: se reflejan en cada periodo las comisiones de ventas, los costos de producción, los insumos, el transporte y los costos de mantenimiento, que van directamente relacionados con las ventas.
- Gastos de Operación: Son los gastos necesarios para la operación del negocio entre los que se destacan los costos laborales, arriendos, honorarios staff y servicios públicos.
- Ingresos operacionales: Son los ingresos que corresponden a los intereses de la Cartera colectiva.

- Egresos Operacionales: Corresponde a los egresos por concepto de intereses financieros por concepto del préstamo.
- Utilidad bruta: Se refleja la utilidad antes de impuesto en cada periodo.
- Utilidad neta: este rubro refleja la utilidad neta descontando el impuesto de renta correspondiente para cada periodo.

#### **17.4. Flujo de Efectivo**

- Ingresos: en estos rubros se reflejan los ingresos en efectivo que genera el negocio.
- Egresos: se reflejan los egresos en efectivo que afectan la operativa del negocio.

#### **17.5. Análisis del Punto de Equilibrio**

Al analizar el punto de equilibrio vemos que el margen de contribución para el año I asciende a la suma de \$364,297,491.76 que se deriva de unas ventas totales de \$385,587,985.00, unos costos fijos de \$247,468,616.64 y unos costos variables de \$21,290,493.00, lo que nos arroja un punto de equilibrio de \$261,931,326.00, Vendiendo 346 unidades mensuales a un precio de venta de \$63,263.00, este resultado es favorable para la empresa ya que se tienen ventas proyectadas de 508 unidades al mes

#### **17.6. Indicadores Financieros**

- Razón Corriente: La Empresa tiene una razón corriente de 5.12 al año 1, 5.49 año 2 y 5.54 año 3, lo que significa que por cada peso que la empresa debe cuenta con \$5.12 , \$5.49 y \$5.54 para respaldar estas obligaciones.

- Capital Neto de trabajo: Después de cancelar todos sus Pasivos de corto plazo, la empresa quedaría con \$256.5 Millones, en el año 1. 319.4 Millones en el año 2. y \$368.5 Millones de pesos, con capital neto de trabajo en el año 3.
- Nivel de endeudamiento: Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 23.4 centavos en el año1, 19.7 centavos en el año 2 y 17.8 centavos en el año 3 han sido financiados por los acreedores, lo que demuestra un nivel de endeudamiento optimo ya que no compromete el patrimonio de la empresa.
- Concentración del endeudamiento en el corto plazo: La pasivos corrientes de la empresa tienen vencimiento del 3.6% año 1, el 8.5% año 2 y el 119% del año 3, en menos de un año, estos pasivos a corto plazo se generan de obligaciones laborales, impuestos y otros.
- Apalancamiento: Por cada peso del patrimonio, se tienen compromisos a corto plazo de 6.6 centavos año 1, 2.7 centavos año 2 y 0.2 centavos en el año 3., lo anterior indica que el patrimonio de los socios esta comprometido en un 6.6%, 2.7% y 0.2%, respectivamente para los años 1,2 y 3.
- Rotación de activos: Por cada \$1 invertido en activos fijos, se generaron ventas de \$25.83 año1 , \$32.43 año 2 y \$41.80 en el año 3
- Rotación de los activos operacionales: Por cada \$1 invertido en activos operacionales, se generaron ventas de \$7.85 año1 , \$8.39 año 2 y \$8.94 en el año 3
- Rotación de activos Fijos. Por cada \$1 invertido en activos fijos, se generaron ventas de \$25.83 año1 , \$32.43 año 2 y \$41.80 en el año 3

- Rotación de los activos operacionales: Por cada \$1 invertido en activos operacionales, se generaron ventas de \$7.85 año1 , \$8.39 año 2 y \$8.94 en el año 3
- Rotación de los activos totales: Por cada \$1 invertido en activos totales, se generaron ventas de \$1.14 año1 , \$1.03 año 2 y \$0.98 en el año 3
- Margen Bruto: Las Ventas de la Empresa Generaron 33% año 1, 37 % año 2 y 41% año3 de utilidad bruta, lo que significa que por cada peso invertido en el año1 genero 33 centavos, en el año 2 37 centavos y en el año 3 41 centavos de utilidad.
- Margen operacional: Las Ventas de la Empresa Generaron 29% año 1, 32 % año 2 y 34% año3 de utilidad operacional, lo que significa que por cada peso invertido en el año1 genero 29 centavos, en el año 2 32 centavos y en el año 3 34 centavos de utilidad operacional.
- Margen Neto de utilidad: La utilidad neta correspondió a un 22% año 1, 25% año 2 y 27% año 3, de las ventas netas, lo que indica que por cada peso vendido genero 21 cvs en el año 1, 25 cvs en el año 2 y 27 cvs en el año 3 de utilidad neta.
- Rendimiento del patrimonio: La Utilidad neta con respecto al patrimonio le correspondió a un 33% año 1, 32% año 2 y 33% año 3, lo que indica que los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 33%, 32 % y 33% respectivamente en los años 1, 2 y 3.
- Rendimiento del activo total: La Utilidad neta con respecto al activo total, correspondió a un 25% año 1, 26% año 2 y 27% año 3,

## 17.7. Evaluación Financiera

<b>Empresa de Servicios Temporales</b>			
<b>Calculo de la Tasa Interna de Retorno</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>EGRESO</b>	<b>SALDO</b>
0		-174.500.000	-174.500.000
1	12.790.567	-24.000.000	103.890.567
2	157.747.290		157.747.290
3	1.875.370.789		187.537.079
4	221.246.564		221.246.564
5	254.504.843		254.504.843
<b>Tasa Interna de Retorno</b>			<b>59%</b>

Tabla 12 – Calculo TIR

Al calcular la tasa Interna de retorno tomando como base los egresos de \$174,000,000.00, que corresponde al capital inicial y \$24,000,000.00 al préstamo adquirido y los ingresos del Flujo neto de fondos nos arroja un resultado de 59% que resulta atractiva respecto a la tasa de esperada por los inversionistas que corresponde al 30%

## 17.8. Conclusiones y Recomendaciones

Con base en todos los análisis, los resultados obtenidos y la información recopilada se realizaron los estados Financieros (Balance general, Estado de P y G, Flujo de caja y el Flujo neto de Fondos) Proyectado a 5 Años a partir de los cuales se realizo un análisis financiero obteniendo:

El proyecto es factible económicamente de acuerdo a la TIR (59%) el cual es mayor que cero

### Factibilidad del proyecto:

Con base en las conclusiones del proyecto se puede afirmar que el proyecto es factible en todos sus aspectos. Existe un mercado potencial que acepta un alto porcentaje el servicio de suministro de personal a través de las empresas de servicios temporales, las principales empresas contratantes se encuentran en la ciudad de Bogotá, debido a la reactivación de la economía la posibilidad de constituir la empresa se hace más alta, permitiendo la expansión del proyecto en otras ciudades. Legalmente la empresa no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente el proyecto es factible dejando márgenes de utilidad a los socios y donde a partir del tercer año, debido al manejo del apalancamiento de la empresa se puede ampliar el proyecto.

