

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE
OUTSORCING QUE TIENE POR OBJETO SOCIAL PRESTAR SERVICIOS
SUBCONTRATADOS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.

CESAR ANDRES TOBAR RODRIGUEZ



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI -2012.

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD PARA LA CREACIÓN DE LA EMPRESA DE
OUTSORCING QUE TIENE POR OBJETO SOCIAL PRESTAR SERVICIOS
SUBCONTRATADOS EN LA CIUDAD DE SANTIAGO DE CALI.

CESAR ANDRES TOBAR RODRIGUEZ

Para optar por el título de:
Administrador de empresas

Modalidad

Creación de empresas

Director.

Pr. Fernando Ortiz



UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD CIENCIAS DE LA ADMINISTRACION
ADMINISTRACION DE EMPRESAS
CALI -2012.

NOTA DE ACEPTACIÓN

Aprobado por el comité de de grado en
Cumplimiento de los requisitos exigidos
por la Universidad del Valle para optar
por el Titulo de Administración de
Empresas

Director del Plan Académico
Administración de Empresas

Prof.
Jurado

Prof.
Jurado

Santiago de Cali., Febrero de 2012.

DEDICATORIA

A mi Madre que ha sido mi apoyo, mi amiga y me ha brindado el sustento necesario para terminar mi carrera.

A mis amigos Germán, Christian, Juan Manuel por enseñarme el valor de la amistad y ser ejemplo a seguir.

A los profesores Fernando Ortiz y a Guillermo Gamboa quienes me han acompañado y asesorado en este proyecto.

A mis compañeros de clases que me enseñaron a trabajar en equipo y con los que construí estrechos lazos de amistad.

A la Universidad del Valle por brindarme la oportunidad de formarme a nivel profesional.

Al Sena porque como beneficiario me ayudo con un subsidio en el costo de mi matrícula en gran parte de mi carrera.

A las empresas Eficacia S.A. y Colgate - Palmolive que me han dado la oportunidad de aplicar los conocimientos adquiridos y de contar con el dinero necesario para costear estos últimos semestres.

Y en general a todos los que han hecho parte de mi vida durante estos años de carrera.

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
1. ASPECTOS PREELIMINARES DEL PROYECTO.....	17
1.1 ANTECEDENTES.....	17
1.2 PRESENTACION DEL PROBLEMA.....	19
1.2.1 Presentación de la pregunta problema	21
1.2.2 Sistematización del problema	21
1.3 OBJETIVOS.....	22
1.3.1 Objetivo general.....	22
1.3.2 Objetivos específicos	22
1.4 JUSTIFICACIÓN.....	23
1.5 MARCOS DE REFERENCIA.....	24
1.5.1 Marco teórico.	24
1.5.2 Marco conceptual.....	31
1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN	33
1.6.1 Método de investigación.	33
1.6.2 Técnicas de recolección de información.	34
1.6.3 Fuentes de información.....	34

2.	ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS.....	36
2.1	ENTORNO ECONÓMICO	36
2.2	ENTORNO SOCIAL.....	40
2.3	ENTORNO LEGAL	45
2.4	ENTORNO DEMOGRAFICO.....	47
2.5	ENTORNO AMBIENTAL.....	49
2.6	ENTORNO TECNOLÓGICO	52
2.7	ENTORNO CULTURAL	54
2.8	ENTORNO POLÍTICO	58
3.	ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA.....	62
3.1	TERCERIZACIÓN VALLE DEL CAUCA.....	67
3.2	“SUSTITUTOS” EN EL MERCADO DE LA TERCERIZACIÓN.....	67
3.3	COMPARACIÓN CON LÍDERES DE LA COMPETENCIA	74
3.3.1	Grupo Acción Plus	74
3.3.2	Eficacia Servicios Integrales	75
3.3.3	Manpower Colombia	76

3.4	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO	77
4.	ANÁLISIS TÉCNICO.....	79
4.1	ESQUEMA DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS	80
4.2	DISEÑO DE LA OFICINAS.....	80
4.1.1	Descripción del área de trabajo.	81
4.3	DESCRIPCIÓN DE PROCESOS INTERNOS	83
4.3.1	Diagrama de macro procesos.....	87
4.4	RECURSOS TÉCNICOS.....	88
5.	ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.....	89
5.1	IMAGEN CORPORATIVA.....	89
5.2	MISIÓN.....	89
5.3	VISIÓN.....	90
5.4	OBJETIVOS.....	90
5.5	VALORES.....	90

5.6	ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL	91
5.7	CONSIDERACIONES MANUAL DE FUNCIONES	91
5.7.1	Descripción de cargos.....	91
5.8	CONFORMACIÓN LEGAL	96
6.	ANÁLISIS DE MERCADO.....	98
7.	OBJETIVO ESTRATÉGICO.....	104
7.1	ESTRATEGIAS.....	104
7.1.1	Estrategias corporativas o globales	104
7.1.2	Las estrategias por negocio.....	105
7.2	PLANES DE ACCIONES PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA	106
7.2.1	Plan de acción para estrategias corporativas o globales	106
8.	ANÁLISIS FINANCIERO.....	112
8.1	DESEMBOLSO INICIAL	112
8.2	COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS MENSUALES	113
8.3	CÁLCULO GASTOS DE DEPRECIACIÓN.....	115

8.4	TOTAL DE DINERO REQUERIDO PARA LA INVERSIÓN INICIAL	115
8.5	ESTRUCTURA DE INVERSIÓN.....	116
8.6	BALANCE INICIAL AL DESEMBOLSO DE LA INVERSIÓN	116
8.7	CÁLCULO DE NÓMINA MENSUAL	118
8.8	PROYECCIÓN DE VENTAS	119
8.9	PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS.....	121
8.10	PROYECCIÓN BALANCE GENERAL	122
8.11	RAZONES FINANCIERAS	123
8.12	Flujos de caja.....	124
8.13	CÁLCULO DE VPN Y TIR	125
8.14	PUNTO DE EQUILIBRIO.....	126
9.	CONCLUSIONES	127
10.	RECOMENDACIONES	129
11.	BIBLIOGRAFÍA	130

ANEXOS.....136

GLOSARIO137

ÍNDICE DE TABLAS

Pág.