## CONCLUSIONES

El trabajo de investigación, analiza a las empresas de servicios temporales (EST), como empresas que contrata un tercero, bien sea una persona jurídica o natural, que se denomina usuario, para que le colaboren temporalmente en el desarrollo de sus actividades por situaciones especiales como reemplazar personal en vacaciones, en uso de licencia, en incapacidad por enfermedad o maternidad, para atender incrementos en la producción, transporte, las ventas de productos o mercancías, los períodos estacionales de cosechas o los trabajos ocasionales, accidentales o transitorios.

Partiendo de esa base, el equipo de trabajo realizador de la investigación, realiza un estudio de campo al respecto de la posibilidad de la creación y viabilidad de una empresa de servicios temporales, en el que se realizan estudios diversos para determinar la posibilidad de aplicar y desarrollar una empresa de este tipo, acudiendo a análisis como: estudio de mercados, en donde se determinan los diversos factores externos a los que la empresa tendría que enfrentarse; análisis de la competencia; las tendencias del mercado, así como una muestra general de las principales características que ofrece el mercado para un estudio de este tipo.

De la misma forma, se realizó un análisis de los diversos riesgos y oportunidades que ofrece el mercado a este tipo de organizaciones, determinando aquellos factores más vulnerables para las empresas de servicio temporal.

Posteriormente, estudios como de las necesidades y requerimientos, de perfiles, organizacional y empresarial, hicieron parte del documento, de manera tal que se estructuren

específicamente aquellos elementos que hacen de una empresa temporal, un posible negocio, determinando su viabilidad. En el tercer gran bloque de análisis, se determinaron los estudios financieros y contables con los que debe contar una empresa de este tipo, indicando costos, gastos, estados de resultados, balances, proyecciones, etc.

Dentro de los análisis anteriormente mencionados, se pudo determinar que el proyecto es viable, ya que se cuenta con las características requeridas mínimas que exige el mercado y que ofrecen así las empresas que hacen parte de la competencia. Desde el punto de vista de mercados, la creación de una nueva empresa, con los estudios y parámetros que se establecieron para este caso, son aptos para desarrollar un negocio en este sector tan competitivo y altamente disputado en Colombia.

Como estudio de campo, específicamente en el tema de los instrumentos que se utilizaron para el levantamiento de la información, se trabajó con una encuesta en la que se formularon 8 preguntas enfocadas a indagar acerca del grado de aceptación, necesidad, conocimiento y experiencias de los empresarios, con las empresas de servicios temporales.

Los resultados de las mismas fueron bastante favorables, ya que se estableció que las empresas requieren cada vez más, de la tercerización de sus procesos, requiriendo así la asistencia y participación de organizaciones que se encarguen de los mismos.

Sin embargo, el grado de aceptación y de evaluación de calidad que los empresarios dieron a las empresas temporales que han trabajado con ellos o de las cuales tienen conocimiento, no son siempre los más aptos, ya que los porcentajes de aceptación y agrado ante estas organizaciones no fue el esperado ni el más alto.

Ante esta situación, se requiere entonces ingresar al mercado mencionado con un plan de ataque lo suficientemente robusto para poder ofrecer servicios de calidad, que cubran y suplan las necesidades requeridas por los empresarios, así como puedan mejorar aquellos ítems donde otras empresas han fallado en la provisión de personal temporal.

Dentro de este ítem, la estructura y organización que se le da a la empresa creada, presenta un logo de la empresa que hace referencia a un grupo de personas, la gran mayoría de color verde marino, y hay una sola de color rojo, indicando la diferencia entre los demás, eso es lo que proyecta E.S. T - S.A.S., diferenciación de los empleados enviados en misión destacados por su eficiente trabajo en las empresas usuarias.

En otras palabras, se requiere para el mercado, una empresa que preste servicios que aun no han sido del todo satisfechos en el mercado, de modo tal que se cuente con los parámetros y características básicos para poder cubrir una demanda (que según las encuestas realizadas) es insatisfecha.

Al respecto, la organización trabaja sobre valores que representan un balance entre la transparencia, la equidad corporativa y el cumplimiento de responsabilidades al interior de la empresa; el Gobierno Corporativo es consecuencia tanto de los factores internos como de los externos, la problemática central para el Gobierno Corporativo emerge de la información asimétrica entre quienes administran la empresa (insiders) y todos los demás agentes que mantienen un algún interés en la misma (outsiders).

Para esta empresa, el gobierno corporativo se constituye entonces en uno de los pilares del servicio, estructura, funcionamiento y delineamiento de tareas y responsabilidades, ya que

determina en gran parte la forma en la que se satisfarán las necesidades requeridas por los mercados en los que se participe.

Desde el punto de vista financiero, se enuncia que la viabilidad del negocio es alta y favorable, ya que al calcular la tasa Interna de retorno, tomando como base los egresos de \$174,000,000.00, que corresponde al capital inicial y \$24,000,000.00 al préstamo adquirido y los ingresos del Flujo neto de fondos, arroja un resultado de 59% que resulta atractiva respecto a la tasa de esperada por los inversionistas que corresponde al 30%. En este punto, se indica entonces que el proyecto es factible económicamente de acuerdo a la TIR (59%) el cual es mayor que cero.

De la misma forma, es importante mencionar que existe un mercado potencial que acepta un alto porcentaje el servicio de suministro de personal a través de las empresas de servicios temporales, las principales empresas contratantes se encuentran en la ciudad de Bogotá, debido a la reactivación de la economía la posibilidad de constituir la empresa se hace más alta, permitiendo la expansión del proyecto en otras ciudades. Legalmente la empresa no presenta ningún tipo de restricciones y económicamente el proyecto es factible dejando márgenes de utilidad a los socios y donde a partir del tercer año, debido al manejo del apalancamiento de la empresa se puede ampliar el proyecto.

## ANEXOS

### Anexo A Presupuesto de Ventas

PRESUPUESTO DE VENTAS													
AÑO I													
ITEM	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11	MES 12	TOTAL
CANTIDAD (Q)	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	508	6.096
PRECIO UNITARIO (P)	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	\$63.263	
<b>TOTAL VEN</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 32.137.604</b>	<b>\$ 385.651.248</b>
AÑO II													
CANTIDAD (Q)	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	528	6.339
PRECIO UNITARIO (P)	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	\$65.794	
<b>TOTAL VEN</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 34.754.330</b>	<b>\$ 417.051.965</b>
AÑO III													
CANTIDAD (Q)	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	549	6.592
PRECIO UNITARIO (P)	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	\$68.425	
<b>TOTAL VEN</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 37.590.284</b>	<b>\$ 451.083.405</b>
AÑO IV													
CANTIDAD (Q)	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	571	6.856
PRECIO UNITARIO (P)	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	\$71.162	
<b>TOTAL VEN</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 40.655.325</b>	<b>\$ 487.863.900</b>
AÑO V													
CANTIDAD (Q)	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	594	7.130
PRECIO UNITARIO (P)	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	\$74.008	
<b>TOTAL VEN</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 43.972.800</b>	<b>\$ 527.673.594</b>

Anexo B Costos de Administración

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>					
<b>AÑOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
COSTOS LABORALES	\$ 190.659.329	\$ 198.285.702	\$ 206.217.130	\$ 234.690.519	\$ 244.078.140
ARRIENDOS	\$ 14.400.000	\$ 15.192.000	\$ 16.027.560	\$ 16.027.560	\$ 16.027.560
HONORARIOS STAFF	\$ 11.925.600	\$ 12.581.508	\$ 13.273.488	\$ 13.273.488	\$ 13.273.488
SERVICIOS PUBLICOS	\$ 2.400.000	\$ 2.532.000	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260
COMUNICACIONES	\$ 1.200.000	\$ 1.266.000	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636
SERVICIOS GENERALES	\$ 1.650.000	\$ 1.890.750	\$ 1.994.744	\$ 2.003.448	\$ 2.003.448
SUMINISTROS OFICINA	\$ 2.200.000	\$ 2.521.000	\$ 2.659.655	\$ 2.671.260	\$ 2.671.260
OTROS COSTOS ADM	\$ 1.200.000	\$ 1.266.000	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636	\$ 1.335.636
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 225.634.929</b>	<b>\$ 235.534.960</b>	<b>\$ 245.515.109</b>	<b>\$ 274.008.807</b>	<b>\$ 283.396.428</b>

Anexo C Costos de Producción

<b>PRESUPUESTO DE COSTOS DE PRODUCCIÓN</b>					
<b>AÑOS</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
INSUMOS	\$ 6.095.000	\$ 6.592.560	\$ 7.129.907	\$ 7.711.708	\$ 8.340.983
MANTENIMIENTO	\$ 499.918	\$ 540.590	\$ 582.733	\$ 630.284	\$ 681.715
TRANSPORTE	\$ 1.199.996	\$ 1.298.734	\$ 1.405.414	\$ 1.520.096	\$ 1.644.136
<b>TOTALES</b>	<b>\$ 6.594.918</b>	<b>\$ 7.133.150</b>	<b>\$ 7.712.640</b>	<b>\$ 8.341.991</b>	<b>\$ 9.022.698</b>

Anexo D Flujos de Caja

FLUJO DE CAJA MENSUAL											
AÑO 1											
	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
<b>SALDO QUE VIENE</b>	<b>150.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
<b>INGRESOS</b>											
RECAUDO DE VENTAS	0	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332	32.132.332
APLICACIÓN DEL CREDITO	0	24.500.000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS GENERADOS	0	979.545	1.280.107	1.282.512	1.481.056	1.583.627	1.641.923	1.744.823	1.848.984	1.954.071	2.060.087
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>0</b>	<b>57.611.877</b>	<b>33.412.439</b>	<b>33.414.844</b>	<b>33.613.388</b>	<b>33.715.959</b>	<b>33.774.256</b>	<b>33.877.155</b>	<b>33.981.316</b>	<b>34.086.403</b>	<b>34.192.419</b>
<b>EGRESOS</b>											
TOTAL COSTOS VARIABLES	0	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208	1.774.208
TOTAL COSTOS FIJOS	17.556.881	18.198.881	18.198.881	18.198.881	18.198.881	23.750.060	18.198.881	18.198.881	18.198.881	18.198.881	18.198.881
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	0	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556
INTERESE FINANCIEROS	0	367.500	357.292	347.083	336.875	326.667	316.458	306.250	296.042	285.833	275.625
INVERSIÓN CARTERA COLECTIVA ABIERTA	122.443.119	36.590.733	12.401.503	12.414.116	12.622.869	7.184.470	12.804.153	12.917.260	13.031.631	13.146.925	13.263.150
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>140.000.000</b>	<b>57.611.877</b>	<b>33.412.439</b>	<b>33.414.844</b>	<b>33.613.388</b>	<b>33.715.960</b>	<b>33.774.256</b>	<b>33.877.154</b>	<b>33.981.317</b>	<b>34.086.403</b>	<b>34.192.419</b>
<b>SALDO QUE PASA</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>

**FLUJO DE CAJA MENSUAL  
AÑO 2**

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
<b>SALDO QUE VIENE</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
<b>INGRESOS</b>											
RECAUDO DE VENTAS	32.132.332	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681	34.755.681
APLICACIÓN DEL CREDITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETIRO CARTERA COLECTIVA	41.590.797	63.357	41.741.745	0	0	0	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS GENERADOS	2.213.192	1.991.706	2.024.125	1.810.435	1.936.659	2.070.921	2.826.706	2.309.974	2.450.536	2.593.455	2.738.770
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>75.936.322</b>	<b>36.810.744</b>	<b>78.521.551</b>	<b>36.566.116</b>	<b>36.692.339</b>	<b>36.826.601</b>	<b>37.582.387</b>	<b>37.065.655</b>	<b>37.206.216</b>	<b>37.349.136</b>	<b>37.494.451</b>
<b>EGRESOS</b>											
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.055.888	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106	1.919.106
TOTAL COSTOS FIJOS	18.940.063	18.960.773	18.960.773	18.960.773	18.960.773	24.733.999	18.960.773	18.960.773	18.960.773	18.960.773	18.960.773
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556
INTERESE FINANCIEROS	340.278	326.667	313.056	299.444	285.833	272.222	258.611	245.000	231.389	217.778	204.167
PAGO DIVIDENDOS	38.230.685	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	2.416.208	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CESANTIAS AÑO 1	0	11.102.357	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VACACIONES	1.248.000	1.697.280	1.797.120	802.115	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES DE CESANTIAS	1.332.816	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA	0	0	41.844.531	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN CARTERA COLECTIVA	11.691.828	2.124.005	13.006.410	13.904.122	14.846.071	9.220.719	15.763.341	15.260.220	15.414.393	15.570.923	15.729.849
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>75.936.322</b>	<b>36.810.744</b>	<b>78.521.551</b>	<b>36.566.116</b>	<b>36.692.339</b>	<b>36.826.602</b>	<b>37.582.387</b>	<b>37.065.655</b>	<b>37.206.216</b>	<b>37.349.135</b>	<b>37.494.450</b>
<b>SALDO QUE PASA</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>9.999.999</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>