Tabla 1: Número de MYPIMES 1990 a 2005.....	39
Tabla 2: Análisis variables entorno económico	40
Tabla 3: Listado de variables de oportunidades y amenazas	40
Tabla 4: Personas expulsadas individual y masivamente en Colombia.....	42
Tabla 5: Variables del entorno social	44
Tabla 6: Listado de variables de oportunidades y amenazas	44
Tabla 7: Instituciones de influencia entorno social.....	44
Tabla 8: Variables de análisis entorno legal	47
Tabla 9: Listado de variables de oportunidades y amenazas	47
Tabla 10: instituciones de influencia entorno legal.....	47
Tabla 11: Variables de análisis entorno demografico	48
Tabla 12: Listado de variables de oportunidades y amenazas	49
Tabla 13: Instituciones de influencia entorno demográfico	49
Tabla 14: Análisis variables entorno ambiental.....	51
Tabla 15: Listado de variables de oportunidades y amenazas	52
Tabla 16: Instituciones de influencia entorno ambiental	52
Tabla 17: Análisis variables entorno tecnológico	54
Tabla 18: Listado de variables de oportunidades y amenazas	54
Tabla 19: Instituciones de influencia entorno tecnológico	54
Tabla 20: Análisis variables entorno cultural.....	58
Tabla 21: Listado de variables de oportunidades y amenazas	58
Tabla 22: Instituciones de influencia entorno cultural	58
Tabla 23: Análisis variables entorno político	60
Tabla 24: Listado de variables de oportunidades y amenazas	60
Tabla 25: Instituciones de influencia entorno politico.....	61
Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo	77
Tabla 27: Recursos técnicos.....	88
Tabla 28: síntesis de las estrategias.....	106
Tabla 29: Monto de la inversión	113
Tabla 30: Costos y gastos operativos mensuales.....	114
Tabla 31: Cálculo gastos de depreciación	115
Tabla 32: Total dinero a desembolsar en la inversión inicial.....	115
Tabla 33: Estructura de los aportes	116
Tabla 34: Parámetro crédito comercial	116

Tabla 35: Balance inicial al momento cero	117
Tabla 36: Nómina mensual	118
Tabla 37: Precios, costos y gastos de venta por servicio	119
Tabla 38: Proyección costos y gastos de ventas	120
Tabla 39: Proyección de estado de resultados	121
Tabla 40: Proyección balance general.....	122
Tabla 41: Razones financieras.....	123
Tabla 42: Cálculo de los flujos de caja.....	124
Tabla 43: Cálculo de VPN y TIR	125
Tabla 44: Cálculo de punto de equilibrio.....	126

ÍNDICE DE GRÁFICAS

Pág.

Gráfica 1: Protección al inversionista.....	38
Gráfica 2: Principales destinos turísticos de Colombia.	56
Gráfica 3: Industria del BPO&O en Colombia.	63
Gráfica 4: Posición de Colombia versus otros competidores.....	65
Gráfica 5: Competitividad ciudades intermedias Colombia.....	66
Gráfica 6: Crecimiento Cooperativas de Trabajo Asociado. CTA	68
Gráfica 7: Número de cooperativas de trabajo asociado creadas por año	69
Gráfica 8: Oferta de mano de obra según Clasificación nacional de ocupaciones	72
Gráfica 9: Concentración de oferta mano de obra en servicios temporales por región.....	73
Gráfica 10: Matriz de Perfil Competitivo.....	78
Gráfica 11: Esquema de portafolio de servicios.....	80
Gráfica 12: Síntesis Canales de Comunicación	81
Gráfica 13: Propuesta área de oficinas.....	82
Gráfica 14: Procesos Gestión de personal	84
Gráfica 15: Diagrama de procesos	85
Gráfica 16: Proceso relación con el cliente.....	86
Gráfica 17: Diagrama de macro procesos	87
Gráfica 18: Logotipo de la empresa Recurso & Gestión S.A.S.....	89
Gráfica 19; Organigrama	91
Gráfica 20: Distribución de personal ocupado por sector en Cali. 2005	100
Gráfica 21: Distribución de establecimientos por sector económico	101
Gráfica 22: Síntesis de plan de acción estrategia ampliar mercados.....	107
Gráfica 23: Síntesis de plan de acción estrategia Marketing Mix.....	107
Gráfica 24: Síntesis plan acción de capitalización en la empresa.....	108
Gráfica 25: Síntesis plan acción modernización y estandarización de procesos ..	109
Gráfica 26: Síntesis plan acción crecimiento organizacional	110
Gráfica 27: Síntesis plan acción crecimiento organizacional	110
Gráfica 28: Síntesis plan acción de mejora continua e innovación	111

RESUMEN EJECUTIVO

Presentación de la empresa

La empresa Recursos y Gestión S.A.S., ofrece servicios de selección, contratación y capacitación de personal para diferentes organizaciones. Esta empresa se encarga de todo el proceso de gestión de recurso humano dependiendo las necesidades del cliente. En la actualidad debido a los altos costos laborales y lo complejo que resulta el proceso de contratar nuevo personal, las empresas buscan tercerizar este proceso. Ante este panorama la empresa Recursos y Gestión S.A.S., ofrece soluciones de suministro de personal adecuadas a las necesidades de cada empresa.



Misión. “Ofrecer servicios especializados de selección y contratación de personal, mediante la utilización de herramientas tecnológicas en línea, soportados en internet, para generar en nuestros clientes una comunicación integral, logrando con estos soluciones acordes a estas necesidades específicas”.

Visión. “Ser para el 2016 la empresa líder en tercerización de los procesos de selección y contratación de personal, haciendo el recurso tecnológico la herramienta principal para las labores operativas y de gestión de información”.

Portafolio de servicios

Acceso a bases de datos de hojas de vida: Consiste en una base de datos soportada en internet en la cual se hace clasificación, selección de hojas de vida de personal profesional capacitado y no capacitado, el empresario puede acceder a esta base de datos para buscar a una persona que se ajuste a las necesidades de cargo que presenta la vacante.

Selección: Consiste en el proceso de entrevistas, pruebas que se le realizan a candidatos que cumplen con un perfil determinado para suplir una vacante en la empresa cliente.

Contratación: consiste en la firma de contrato, afiliación a seguridad social y demás instituciones que obliga la ley laboral colombiana.

Inducción: consiste en el proceso de entrenamiento del nuevo empleado a las condiciones de trabajo de la empresa cliente y de la presentación de su puesto laboral y las funciones que debe realizar.

Capacitación: consiste en el proceso de educación y entrenamiento para una actividad o tema específico.

Liquidación y auditoria de nómina: consiste en la liquidación de salarios de los empleados de la empresa cliente, y la auditoría a las nominas anteriores.

Desvinculación: consiste en la actividad de retirar un empleado de una empresa, terminar su contrato, desafiliarlo de la seguridad social.

Definición legal

Razón Social:	Recurso & Gestión S.A.S
Capital:	\$35.000.000
Socios:	César Andrés Rodríguez Tobar
Aportes:	César Andrés Rodríguez Tobar \$ 35.000.000
	Número de acciones: 35.000 acciones
Valor individual de la acción:	\$1.000
Representante legal:	César Andrés Rodríguez Tobar
Domicilio:	Cali – Valle del Cauca

Mercado potencial

El mercado potencial de la nueva empresa de outsourcing en gestión del recurso humano se encuentra ubicado en el Valle del Cauca y corresponde a medianas y grandes empresas de diversos sectores en donde se demande mano de obra de forma significativa. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali, con datos obtenidos del Censo Económico Cali y Yumbo de 2005. En la ciudad existen 75.210 unidades económicas, sin embargo muchas de estas, el 43.4% se encuentran en la informalidad. Como se aprecia en la tabla 28, desde el año 1990 hasta el 2005 el número de unidades económicas se ha incrementado.

Unidades Económicas Cali – Yumbo. Censo 2005

Municipios	Censo 1990	Censo 2005
	Unidades económicas	Unidades Económicas
Total	72.716	78.521
Cali	70.383	75.210
Yumbo	2.333	3.311

Fuente: Cámara de Comercio de Cali. 2007

Objetivo estratégico: El objetivo la empresa es posicionarse a finales del año 2016 como una empresa reconocida en el sector de los servicios de outsourcing compitiendo con ventajas comparativas y competitivas con las grandes empresas del sector, logrando una participación en el mercado en un 10% mediante la adopción de nuevos mercados estratégicos, afianzando los lazos con proveedores (candidatos a cargos y fuerza laboral) que permitan disponer de un excelente servicio.

Estrategias corporativas o globales

- ✓ Aumento de participación en el mercado
- ✓ Desarrollo de una mezcla de “Marketing Mix”
- ✓ Crecimiento organizacional
- ✓ Sostenibilidad y la relación con la comunidad
- ✓ Innovación y gestión administrativa
- ✓ Capitalización e inversión en la empresa
- ✓ Modernización y estandarización de procesos

Las estrategias por negocio

- ✓ Crecimiento portafolio de productos

Ingresos por ventas

De acuerdo a la proyección de las cantidades vendidas, para el primer año se espera vender unos 7.720 servicios, se espera un ingreso de \$308.593.280, este ingreso se incrementa para los años siguientes a razón del 5%, un porcentaje que es próximo a las metas de inflación proyectadas por el Banco de la República de Colombia, para los próximos cuatro años.

Análisis financiero

Para consolidar la empresa es necesario un desembolso inicial de \$66.983.944 con lo cual se espera comprar los activos y cubrir los gastos operativos de los 3 primeros meses. La compra de activos y pago anticipados de arriendo, adecuaciones hace necesario un desembolso de \$23.860.000. La distribución del dinero necesario para la conformación de la empresa, será así: el 52% del dinero, equivalente al 52% será aportado por los socios de la empresa, y el restante 48% será conseguido mediante un préstamo ante la banca comercial.

A partir de los flujos de caja se procedió al cálculo del VPN del proyecto y la TIR, el valor presente neto (VPN) es de \$264.367.370 lo cual demuestra que el proyecto es rentable, ofrece una rentabilidad considerable. Por su parte la TIR es de 107%, lo que quiere decir que es una tasa atractiva para inversionistas, es un proyecto que requiere una inversión baja, y que ofrece altos flujos de caja.

1. ASPECTOS PREELIMINARES DEL PROYECTO

1.1 ANTECEDENTES

Las empresas han tenido que cambiar su estructura y modelos de gestión para ajustarse a las condiciones del mercado, en las cuales la competitividad, gestión, calidad y rentabilidad son aspectos fundamentales para garantizar la sostenibilidad en el mediano y largo plazo. El outsourcing ha surgido en medio de un panorama de competencia donde las empresas buscan herramientas de gestión que les permita mejorar su competitividad y eficiencia. Según Peter Bendor Samuel del Outsourcing Center en los Estados Unidos, el Outsourcing se da cuando una organización transfiere la propiedad de sus procesos a un tercero. En ese sentido, el Outsourcing es la delegación total o parcial de un proceso interno a un especialista contratado. Esta posibilidad les permite a las empresas a ser más flexibles en su estructura organizacional y optimizar su estructura de costos operativos. Y ello no solo se da en términos de reducción de costos – en la medida en que la empresa contrata especializada en el servicio que presta es más eficiente en términos económicos¹.

Esta herramienta de gestión ha demostrado ser eficiente y generar beneficios para las empresas clientes y para el público en general, mejora la calidad de servicios y productos. Según especialistas el outsourcing crece anualmente a un ritmo cercano al 30% en el mundo; y es que lo que al principio se aplicaba solo a sistemas de información, a la logística, y al transporte ahora se extiende hacia la propia producción, las ventas, el marketing o el área financiera. El Outsourcing ha ganado aceptación y esta ha conllevado a que las empresas que ofertan esta clase de servicios amplíen su portafolio.

El sector de la tercerización o como se denomina en inglés Business Process Outsourcing (BPO) ha tenido un gran impacto en todo el mundo, el tamaño del mercado mundial del sector asciende a 90.000 millones de dólares. Esta industria tiene 20 años de historia a nivel mundial y Colombia incursionó hace 15 años.² Esta situación ha sido llamativa para muchos países, especialmente de economías emergentes como China e India donde el costo de la mano de obra es bajo, sin embargo países latinoamericanos quieren tomar una mayor participación, aunque su ventaja no sean los costos laborales, para ello han formulado como es el caso de Colombia estrategias de innovación en las que integran tecnología, capacidad humana y logística.

¹ SCHNEIDER Ben. Outsourcing., la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Norma. Primera Edición. Bogotá Colombia 2004. P.34.

² PERIODICO EL COLOMBIANO. Artículo. Tercerizar procesos es crear oportunidades. Publicado 20 de abril de 2010.

En el contexto colombiano el outsourcing o tercerización se ha convertido en un importante sector de la economía según datos de la Andi, el sector ocupa a 70.000 personas³. De hecho, tan solo el segmento de contact center generó ventas superiores a US\$550 millones, de las cuales US\$95 millones correspondieron a servicios prestados a compañías de otros países. Cabe anotar que estos centros generaron el 60% de los ingresos totales del sector⁴. Además el gobierno nacional por medio de PROEXPORT ha desarrollado políticas para promover el crecimiento de este sector con miras a exportar este clase de servicios, entre las políticas se destacan la estabilidad legal, las rondas de negociación con otros países para establecer beneficios tributarios, los descuentos en los impuestos a la renta para compañías exportadoras de servicios, exenciones en el pago de impuestos por la adquisición de bienes utilizados para la exportación de servicios, subsidios para la capacitación de mano de obra.