**FLUJO DE CAJA MENSUAL  
AÑO 3**

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
<b>SALDO QUE VIENE</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
<b>INGRESOS</b>											
RECAUDO DE VENTAS	34.755.681	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133	37.588.133
APLICACIÓN DEL CREDITO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RETIRO CARTERA COLECTIVA	71.496.272	0	36.290.755	0	0	0	0	0	0	0	0
RENDIMIENTOS GENERADOS	2.767.224	2.217.392	2.265.566	2.283.691	2.432.963	2.591.406	2.704.460	2.754.411	2.918.324	3.084.968	3.254.388
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>109.019.177</b>	<b>39.805.525</b>	<b>76.144.454</b>	<b>39.871.824</b>	<b>40.021.096</b>	<b>40.179.539</b>	<b>40.292.593</b>	<b>40.342.544</b>	<b>40.506.457</b>	<b>40.673.102</b>	<b>40.842.521</b>
<b>EGRESOS</b>											
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.225.358	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423	2.075.423
TOTAL COSTOS FIJOS	19.733.743	19.770.193	19.770.193	19.770.193	19.770.193	25.774.347	19.770.193	19.770.193	19.770.193	19.770.193	19.770.193
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556	680.556
INTERESE FINANCIEROS	176.944	163.333	149.722	136.111	122.500	108.889	95.278	81.667	68.055	54.444	40.833
PAGO DIVIDENDOS	70.714.846	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	883.928	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CESANTIAS AÑO 1	0	11.546.452	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VACACIONES	1.297.920	1.765.171	1.869.005	834.199	0	0	0	0	0	0	0
INTERESES DE CESANTIAS	1.386.129	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
IMPUESTO DE RENTA	0	0	51.599.556	0	0	0	0	0	0	0	0
INVERSIÓN CARTERA COLECTIVA	12.919.753	3.804.398	0	16.375.343	17.372.425	11.540.325	17.671.144	17.734.706	17.912.231	18.092.486	18.275.517
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>109.019.177</b>	<b>39.805.525</b>	<b>76.144.454</b>	<b>39.871.824</b>	<b>40.021.096</b>	<b>40.179.540</b>	<b>40.292.593</b>	<b>40.342.544</b>	<b>40.506.458</b>	<b>40.673.102</b>	<b>40.842.521</b>
<b>SALDO QUE PASA</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>

**FLUJO DE CAJA MENSUAL  
AÑO 4**

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
<b>SALDO QUE VIENE</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
<b>INGRESOS</b>											
RECAUDO DE VENTAS	37.588.133,33	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01	40.655.325,01
APLICACIÓN DEL CREDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RETIRO CARTERA COLECTIVA	84.226.271,00	0,00	42.091.125,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RENDIMIENTOS GENERADOS	3.216.816,96	2.568.741,33	2.643.032,43	2.664.176,69	2.843.806,92	3.033.251,76	3.175.773,17	3.228.008,07	3.423.600,14	3.622.321,69	3.824.222,77
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>125.031.221</b>	<b>43.224.066</b>	<b>85.389.482</b>	<b>43.319.502</b>	<b>43.499.132</b>	<b>43.688.577</b>	<b>43.831.098</b>	<b>43.883.333</b>	<b>44.078.925</b>	<b>44.277.647</b>	<b>44.479.548</b>
<b>EGRESOS</b>											
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.225.358,00	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01	2.244.777,01
TOTAL COSTOS FIJOS	20.381.106,10	20.417.555,40	20.417.555,40	20.417.555,40	20.417.555,40	26.661.876,41	20.417.555,40	20.417.555,40	20.417.555,40	20.417.555,40	20.417.555,40
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	680.549,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERESE FINANCIEROS	13.603,12	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DIVIDENDOS	83.300.867,47	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	886.513,83	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESANTIAS AÑO 1	0,00	12.008.309,63	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VACACIONES	1.349.836,80	1.835.778,05	1.943.764,99	867.567,11	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERESES DE CESANTIAS	1.441.573,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO DE RENTA	0,00	0,00	60.783.385,88	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIÓN CARTERA COLECTIVA	15.751.813,00	6.717.646,00	0,00	19.789.602,00	20.836.799,00	14.781.924,00	21.168.765,00	21.221.001,00	21.416.593,00	21.615.314,00	21.817.215,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>125.031.221</b>	<b>43.224.066</b>	<b>85.389.483</b>	<b>43.319.502</b>	<b>43.499.131</b>	<b>43.688.577</b>	<b>43.831.097</b>	<b>43.883.333</b>	<b>44.078.925</b>	<b>44.277.646</b>	<b>44.479.547</b>
<b>SALDO QUE PASA</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>

**FLUJO DE CAJA MENSUAL  
AÑO 5**

	MES 1	MES 2	MES 3	MES 4	MES 5	MES 6	MES 7	MES 8	MES 9	MES 10	MES 11
<b>SALDO QUE VIENE</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.188</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>
<b>INGRESOS</b>											
RECAUDO DE VENTAS	40.655.325,01	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53	43.972.799,53
APLICACIÓN DEL CREDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RETIRO CARTERA COLECTIVA	120.382.389,00	0,00	50.926.650,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
RENDIMIENTOS GENERADOS	3.811.820,17	2.879.255,62	2.973.773,19	2.997.563,38	3.201.940,03	3.416.803,36	3.583.151,74	3.637.766,07	3.859.602,62	4.084.988,55	4.313.980,66
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>164.849.534</b>	<b>46.852.055</b>	<b>97.873.223</b>	<b>46.970.363</b>	<b>47.174.740</b>	<b>47.389.603</b>	<b>47.555.951</b>	<b>47.610.566</b>	<b>47.832.402</b>	<b>48.057.788</b>	<b>48.286.780</b>
<b>EGRESOS</b>											
TOTAL COSTOS VARIABLES	1.225.358,00	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82	2.427.950,82
TOTAL COSTOS FIJOS	21.054.363,35	21.090.812,65	21.090.812,65	21.090.812,65	21.090.812,65	27.584.906,50	21.090.812,65	21.090.812,65	21.090.812,65	21.090.812,65	21.090.812,65
AMORTIZACIONES DE CAPITAL -CREDITO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERESE FINANCIEROS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
PAGO DIVIDENDOS	99.128.753,29	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	1.055.868,31	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
CESANTIAS AÑO 1	0,00	12.488.642,02	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
VACACIONES	1.403.830,27	1.909.209,17	2.021.515,59	902.269,79	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INTERESES DE CESANTIAS	1.499.236,74	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
IMPUESTO DE RENTA	0,00	0,00	72.332.755,30	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
INVERSIÓN CARTERA COLECTIVA	39.482.124,00	8.935.441,00	0,00	22.549.518,00	23.655.976,00	17.376.745,00	24.037.188,00	24.091.802,00	24.313.639,00	24.539.025,00	24.768.016,00
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>164.849.534</b>	<b>46.852.056</b>	<b>97.873.034</b>	<b>46.970.551</b>	<b>47.174.739</b>	<b>47.389.602</b>	<b>47.555.951</b>	<b>47.610.565</b>	<b>47.832.402</b>	<b>48.057.788</b>	<b>48.286.779</b>
<b>SALDO QUE PASA</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.188</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>	<b>10.000.000</b>

## Anexo E

## Estado de Ganancias y Pérdidas

ESTADO DE GANANCIAS Y PERDIDAS					
	A:				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
VENTAS TOTALES	385.587.985	417.068.166	451.057.600	487.863.900	527.673.594
DESCUENTOS	0	0	0	0	0
VENTAS NETAS	385.587.985	417.068.166	451.057.600	487.863.900	527.673.594
COSTO DE VENTAS (COSTOS VARIABLES)					
COMISIONES DE VENTA	11.567.640	12.512.045	13.531.728	14.635.917	15.830.208
COSTOS DE PROMOCION DE VENTAS	1.927.940	2.085.341	2.255.288	2.439.320	2.638.368
INSUMOS	6.095.000	6.592.560	7.129.907	7.711.708	8.340.983
TRANSPORTE	1.199.996	1.298.734	1.405.414	1.520.096	1.644.136
COSTO DE MANTENIMIENTO	499.918	540.590	582.733	630.284	681.715
MENOS COSTO DE VENTAS	21.290.493	23.029.270	24.905.070	26.937.324	29.135.410
GASTOS OPERACIONALES (COSTOS FIJOS)					
COSTOS DE PUBLICIDAD	2.004.000	2.014.020	2.124.791	2.124.791	2.124.791
COSTOS DE MATERIAL PROMOCIONAL	1.500.000	1.507.500	1.590.413	1.590.413	1.590.413
COSTOS LABORALES	208.639.017	216.984.577	225.663.960	234.690.519	244.078.140
ARRIENDOS	14.400.000	15.192.000	16.027.560	16.027.560	16.027.560
HONORARIOS STAFF	11.925.600	12.581.508	13.273.488	13.273.488	13.273.488
SERVICIOS PUBLICOS	2.400.000	2.532.000	2.671.260	2.671.260	2.671.260
COMUNICACIONES	1.200.000	1.266.000	1.335.636	1.335.636	1.335.636
SERVICIOS GENERALES	1.800.000	1.899.000	2.003.448	2.003.448	2.003.448
SUMINISTROS OFICINA	2.400.000	2.532.000	2.671.260	2.671.260	2.671.260
OTROS COSTOS					
ADMINISTRATIVOS	1.200.000	1.266.000	1.335.636	1.335.636	1.335.636
DEPRECIACIONES	2.070.000	2.070.000	2.070.000	2.070.000	2.070.000
AMORTIZACIONES (OTROS ACTIVOS)	2.500.000	2.500.000	2.500.000	0	0
MENOS GASTOS OPERACIÓN	252.038.617	262.344.605	273.267.452	279.794.010	289.181.631
UTILIDAD OPERACIONAL	112.258.875	131.694.291	152.885.078	181.132.566	209.356.553
MAS INGRESOS NO OPERACIONALES	18.023.775	27.852.999	32.532.000	38.071.205	43.078.290
MENOS EGRESOS NO OPERACIONALES	-3.481.042	-3.185.000	-1.224.999	-13.603	0
UTILIDAD BRUTA	126.801.609	156.362.290	184.192.078	219.190.168	252.434.843
MENOS IMPUESTOS	41.844.531	51.599.556	60.783.386	72.332.755	83.303.498
UTILIDAD NETA	84.957.078	104.762.734	123.408.693	146.857.412	169.131.345

**BALANCE GENERAL**

**AÑOS;**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>					
CAJA Y BANCOS	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
CUENTAS POR COBRAR	32.132.332	34.755.681	37.588.133	40.655.325	43.972.800
INVERSIONES CCA	276.649.061	345.903.027	402.102.120	476.477.521	557.195.543
<b>TOTAL ACTIVO CTE</b>	<b>318.781.393</b>	<b>390.658.707</b>	<b>449.690.254</b>	<b>527.132.846</b>	<b>611.168.343</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>					
MAQUINARIA Y EQUIPO	13.300.000	11.970.000	10.640.000	9.310.000	7.980.000
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-1.330.000	-1.330.000	-1.330.000	-1.330.000	-1.330.000
MUEBLES Y ENSERES	3.700.000	2.960.000	2.220.000	1.480.000	740.000
MENOS DEPRECIACION ACUMULADA	-740.000	-740.000	-740.000	-740.000	-740.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>14.930.000</b>	<b>12.860.000</b>	<b>10.790.000</b>	<b>8.720.000</b>	<b>6.650.000</b>
<b>OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)</b>					
GASTOS DE CONSTITUCION	2.500.000	1.666.667	833.334	833.334	833.334
MENOS AMORTIZACION ACUMULADA	-833.333	-833.333	-833.333	-833.333	-833.333
SOFTWARE	5.000.000	3.333.333	1.666.666	1.666.666	1.666.666
MENOS AMORTIZACION ACUMULADA	-1.666.667	-1.666.667	-1.666.667	-1.666.667	-1.666.667
<b>TOTAL OTROS ACTIVOS (AMORTIZABLES)</b>	<b>5.000.000</b>	<b>2.500.000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	<b>338.711.393</b>	<b>406.018.707</b>	<b>460.480.254</b>	<b>535.852.846</b>	<b>617.818.343</b>
<b>PASIVO</b>					
<b>PASIVO CORRIENTE</b>					
PASIVOS LABORALES A CORTO PLAZO	17.979.688	18.698.875	19.446.830	20.224.704	21.033.692
CUENTAS POR PAGAR COMERCIALES	2.416.208	883.928	886.514	1.055.868	1.239.042
PROVISION DE IMPUESTO DE RENTA	41.844.531	51.599.556	60.783.386	72.332.755	83.303.498
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>62.240.427</b>	<b>71.182.359</b>	<b>81.116.730</b>	<b>93.613.327</b>	<b>105.576.232</b>
<b>PASIVO A LARGO PLAZO</b>					
OBLIGACIONES BANCARIAS	17.013.889	8.847.222	680.550	0	0
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>17.013.889</b>	<b>8.847.222</b>	<b>680.550</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>79.254.315</b>	<b>80.029.581</b>	<b>81.797.280</b>	<b>93.613.327</b>	<b>105.576.232</b>
<b>PATRIMONIO</b>					
CAPITAL	174.500.000	174.500.000	174.500.000	174.500.000	174.500.000
UTILIDAD DEL EJERCICIO	76.461.370	94.286.461	111.067.823	132.171.671	152.218.211
UTILIDAD ACUMULADA		132.517.146	172.870.124	221.740.927	274.830.384
RESERVA LEGAL	8.495.708	18.971.981	31.312.850	45.998.592	62.911.726
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>259.457.078</b>	<b>325.989.127</b>	<b>378.682.974</b>	<b>442.239.519</b>	<b>512.242.111</b>
<b>TOTAL PASIVO + PATRIMONIO</b>	<b>338.711.393</b>	<b>406.018.708</b>	<b>460.480.254</b>	<b>535.852.846</b>	<b>617.818.343</b>

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 1</b>			
COSTOS FIJOS TOTALES	—————▶	247.468.616,64	
COSTOS VARIABLES	—————▶	21.290.493,24	
VENTA TOTAL	—————▶	385.587.985,00	
MARGEN DE CONTRIBUCION	—————▶	364.297.491,76	
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b><math>\frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES X VENTA TOTAL}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}</math></b>		
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>247.468.616,64</b>	<b>X</b>	<b>385.587.985,00</b>
			<b>364.297.491,76</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>261.931.326,46</b>		
UNIDADES=	<b>345 MENSUALES</b>	PRECIO DE VENTA	<b>\$ 63.263</b>