Este sector se ha transformado en un apoyo fundamental para que empresas nacionales como extranjeras optimicen sus recursos y puedan atender las demandas de los clientes en la región. Santiago Pinzón, director de la Cámara de Sectores Tercerizados de la Andi, afirma que “para todo tipo de empresas se están abriendo oportunidades, porque finalmente, grandes jugadores en toda la cadena del outsourcing necesitan diferentes proveedores; también para las pymes es una importante alternativa apoyarse en la tercería, para ser más competitivas”. Ahora muchas empresas se concentran en ofertar servicios especializados que sean demandados y bien remunerados por grandes y medianas empresas, convirtiéndose en el largo plazo en aliados estratégicos.

El gobierno nacional ha visto en el sector un motor de desarrollo, que genera un fuerte impacto en la economía principalmente en la generación de empleo, el Gobierno confía en que los servicios de tercerización generen ingresos superiores a US\$2.000 millones para 2012, de los cuales US\$900 millones corresponderían a exportación de servicios. Para ese año, la industria debe generar más de 150.000 puestos de trabajo directo.

La tercerización Outsourcing, ha pasado a ser una herramienta de gestión con un fuerte impacto en la economía, generando gran cantidad de puestos de trabajo y al mismo tiempo “es el medio idóneo para ⁵conseguir estructuras organizacionales ágiles y que permitan a las empresas adaptarse a las nuevas exigencias de los mercados. Y esta agilidad se traduce en términos económicos, en la posibilidad de

³ PERIODICO PORTAFOLIO. Publicación 24 de agosto de 2010.

⁴ REVISTA DINERO. Artículo: Tercerización de procesos (BPO & O) [En línea] [Consultado 10 de abril de 2010] Disponible en: http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=72298&IdTab=1

⁵ SCHNEIDER Ben. Outsourcing., la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Norma. Primera Edición. Bogotá Colombia 2004. P.32.

sacar de la empresa todas aquellas funciones que pueden ser realizadas por especialistas, y aun costo más bajo, hecho que redundo no solo en la calidad sino en la eficiencia”.

Ante este panorama de optimismo surge la idea de diseñar nuevos servicios que se ajusten a los procesos internos de las empresas y al mismo tiempo les ofrezcan la posibilidad de mejorar su competitiva, beneficiarse económicamente y satisfacer las necesidades de los consumidores finales. La gestión del recurso humano es una actividad presente en todas las organizaciones y de la cual depende que las personas que laboran se sientan realizadas, seguras y puedan entregar todo su potencial productivo en favor del beneficio colectivo y la consecución de las metas organizacionales, en términos económicos, sociales y demás.

1.2 PRESENTACION DEL PROBLEMA

La competencia del mercado ha llevado a las empresas a buscar nuevas formas de gestión con las cuales se logre el mayor beneficio con los recursos existentes, y le garanticen a la empresa una posición ventajosa en el mercado en el corto como en el largo plazo. Los cambios en el entorno le han llevado a realizar transformaciones en el interior de la organización, modificando sustancialmente la estructura, estos procesos se han denominado “reingeniería” definida como: “La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.⁶

Dentro de esos procesos de reingeniería las empresas han adoptado herramientas como el Outsourcing el cual se define como la tendencia utilizada cada vez con mayor frecuencia por las empresas, que consiste en delegar a otras empresas, la ejecución de una serie de servicios materiales e inmateriales, que anteriormente asumía directamente a través de sus propios empleados.⁷ Esta práctica ha ganado aceptación porque permite a las empresas concentrarse en las tareas vitales de sus negocios, maximizando la utilidad de los recursos, al mismo tiempo ha permitido tener estructuras organizacionales más flexibles, al contar con un menor número de colaboradores en la nómina.

⁶ HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Santa Fe de Bogotá. Grupo Editorial Norma. 1994. p., 35.

⁷ MONCADA LEZAMA María Constanza, MONSALVO BOLIVAR Yoletth. Tesis de grado. Implicaciones laborales del outsourcing. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad De Ciencias Jurídicas. Departamento De Derecho Laboral. Santa Fe De Bogotá, D.C. 2000. P.80.

Desde que surgió el outsourcing hasta la actualidad el número de servicios sub contratados ha variado, ampliándose el portafolio, En Colombia Los call center o contact center se han posicionado, son claros ejemplos de outsourcing. Según Estrada indicó que el país factura en la actualidad 770 millones de dólares en servicios de tercerización, en tanto que la previsión de ventas para el año 2032 es de 2.500 millones de dólares, según este analista las empresas colombianas deben aprovechar las oportunidades del mercado y aumentar el nivel de los servicios, sin olvidar la continua inversión para mejorar la calidad. ⁸

En referencia al tema muchas empresas han apostado a este sector como uno de los más prometedores en el corto plazo. El estudio de KPMG provee un análisis profundo sobre los destinos amigables y confirma que el negocio de Subcontratación de Procesos de Negocios (Business Process Outsourcing, BPO por sus siglas en inglés) en Latinoamérica a pesar de que sólo representa 4% del mercado mundial, actualmente se encuentra en expansión, y según se anticipa, representará 450,000 millones de dólares anuales a partir de 2012. De hecho la industria de outsourcing en Latinoamérica está creciendo más rápido que en cualquier otra región en el mundo.⁹

Ante este panorama surge la necesidad de determinar la viabilidad de crear una empresa que tenga como objeto social la tercerización de servicios de recursos humanos, especialmente lo relacionado con los procesos de selección y contratación. Teniendo en cuenta que los procesos de gestión de personal están presentes en todas las empresas aunque en algunas de estas no exista el departamento o el responsable directo de los procesos.

La creación de una empresa que ofrezca servicios especializados de selección y contratación de personal, mediante la utilización de herramientas tecnológicas en línea, soportadas en internet, permitirá a las empresas clientes una comunicación integral, logrando con estas soluciones acordes a las necesidades específicas. La innovación de la nueva empresa será la utilización de herramientas tecnológicas en todas las actividades de selección y contratación, como convocatorias, reclutamiento, entrevistas, pruebas psicotécnicas, evaluaciones de desempeño, verificación de antecedentes, archivo de hojas de vida, actualización de datos, elaboración de contratos, afiliaciones a la Seguridad Social.