Cuadro No.14 Punto de Equilibrio Año 1

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 2</b>			
COSTOS FIJOS TOTALES	—————▶	257.774.605,31	
COSTOS VARIABLES	—————▶	23.029.270,05	
VENTA TOTAL	—————▶	417.068.166,00	
MARGEN DE CONTRIBUCION	—————▶	394.038.895,95	
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b><math>\frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES X VENTA TOTAL}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}</math></b>		
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>257.774.605,31</b>	<b>X</b>	<b>417.068.166,00</b>
			<b>394.038.895,95</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>272.840.024,12</b>		
UNIDADES=	<b>346 MENSUALES</b>	PRECIO DE VENTA	<b>\$ 65.794</b>

Cuadro No.15 Punto de Equilibrio Año 2

<b>PUNTO DE EQUILIBRIO AÑO 3</b>			
COSTOS FIJOS TOTALES	—————▶	268.697.452,00	
COSTOS VARIABLES	—————▶	24.905.070,40	
VENTA TOTAL	—————▶	451.057.600,00	
MARGEN DE CONTRIBUCION	—————▶	426.152.529,60	
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b><math>\frac{\text{COSTOS FIJOS TOTALES X VENTA TOTAL}}{\text{MARGEN DE CONTRIBUCION}}</math></b>		
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>268.697.452,00</b>	<b>X</b>	<b>451.057.600,00</b>
			<b>426.152.529,60</b>
PUNTO DE EQUILIBRIO=	<b>284.422.522,00</b>		

<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>RAZON CORRIENTE</b>	Activo cte/Pasivo cte	\$ 5,12	\$ 5,49	\$ 5,54
La Empresa tiene una razon corriente de 5.12 al año 1, 5.49 año 2 y 5.54 año 3, lo que significa que por cada peso que la empresa debe cuenta con \$5.12 , \$5.49 y \$5.54 para respaldar estas obligaciones.				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>CAPITAL NETO DE TRABAJO</b>	Activo cte - Pasivo cte	\$ 256.540.966,83	\$ 319.476.348,47	\$ 368.573.523,73
Despues de cancelar todos sus Pasivos de corto plazo, la empresa quedaria con \$256.5 Millones, en el año 1. 319.4 Millones en el año 2. y \$368.5 Millones de pesos, con capital neto de trabajo en el año 3.				

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>NIVEL DE ENDEUDAMINETO</b>	Total Pasivo Terceros/Total Activo	23,4%	19,7%	17,8%
<p>Por cada peso que la empresa tiene invertido en activos, 23.4 centavos en el año1, 19.7 centavos en el año 2 y 17.8 centavos en el año 3 han sido financiados por los acreedores, lo que demuestra un nivel de endeudamineto optimo ya que no compromete el patrimonio de la empresa.</p>				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>CONCENTRACIÓN DEL ENDEUDAMIENTO EN EL CORTO PLAZO</b>	Pasivo Corriente/Pasivo total con terceros	3,66%	8,05%	119,19%
<p>La pasivos corrientes de la empresa tienen vencimiento del 3.6% año 1, el 8.5% año 2 y el 119% del año 3, en menos de un año, estos pasivos a corto plazo se generan de obligaciones laborales, impuestos y otros.</p>				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>APALANCAMIENTO</b>	Total Pasivo Terceros/Patrimonio	6,6%	2,7%	0,2%
<p>Por cada peso del patrimonio, se tienen compromisos a corto plazo de 6.6 centavos año 1, 2.7 centavos año 2 y 0.2 centavos en el año 3., lo anterior indica que el patrimonio de los socios esta comprometido en un 6.6%, 2.7% y 0.2%, respectivamente para los años 1,2 y 3.</p>				

**INDICADORES DE ACTIVIDAD**

INDICADOR		AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
<b>ROTACIÓN DE ACTIVOS FIJOS</b>	Ventas/Activo Fijo Bruto	\$ 25,83	\$ 32,43	\$ 41,80

Por cada \$1 invertido en activos fijos, se generaron ventas de \$25.83 año1 , \$32.43 año 2 y \$41.80 en el año 3

INDICADOR		AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
<b>ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS OPERACIONALES</b>	Ventas/Activo Operacionales Brutos	\$ 7,85	\$ 8,39	\$ 8,94

Por cada \$1 invertido en activos operacionales, se generaron ventas de \$7.85 año1 , \$8.39 año 2 y \$8.94 en el año 3

INDICADOR		AÑO 1	AÑO 2	AÑO3
<b>ROTACIÓN DE LOS ACTIVOS TOTALES</b>	Ventas/Activo Totales Brutos	\$ 1,14	\$ 1,03	\$ 0,98

Por cada \$1 invertido en activos totales, se generaron ventas de \$1.14 año1 , \$1.03 año 2 y \$0.98 en el año 3

<b>INDICADORES DE RENDIMIENTO</b>				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>MARGEN BRUTO (de utilidad)</b>	Utilidad Bruta/Ventas Netas	33%	37%	41%
Las Ventas de la Empresa Generaron 33% año 1, 37 % año 2 y 41% año3 de utilidad bruta, lo que significa que por cada peso invertido en el año1 genero 33 centavos, en el año 2 37 centavos y en el año 3 41 centavos de utilidad.				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>MARGEN OPERACIONAL</b>	Utilidad Operacional/Ventas Netas	29%	32%	34%
Las Ventas de la Empresa Generaron 29% año 1, 32 % año 2 y 34% año3 de utilidad operacional, lo que significa que por cada peso invertido en el año1 genero 29 centavos, en el año 2 32 centavos y en el año 3 34 centavos de utilidad operacional.				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>MARGEN NETO (de Utilidad)</b>	Utilidad Neta/Ventas Netas	22%	25%	27%
La utilidad neta correspondio a un 22% año 1, 25% año 2 y 27% año 3, de las ventas netas, lo que indica que por cada peso vendido genero 21 cvs en el año 1, 25 cvs en el año 2 y 27 cvs en el año 3 de utilidad neta.				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>RENDIMIENTO DEL PATRIMONIO</b>	Utilidad Neta/Patrimonio	33%	32%	33%
La Utilidad neta con respecto al patrimonio le correspondio a un 33% año 1, 32% año 2 y 33% año 3, lo que indica que los socios de la empresa obtuvieron un rendimiento sobre su inversión de 33%, 32 % y 33% respectivamente en los años 1, 2 y 3.				
<b>INDICADOR</b>		<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO3</b>
<b>RENDIMIENTO DEL ACTIVO TOTAL BRUTO</b>	Utilidad Neta/Activo Total Bruto	25%	26%	27%
La Utilidad neta con respecto al activo total, correspondio a un 25% año 1, 26% año 2 y 27% año 3,				

<b>FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>					
<b>AÑOS:</b>					
<b>CONCEPTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>
UTILIDAD	126.801.609	156.362.290	184.192.078	219.190.168	252.434.843
DEPRECIACION	2.070.000	2.070.000	2.070.000	2.070.000	2.070.000
GASTOS FINANCIEROS	-3.481.042	-3.185.000	-1.224.999	-13.603	0
AMORTIZACION	2.500.000	2.500.000	2.500.000	0	0
<b>FLUJO NETO DE FONDOS</b>	<b>127.890.567</b>	<b>157.747.290</b>	<b>187.537.079</b>	<b>221.246.564</b>	<b>254.504.843</b>
<b>FLUJO DE FONDOS ANTES DE IMPUESTOS</b>	<b>169.735.098</b>	<b>209.346.845</b>	<b>248.320.465</b>	<b>293.579.320</b>	<b>337.808.342</b>