Las ventajas para la empresa clientes son múltiples, estas se relacionan con el ahorro de dinero y tiempo en los procesos de selección y contratación, pero lo más

⁸ BOTERO Laura Victoria. PERIODICO EL COLOMBIANO. Artículo. Tercerizar procesos es crear oportunidades. Publicado 20 de abril de 2010.

⁹ ACTUALICESE. COM. Artículo: Colombia un país atractivo para el outsourcing. [En línea] Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2010/02/09/colombia-un-pais-atractivo-para-el-outsourcing/> Consultado el 15 de Mayo de 2011.

importante es poder seleccionar del mercado laboral el personal que se ajuste de mejor manera a los perfiles del cargo y a las condiciones de la empresa. La nueva empresa además contará con una base de datos para un continuo suministro de personal conforme a las necesidades de los clientes. Igualmente la plataforma tecnológica, soportada en internet permitirá la interacción en los procesos de selección y contratación, permitiendo al cliente influir en la selección de un determinado profesional.

Las condiciones del mercado permiten emprender esta idea de negocio, sin embargo es necesario evaluar los riesgos del mismo a fin de maximizar la utilidad de los recursos y reducir el riesgo de fracasó. Para determinar la factibilidad es necesario analizar distintos elementos que inciden en el desarrollo de la empresa y posteriormente afectaran el desarrollo de sus operaciones.

1.2.1 Presentación de la pregunta problema

¿Cuál es el modelo de negocio que se debe implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que tenga por objeto social la prestación servicios de tercerización relacionados con los procesos de gestión del recurso humano: selección y contratación?

1.2.2 Sistematización del problema

- ¿Cuál es la situación del mercado tercerización en Colombia, tamaño, tasas de crecimiento, expectativas, variedad de servicios, problemas y desafíos?
- ¿Cuáles son las características del entorno en que operara la nueva empresa, cuales son las oportunidades y amenazas?
- ¿Qué tipo de estructura organizacional deberá tener la empresa para operar con eficiencia, como debe ser el manual de funciones y procesos que garanticen la competitividad de la misma?
- ¿Cuáles deben ser las estrategias de mercadeo para garantizarle la participación del mercado y cumplir con las proyecciones de ventas?
- ¿Cuáles deben ser los flujos de ventas para garantizarle a los socios inversionistas rentabilidad, acorde al monto de la inversión?

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 Objetivo general

Determinar el modelo de negocio a implementar para hacer viable la creación, puesta en funcionamiento y desarrollo de una empresa que tendrá por objeto social la prestación servicios de tercerización relacionados con los procesos de gestión del recurso humano: selección y contratación?

1.3.2 Objetivos específicos

- Determinar la situación del mercado tercerización en Colombia, tamaño, tasas de crecimiento, expectativas, variedad de servicios, problemas y desafíos.
- Describir las características del entorno en que operara la nueva empresa, identificando las oportunidades y amenazas y su nivel de incidencia.
- Diseñar la estructura organizacional de la empresa para operar con eficiencia, igualmente el manual de funciones y procesos que garanticen la competitividad de la misma
- Diseñar las estrategias de mercadeo para garantizarle la participación del mercado y cumplir con las proyecciones de ventas.
- Determinara los flujos de ventas para garantizarle a los socios inversionistas rentabilidad, acorde al monto de la inversión, elaborar el presupuesto de inversión, los informes de costos y gastos.

1.4 JUSTIFICACIÓN

Crear una empresa que tenga por objeto social la prestación de servicios de tercerización en gestión de recursos humanos es aprovechar la creciente demanda de servicios especializados.

La creación de una nueva empresa se justifica en la medida que se aprovecha las condiciones del mercado que son favorables para emprender estas iniciativas, el gobierno nacional mediante programas de emprendimiento promueve la creación de nuevas unidades de negocio, ejemplo de ello es la ley de emprendimiento: Ley 1014 de 2006. Realizar un estudio de factibilidad permite identificar el potencial de esta idea de negocio que posteriormente según sea el resultado de la investigación puede ser financiada por el Estado colombiano o por capital privados.

Identificar la factibilidad de crear una nueva empresa y gestionar su creación se convierte en una oportunidad para generar nuevos empleo para profesionales y personal calificado. Esto significa un impacto positivo en el entorno de Cali, donde en 2010 la tasa de desempleo fue de 13%. Igualmente la nueva empresa a través de la prestación de servicios permitirá que las empresas vallecaucanas aumenten su competitividad y mejoren sus procesos internos.

Realizar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa que preste servicios de Outsourcing o tercerización permite aplicar los conceptos aprendidos sobre estas herramientas administrativas en un contexto real, lo cual es importante porque Colombia tiene una legislación laboral compleja que regula de manera extensa este tipo de actividades, el código laboral colombiano protege siempre los derechos e intereses del trabajador siendo un aspecto fundamental que se debe considerar dentro del esquema de contratación porque incide en los costos de las empresas clientes.

Para realizar el estudio de factibilidad fue necesario identificar distintas fuentes de información, para garantizar la fidelidad y credibilidad de la misma fue necesario utilizar técnicas apropiadas. Esta investigación se justifica porque permitió al investigador tener un contacto directo con los actores del mercado, como empresarios, funcionarios públicos, abogados y demás, para la recolección de información se utilizaron técnicas como entrevistas en profundidad, recopilación documental, la experiencia aprendida se podrá aplicar en proyectos futuros relacionados con la profesión de administrador de empresas.

A nivel personal la elaboración de este trabajo de investigación permitió a su autor poner en práctica los conocimientos aprendidos a lo largo de la formación como administrador de empresas, igualmente aportar a la sociedad una solución viable ante un problema como lo es la falta de generación de empleo. La creación de

una nueva empresa se justifica en la medida que genera un beneficio económico, para el inversionista, los futuros empleados, los clientes y proveedores.

1.5 MARCOS DE REFERENCIA

1.5.1 Marco legal. El presente estudio de factibilidad se enmarca y orienta por lo establecido en las siguientes normas legales:

- *Decreto 3115 de 1997: reglamentó el ejercicio de la actividad de intermediación laboral.*
- Ley 50 de 1990: por la cual se introducen reformas al Código Sustantivo del Trabajo y se dictan otras disposiciones
- Decreto 1707 de 1991: Por el cual se reglamentan los artículos 71 a 94 de la Ley 50 de 1990.
- Decreto 1530 de 1996; Por el cual se reglamenta parcialmente la Ley 100 de 1993 y el Decreto Ley 1295 de 1994.
- Decreto 503 de 1998; por el cual se modifica y adiciona el Decreto número 0024 del 6 de enero de 1998, que reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales.
- Decreto 024 de 1998; Por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las empresas de servicios temporales.
- Decreto 4369 de 2006: por el cual se reglamenta el ejercicio de la actividad de las Empresas de Servicios Temporales y se dictan otras disposiciones
- LEY 1014 26/01/2006: De fomento a la cultura del emprendimiento.

1.5.1 Marco teórico. La competencia entre empresas nacionales e internacionales ha llevado a gerentes y administradores a usar diversos modelos de gestión en procura de utilizar los recursos de manera eficiente. La evolución de los mercados ha llevado a crear maneras eficientes de ejecutar las tareas productivas, en la actualidad existen diversas herramientas de gestión que se especializan en diversos campos o áreas funcionales de la empresa.

La complejidad de funciones que ocurren en una organización ha llevado a profesionales a especializarse en determinada área de conocimiento, el concepto de “especialización” se remonta tiempo atrás, es Adam Smith introduce el concepto de división del trabajo y plantea que la destreza de los trabajadores en la realización de tareas especializadas repercute en la generación de riquezas dentro de una nación. “El progreso más importante en las facultades productivas del trabajo, y gran parte de la aptitud, destreza y sensatez con que éste se aplica o dirige, por doquier, parecen ser consecuencia de la división del trabajo¹⁰” Debido a la división del trabajo, toda su atención se concentra, naturalmente, en un solo y simple objeto. Naturalmente, puede esperarse que uno u otro de cuantos se emplean en cada una de las ramas del trabajo, encuentre pronto el método más fácil y rápido de ejecutar la tarea, si la naturaleza de la obra lo permite. (...) Esto no quiere decir, sin embargo, que todos los adelantos en la maquinaria hayan sido inventados por quienes tuvieron la oportunidad de usarlas”¹¹

Este autor propone que dividir las operaciones o actividades de un trabajo para que estas sean ejecutadas por una o más personas dedicadas únicamente a esta función garantiza niveles más altos de productividad, se genera mayor riqueza y mejor utilización de los recursos. La división del trabajo permite alcanzar mejores niveles de productividad, (cantidades producidas) y al mismo tiempo mejor calidad en el producto.

Las ideas de Adam Smith permitieron a los países desarrollar sus económicas, logrando mejorar significativamente sus modelos productivos, principalmente los países con economías abiertas de mercado.

La división del trabajo permitió a las empresas mejorar su eficiencia, producir mayores cantidades en menor tiempo y con ello aumentar el producto interno del país. La expresión división del trabajo hace referencia a la división de un proceso o tarea en partes, cada una de las cuales se lleva a cabo por un individuo diferente. Esta noción se usa para referirse a la separación por ocupaciones o profesiones dentro de la sociedad considerada en su conjunto (división social del trabajo)¹²

Los conceptos de Adam Smith impulsaron la especialización de los profesionales y trabajadores a especializarse en una determinada actividad, esto repercutió en la eficiencia y experticia de las personas. Sin embargo este autor consideraba que para que exista una amplia división del trabajo era necesario contar con mercados

¹⁰SMITH ADAM, La Riqueza de las Naciones. vol. I, libro primero, capítulo 1.p100.

¹¹Ibíd.

¹²RODRIGUEZ CABALLEGO Juan Carlos. Tesis Doctoral en Economía. La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico. Universidad de Valladolid. España. 2003. P169.

desarrollados. “Así como la capacidad de cambiar origina la división del trabajo, el desarrollo de esta división se halla siempre limitado por la extensión de aquella capacidad, es decir, por la extensión del mercado. Cuando el mercado es muy pequeño, nadie es capaz de dedicarse por entero a una actividad por falta de capacidad para cambiar el producto sobrante de su propio trabajo, es decir, lo que excede a su consumo, por aquellas partes del producto del trabajo ajeno que necesita.”¹³

Smith señala “Así como la acumulación del capital, según el orden natural de las cosas, debe preceder a la división del trabajo, el trabajo sólo puede dividirse y subdividirse cada vez más sólo en proporción a la previa acumulación del capital [...] Al igual que la acumulación del capital es condición previa para que se den las grandes mejoras en la capacidad productiva del trabajo, esta acumulación conduce naturalmente a aquellas mejoras.”¹⁴ Teniendo en cuenta lo planteado por Smith para que la división del trabajo ocurra es necesario que los mercados sean desarrollados y que las empresas cuenten con acumulación de capital (o que movilicen gran cantidad de recursos económicos).

Con el desarrollo económico, las invenciones tecnológicas, la consolidación del capitalismo en países industrializados, los mercados alcanzaron un nivel elevado de desarrollo esto condujo a que surgieran nuevos aportes teóricos que permitieron mejorar los métodos de trabajo y la distribución de funciones dentro de la organización.

Frederick Winslow Taylor (1856-1915). Considerado padre de la administración científica, logró mejorar la productividad a través del estudio de los tiempos y movimientos “Taylor dedico la mayor parte de sus esfuerzos a estudiar y encontrar la mejor manera de ejecutar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos y de la forma más adecuada para remunerar a los trabajadores con el fin de incrementar la productividad¹⁵.”

El método de Taylor se basó en identificar los movimientos más eficientes que permitan desarrollar una actividad en poco tiempo, del rendimiento (o productividad) del empleado dependía la remuneración, siendo el factor económico un motivador dentro de la relación trabajador- empleador.

Para motivar al personal, introdujo el sistema de incentivos de trabajo diferencial, que consistía en crear dos tipos de tarifas. Si el empleado cumplía con una producción (número de productos elaborados) de acuerdo a los estándares fijados

¹³ SMITH ADAM, *La Riqueza de las Naciones*. vol. I, libro primero, capítulo 1.p100.

¹⁴ *Ibíd.* P.337.

¹⁵ RAMIREZ CARDONA Carlos. *Fundamentos de Administración*. Editorial Eco Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. 2002.

el empleado percibía una tarifa, si el empleado obtenía una producción por encima de los estándares entonces percibía una mayor remuneración o tarifa.