<b>CALCULO DE LA TASA INTERNA DE RETORNO</b>			
<b>AÑO</b>	<b>INGRESO</b>	<b>EGRESO</b>	<b>SALDO</b>
0		-174.500.000,00	-174.500.000,00
1	127.890.567	-24.000.000,00	103.890.567,20
2	157.747.290		157.747.289,78
3	187.537.079		187.537.079,09
4	221.246.564		221.246.564,46
5	254.504.843		254.504.843,35
<b>TASA INTERNA DE RETORNO</b>			<b>59%</b>

**ENCUESTA DE INVESTIGACIÓN EAN – EMPRESAS DE SERVICIOS TEMPORALES (EST)**

Como Estudiantes de la Universidad EAN, Estamos realizando esta encuesta, para adelantar un trabajo investigativo sobre estudio de Factibilidad y Viabilidad para la creación de una Empresa de Servicios Temporales (EST) y su incidencia en el sector Textil para empresas con más de 30 empleados

**Nombre de la Empresa**

**Número de Empleados**  **Actividad Económica**

**Ciudad**

- 1. ¿Su empresa contrata empleados a través de una Empresa de Servicios Temporales? SI  NO**

Si su respuesta es sí por favor siga a la pregunta 2, de lo contrario pase a la pregunta 4

- 2. ¿Porque contrata actualmente con la Empresa de Servicios Temporales? Marque solo una Opción**

ATRIBUTO	CALIFICACIÓN			
	SATISFECHO	COMPLETAMENTE SATISFECHO	INSA TISFECHO	COMPLETAMENTE INSA TISFECHO
CUMPLIMIENTO OPORTUNO EN EL PAGO DE LA NOMINA	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
REPORTE DE PAGOS DE SEGURIDAD SOCIAL ANTES DE 10 DIAS	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CONTRATACIÓN DE PERSONAL IDONEO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS LEGALES	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
PRECIO	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Por favor siga a la pregunta 3

**3. ¿Cuánto paga actualmente por el servicio que le está ofreciendo la Empresa de servicios Temporales?**

Menos del 8%  Entre el 8% y 10%  más del 10%

Por favor siga a la pregunta 4

La S.A.S. Se caracteriza por cumplir con todos los requerimientos legales ofreciendo servicios de contratación directa de personal. Contaremos con una página Web donde podrá seleccionar el personal solicitado, y encontrar en la base de datos toda la información referente a sus empleados, nómina y seguridad social, además tendrá a disposición un asesor de cuenta que le solucionará inmediatamente cualquier evento o inquietud que se presente en la empresa.

**4. ¿De acuerdo a lo citado en el texto anterior estaría dispuesto a comprar este servicio?**  SI  O

Por favor siga a la pregunta 5

**5. ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por el servicio que presta La Empresa S**  %

Por favor siga a la pregunta 6

**6.¿Cuántos empleados contrata a través de la Empresa de Servicios Temporales y en que periodos?**

Cantidad Empleados

PERIODO	
MENSUAL	<input type="text"/>
BIMENSUAL	<input type="text"/>
TRIMESTRAL	<input type="text"/>
SEMESTRAL	<input type="text"/>

Por favor siga a la pregunta 7

7. ¿Alguna EST le ha brindado servicios como los que ofrece La Empresa S.A.S.?    **SI**      **NO**

Por favor siga a la pregunta 8

8. ¿Si comparara el servicio que está ofreciendo La E.S.T S.A.S. con el que prestan otras Empresas de Servicios Temporales cual Empresa escogería?

S.A.S  Otra

Por favor siga a la pregunta 9

9. ¿Cómo prefiere pagar el servicio de la Empresa de Servicios Temporales?    Quincenal     Mensual

**Muchas gracias por su amable colaboración**

**3. ¿Cuánto paga actualmente por el servicio que le está ofreciendo la Empresa de servicios Temporales?**

**Menos del 8%**  **Entre el 8% y 10%**  **más del 10%**

Por favor siga a la pregunta 4

La S.A.S. Se caracteriza por cumplir con todos los requerimientos legales ofreciendo servicios de contratación directa de personal. Contaremos con una página Web donde podrá seleccionar el personal solicitado, y encontrar en la base de datos toda la información referente a sus empleados, nómina y seguridad social, además tendrá a disposición un asesor de cuenta que le solucionará inmediatamente cualquier evento o inquietud que se presente en la empresa.

**4. ¿De acuerdo a lo citado en el texto anterior estaría dispuesto a comprar este servicio?**  **SI**  **O**

Por favor siga a la pregunta 5

**5. ¿Qué porcentaje estaría dispuesto a pagar por el servicio que presta La Empresa S**  **%**

Por favor siga a la pregunta 6

**6.¿Cuántos empleados contrata a través de la Empresa de Servicios Temporales y en que periodos?**

**Cantidad Empleados**

136

PERIODO	
MENSUAL	



## BIBLIOGRAFÍA

Rafael Muñiz González Capítulo 5 La distribución : Mercado y clientes- CMR customer relationship management

ANASTASI, Maribel. "Control de Calidad". Editorial AGUILAR. 1992. Lima. Pág. 75-78  
BAMNET, Jeanne. "Control de la Calidad"- Editorial Fontanella. Barcelona España 1991. Pág. 45-46  
BRYANT J. Carty. "Control de Calidad". Editorial Pax, México 1998. Pág. 75  
CASTELLANO, Maria. "Calidad total. Editorial La prensa Médica. México 1998  
AGUILA SÁNCHEZ, Luis. "Control de la Calidad" Editorial Minerva, 1997 Pág. 45-50.

<sup>1</sup> www.webandmacros.com

Artículo 71 al 94 de la ley 50/90

Ciett The Agency Work Industry Around the World. Main Statistics. 2009 Edition. – Sector de Servicios Temporales en Colombia , Una Visión Global y Local.

Porter Michael on competitions ediciones deusto, Barcelona, 2003.

Serna Humberto, El Sector de Servicios Temporales en Colombia: Una Visión Global y Local , 2009

Acoset Asociacion Colombiana de Empresas de servicios Temporales

Decreto 1707 de 1991 / Decreto 24 de 1998

Acoset Asociacion Colombia de Empresas de Servicios Temporales

La curva de aprendizaje se fundamenta en la noción de que a medida que un trabajador aprende como realizar mejor y más rápido su trabajo, mejora su productividad.

Fred R. David (1994), Strategic Management 4a edición o superior, Editorial Prentice Hall

Competitive strategy: tecniques for analyzing industries and competitors

## Documentos de internet:

El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local - Acoset En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org). Última fecha de consulta: septiembre 15 de 2011.

En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org). Última fecha de consulta: septiembre 15 de 2011.