Para aplicar la administración científica Taylor propuso algunos parámetros:

- a) En lugar de que ambas partes (empleado y empleador) estén en pugna por la división del superávit, deben unirse para aumentar éste.
- b) Para efectuar cada tarea debe utilizarse el método científico a través de la experimentación y de la observación para identificar el mejor método para realizar una tarea, lo que incrementa la eficiencia.
- c) Los incentivos promueven el interés del trabajador y la productividad.
- d) La estandarización de los métodos y condiciones de trabajo es indispensable para realizar el trabajo (establecimiento de estándares).
- e) Es necesario diferenciar las funciones del supervisor de las del trabajador

Taylor desarrolló un sistema de organización llamado funcional (o de Taylor), observó que la organización lineal no propiciaba la especialización; propuso que el trabajo de supervisor se dividiera en especialistas, asignado al supervisor autoridad y responsabilidad sobre los trabajadores y recursos a cargo.

La organización funcional consiste en dividir el trabajo y establecer la especialización de manera que cada hombre, desde el gerente, hasta el obrero, ejecuten el menor número posible de funciones. La propuesta de Taylor permitió a las áreas de la empresa y funcionarios que ocupan cargos especializarse en actividades específicas asumiendo responsabilidad sobre estas y los recursos a cargo. La organización funcional agrupa puestos (cargos) en los que se efectúan las mismas tareas: Comerciales, productivas, técnicas, financieras, de personal.¹⁶

Los aportes de Taylor permitieron introducir métodos de investigación dentro de la empresa para determinar el mejor método (o manera) de realizar una actividad productiva. Sus ideas son compatibles con lo propuesto por Adam Smith, profundizan el concepto de división del trabajo y abordan el tema desde una óptica mas activa, en la cual el empresario debe investigar por medio de la experimentación y la observación la forma adecuada de realizar una actividad.

Contemporáneo de Taylor, Henri Fayol (1841 – 1925) propone su modelo teórico, el cual se basa en tres aspectos fundamentales: La división del trabajo, la

¹⁶PARAMES MONTENEGRO Carlos. Introducción al Management. Editorial. Ministerio para la Administración Pública. Cuarta Edición. 1988. P.129.

aplicación de un proceso administrativo y la formulación de criterios técnicos que deben orientar la función administrativa.

Fayol divide las operaciones de las empresas en:

- Técnicas de producción: Fabricación, transformación de insumos.
- Comerciales: Compras, ventas, búsqueda de mercados.
- Financieras: Búsqueda y administración de capitales.
- Contabilidad: Registros de ingresos y egresos, inventarios, balances, estadísticas, precios.
- Seguridad: Protección de bienes y de personas.
- Administrativas o de gerencia: previsión, mando, organización, coordinación y control.

Fayol, “se refiere en su trabajo, específicamente a la sexta operación (operaciones administrativas o de gerencia). Esta área, según él, había sido muy descuidada en las empresas. Mientras existía una preocupación por el área técnica y comercial, acerca del área administrativa había una gran ignorancia. Entonces Fayol (1916) propone cinco elementos que constituyen el proceso administrativo¹⁷:

- Planeación
- Organización
- Dirección
- Coordinación
- Control.

Fayol propone 14 principios que sirvieron posteriormente para desarrollar diferentes modelos gerenciales¹⁸. Entre los más relevantes se destacan.

División del trabajo: está permite al trabajador adquirir experiencia, habilidad, seguridad y precisión que acrecen su rendimiento. Lo propuesto por Fayol esta en armonía con lo propuesto por Adam Smith, ambos autores coinciden en que la división del trabajo permite mejorar la productividad de la empresas u organizaciones.

¹⁷ZAPATA Álvaro. MURILLO VARGAS Guillermo. MARTINEZ CRESPO Jenny. Organización y Magnament. Programa Editorial Universidad del Valle. Primera Edición. Cali. Colombia 2006.

¹⁸ ROBIN Stephen, COULTER Mary. Administración. Editorial Pearson Pretice Hall. Octava Edición. México 2005. P.30.

Autoridad: Consiste en el derecho de mandar y en el poder de hacerse obedecer. Se distingue en un jefe la autoridad legal inherente a la función y la autoridad personal formada de inteligencia, de saber, de experiencia, de valor moral, de aptitud de mando.

Disciplina: Consiste esencialmente en la obediencia, la actividad, la presencia y los signos exteriores de respeto realizado conforme a las convenciones establecida entre la empresa y sus agentes.

Unidad de mando: Para la ejecución de un acto cualquiera un agente solo debe recibir órdenes de un jefe. Fayol afirma: “esa es la regla de la “unidad de mando”, que es de necesidad general y permanente y cuya influencia sobre la marcha de los negocios es por lo menos igual, a mi criterio a la de cualquier otro principio...”

Unidad de dirección: Este principio puede expresarse así: Un solo jefe y un solo programa para un conjunto de operaciones que tienden al mismo fin.

Subordinación de los intereses particulares al interés general: en una empresa el interés de un agente o de un grupo de agentes, no debe prevalecer contra el interés de la empresa

Fayol además considera un aspecto de suma importancia dentro de la dirección y gestión de una empresa: La centralización: Como la “división del trabajo”, la centralización es un hecho de orden natural, consiste en que en todo organismo, animal o social, las sensaciones convergen hacia el cerebro o la dirección y en que de ésta o aquél, parten las órdenes que ponen en movimiento todas las partes del organismo.

Adam Smith, Taylor y Fayol, coinciden que la división del trabajo es un aspecto clave en la eficiencia de las empresas, la ejecución especializada de tareas permite mejores resultados en la productividad. En la ciencia administrativa este concepto es aceptado, conforme han surgido propuestas teóricas y modelos gerenciales los autores han diseñado herramientas especializadas para ser utilizadas en las diferentes áreas funcionales de la empresa.

La división del trabajo lleva a los profesionales, trabajadores y áreas funcionales a especializarse en determinadas operaciones o actividades, con el paso del tiempo y la competencia del mercado han surgido nuevos procesos y funciones complejas que sirven para soportar procesos vitales de la actividad productiva y comercial en la empresa.

Para cumplir con las demandas de los consumidores y los estándares de calidad, es necesario que la empresa cumpla con una serie de procesos, los cuales son realizados por personas, sin embargo contratar personal para desarrollar todas

estas tareas especializadas resulta costoso económicamente y genera una gran demanda de actividades de control y dirección en actividades que no hacen parte del objeto social o de la actividad principal de la empresa. Teniendo en cuenta esto en el mercado han surgido empresas especializadas en prestar determinados servicios las cuales contratan con otras, esto se conoce como sub-contratación (outsourcing).