En el sitio web:

[www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND/PND20062010/tabid/65/Default.aspx](http://www.dnp.gov.co/PortalWeb/PND/PND20062010/tabid/65/Default.aspx) - 70k -

En el sitio web:

[www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley\\_1014\\_2006.html](http://www.secretariassenado.gov.co/senado/basedoc/ley/2006/ley_1014_2006.html) - 43k

Fuente: [www.minproteccionsocial.gov.co/](http://www.minproteccionsocial.gov.co/). Última fecha de consulta: septiembre 14 de 2011.

En el sitio web: [www.degerencia.com](http://www.degerencia.com). Última fecha de consulta: septiembre 10 de 2011.

En el sitio web: [wwwmarketing.wordpress.com/porter-amenazas-de-sustitutos-y-proveedores](http://wwwmarketing.wordpress.com/porter-amenazas-de-sustitutos-y-proveedores)

Acoset asociación de empresas de servicios temporales

[www.slideshare.net/empresas-de-servicios-temporales](http://www.slideshare.net/empresas-de-servicios-temporales)

En el sitio web: [www.acoset.org](http://www.acoset.org)

En el sitio web:

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/estadisticas/Estadsticas/EMPRESAS%20D E%20SERVICIOS%20TEMPORALES%20EN%20COLOMBIA,%202009.PDF>

En el sitio web:

<http://www.minproteccionsocial.gov.co/TRABAJOEMPLEO/Paginas/temporales.aspx> última fecha de consulta: septiembre 9 de 2011.

En el sitio oficial de la ANDI: [www.andi.com.co](http://www.andi.com.co)

El Sector de Servicios Temporales en Colombia, una Visión Global y Local – Humberto Serna Gómez

Revista Dinero. 01/08/2009

[www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com)

[www.capsulasdelmarketing.com](http://www.capsulasdelmarketing.com)

Ventaja competitiva (creación y sostenimiento de un Desempeño superior) Michael E. Porter, editorial CECSA. Estrategia Competitiva (Técnica para el análisis de los sectores industriales de la competencia) Michael Porter. Editorial CECSA.

## GLOSARIO EST

**Empresa de Servicios Temporales:** Es aquella, que contrata la prestación de servicios con terceros beneficiarios para colaborar temporalmente en el desarrollo de sus actividades, mediante la labor desarrollada por personas naturales, contratadas directamente por la Empresa de Servicios Temporales, la cual tiene con respecto de estas el carácter de empleador.

**Estudio de Viabilidad:** Estudio que intenta predecir el eventual éxito o fracaso de un **proyecto**. Para lograr esto parte de datos empíricos (que pueden ser contrastados) a los que accede a través de diversos tipos de investigaciones (encuestas, estadísticas, etc.).

**Estudio de Factibilidad:** Es una evaluación que demuestre que el negocio puede ponerse en marcha y mantenerse, mostrando evidencias de que se ha planeado cuidadosamente, contemplado los problemas que involucra y mantenerlo en funcionamiento.

**Globalización:** La globalización es un proceso económico, tecnológico, social y cultural a gran escala, que consiste en la creciente comunicación e interdependencia entre los distintos países del mundo unificando sus mercados, sociedades y culturas, a través de una serie de transformaciones sociales, económicas y políticas que les dan un carácter global.

**Empleado en Misión:** El trabajador en misión es un empleado contratado directamente por la Empresa de Servicios Temporales, que es enviado a las dependencias de los usuarios a cumplir la tarea o servicio contratado por estos. Al trabajador en misión se le debe aplicar todo lo dispuesto en la legislación laboral vigente.

**ACOSET:** Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales

**EPS:** Empresas Promotoras de Salud y es la encargada de promover la afiliación al sistema de seguridad social. Aquí no hay servicio médico, solo administrativo y comercial,

pertenecer a una EPS se logra a través del departamento de gestión humana de la empresa en la que trabaje o para los independientes, por medio de la visita directa a las diferentes entidades que prestan este servicio en la ciudad o el lugar donde viva.

**ARP:** Son compañías aseguradoras de vida o empresas mutuales a las cuales se les ha autorizado por parte de la Superintendencia Financiera para la explotación del ramo de los seguros. Están destinadas a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de los efectos de las enfermedades y los accidentes que puedan ocurrirles con ocasión o como consecuencia del trabajo.

**Mano de Obra:** En la contabilidad general de las empresas, se entiende por mano de obra el costo total que representa el montante de trabajadores que tenga la empresa, incluidos los salarios y todo tipo de impuestos que van ligados al trabajador.

**Sociedad Simplificada por Acciones:** Es un vehículo jurídico para la realización de cualquier actividad empresarial, que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, cuyos accionistas limitan su responsabilidad hasta el monto de sus aportes, que una vez inscrita en el registro mercantil forma una persona jurídica distinta de sus acciones, Cuenta con múltiples ventajas que facilitan la iniciación y desarrollo de la actividad empresarial.

**Evasión:** Conducta ilegal del empleador que no cumple con la obligación de afiliarse a una ARP o cuando estando afiliado, no reporta la totalidad de sus empleados.

**Nomina:** Es una lista conformada por el conjunto de trabajadores a los cuales se les va a remunerar por los servicios que éstos le prestan al patrono.

Es el instrumento que permite de una manera ordenada, realizar el pago de sueldos o salarios a los trabajadores, así como proporcionar información contable y estadística, tanto para la empresa como para el ente encargado de regular las relaciones laborales.

**Desempleo:** Desocupación o paro, en el Mercado de trabajo, hace referencia a la situación del trabajador que carece de empleo y por tanto, de salario. Por extensión es la parte de la población que estando en edad, condiciones y disposición de trabajar – población activa – carece de un puesto de trabajo.

## LICENCIA DE USO – AUTORIZACIÓN DE LOS AUTORES

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

Nombre Completo LUIS ALEJANDRO URAZÁN GÓMEZ

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 19449555

Nombre Completo CLAUDIA MONROY RINCON

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52787328

Nombre Completo DANICA ALEXANDRA BARROS WEEBER

Tipo de documento de identidad: C.C.  T.I.  C.E.  Número: 52412084

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:

Factibilidad y Viabilidad de la Creación de una Empresa de Servicios Temporales E.S.T.

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 realizo (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>Claudia Mercedes Pinco</u>	NOMBRE COMPLETO: <u>Luis Alejandro Urazán Gómez</u>
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: <u>[Firma]</u>
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52 397 329</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>19 444 555</u>
FACULTAD: <u>ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES</u>	FACULTAD: <u>ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u>

NOMBRE COMPLETO: <u>Denisa Alejandra Barros Weber</u>	NOMBRE COMPLETO: _____
FIRMA: <u>[Firma]</u>	FIRMA: _____
DOCUMENTO DE IDENTIDAD: <u>52 412 084</u>	DOCUMENTO DE IDENTIDAD: _____
FACULTAD: <u>ESTUDIOS EN AMBIENTES VIRTUALES</u>	FACULTAD: <u>ESTUDIOS</u>
PROGRAMA ACADÉMICO: <u>ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS</u>	PROGRAMA ACADÉMICO: _____

Fecha de firma: Mayo 25 de 2012