El outsourcing se define como: la herramienta de gestión que combina la correcta determinación de la estrategia con las medidas más adecuadas para llevarla a cabo de una manera operativamente eficiente"... "Esta concepción implica que no se trata de solo de eficiencia operativa sino de eficacia operativa orientada en términos estratégicos.¹⁹"La acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de la compañía' y que a la segunda le corresponde la definición de 'servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma pero que es responsable de su propia administración"²⁰

El concepto de Outsourcing comienza a ganar credibilidad al inicio de la década de los 70's enfocado, sobre todo, a las áreas de información tecnológica en las empresas. Las primeras empresas en implementar modelos de Outsourcing fueron gigantes como EDS, Arthur Andersen, Price Waterhouse y otros²¹.

El Outsourcing es un término creado en 1980 para describir la creciente tendencia de grandes compañías que estaban transfiriendo sus sistemas de información a proveedores.

Esta práctica empresarial ha recibido críticas entre las cuales se destacan:

- Los trabajadores subcontratados no son empleados pagados de la empresa que de hecho presta el servicio, por lo cual no tienen un incentivo de lealtad hacia ésta.
- Normalmente se contrata a los trabajadores con "contrato de obra", a pesar de que la tarea realizada suele ser continua. Dada la precariedad total producida y el abuso que se suele dar de esta figura contractual, a veces incluso para realizar despidos arbitrarios, es normal la "huida" de los trabajadores si encuentran un empleo de mayor calidad, con lo cual la calidad del servicio se suele resentir.

¹⁹ SCHNEIDER Ben. OUTSORCING. La herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Grupo Norma. 1ra. Edición. Bogotá. 2004. P .23.

²⁰ ROTHERY, Brian. Outsourcing. México. Editorial Limusa, S.A de C.V, 1996., p. 4.

²¹ BENITES LOPEZ Erik Oscar. Gestión de outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos. Capítulo 2. [En línea] Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/benites_le/cap2.pdf[Consultado el 20 de abril de 2011]

- La subcontratación (especialmente seguida de la externalización o la deslocalización) elimina puestos de trabajo en la empresa contratante

A favor de esta práctica se cita:

- La opinión versada a favor de la subcontratación se basa en un sólo objetivo: Abaratar los costos de producción. Dado que la subcontratación es también una fuente de competencia, permite a las empresas obtener menores costos de producción subcontratando a empresas que ofrezcan la mejor calidad a un menor precio

Una de las consecuencias más significativas de la práctica del outsourcing es que esta creando una nueva forma de relación cliente-proveedor, una relación que busca la cooperación intensa entre ambos y que se convierte, más que en una mera relación contractual, en una alianza estratégica para compartir el conocimiento”.

1.5.2 Marco conceptual. A lo largo de este trabajo se usarán algunos conceptos que permitirán comprender los distintos análisis.

Estudio de Factibilidad. Tienen el objetivo de determinar lo viable, rentable, o lo costoso que puede resultar un proyecto, y determina cuales son los beneficios, pérdidas y factores o variables que incidieran en la realización del mismo. El concepto de Factibilidad se refiere a: “la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo unos objetivos o metas planteadas. Determinar si es posible con X cantidad de recursos alcanzar unos objetivos, sean económicos, humanos, técnicos o de otra naturaleza”²².

Con la realización de los estudios de factibilidad, se puede determinar los recursos y factores que serán necesarios para el éxito del proyecto. Durante la realización de dicho estudio, se analizarán aspectos fundamentales, detallando cada variable y determinando la relación de esta con otras del mismo proyecto o del entorno. Generalmente los estudios de factibilidad se dividen en cuatro aspectos fundamentales, sin que esto sea una ley, dependiendo la naturaleza del proyecto este se dividirá en más aspectos.

Los cuatro aspectos más comunes en los estudios de factibilidad son:

- ✓ Estudio de Mercados
- ✓ Aspectos Técnicos

²²ALEGSA. Diccionario en línea. Definición Factibilidad. [En línea] Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php>[Consultado 15 de octubre]

- ✓ Aspectos Administrativos
- ✓ Aspectos Financieros

Para el estudio de factibilidad de la planta de aprovechamiento de residuos orgánicos se abordaran estos temas.

Dentro del estudio se determina la factibilidad de varios aspectos, entre las factibilidades a que se pueden determinar se encuentran:

- ✓ Factibilidad económica
- ✓ Factibilidad comercial
- ✓ Factibilidad humana u operativa
- ✓ Factibilidad técnica o tecnológica
- ✓ Factibilidad biológica o ecológica
- ✓ Factibilidad organizacional
- ✓ Factibilidad legal
- ✓ Factibilidad política
- ✓ Factibilidad de tiempo

Mercadeo. El mercadeo es una gran herramienta gerencial, ampliamente utilizada por las empresas, según la **AMA-American Marketing Association-2004** Marketing es: “una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar, y entregar valor a los clientes y para administrar las relaciones con ellos de tal manera que se beneficie la empresa y sus aliados comerciales”.²³

Para este trabajo se usará el concepto de mercadeo relacional, C. Gronroos plantea: “El mercadeo Relacional consiste en establecer, mantener y desarrollar relaciones rentables con los clientes y otros aliados, de tal manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Esto debe alcanzarse mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de lo pactado²⁴”. Esta concepción es acorde aun proyecto que tiene como objetivo solucionar un problema social que afecta a todos

“Los conceptos básicos del mercadeo actual fueron adoptados alrededor de los años 60’s. El concepto de la mezcla de mercadeo fue introducido en los años 50’s por Neil H. Borden, profesor de Harvard University, y la clasificación de los

²³ VALENZUELA FERNÁNDEZ LeslierMaureen; GARCÍA Jesús de Madariaga M. y BLASCO LÓPEZ María Francisca; Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis, Pág. 3. [En línea] Disponible en: <<http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml>> [Consultado 25 de Junio 2011]

²⁴ AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm> [Consultado el 25 de Junio de 2011]

elementos de la mezcla de mercadeo en cuatro factores (producto, precio, plaza, y promoción) fue denominada las cuatro P's y popularizada por E. Jerome McCarthy al comienzo de los años 70's...El concepto de las cuatro P's fue una simplificación de las ideas originales de Borden, quien había incluido doce elementos en su definición“ La evolución del mercadeo permitió una mejor aproximación entre las empresas y los clientes finales.

Según Kotler P, “los clientes que constituyen el nicho tienen un conjunto de necesidades, en alguna medida, singular y complejo; están dispuestos a pagar una prima, aquella empresa que mejor satisfaga sus necesidades, si el practicante de mercadeo que trabaja con nichos pretende obtener el éxito, tendrá que especializar sus operaciones, de lo contrario a otros competidores les resultara fácil atacar al líder del nicho”²⁵.

1.6 METODOLOGIA DE INVESTIGACIÓN

Esta investigación corresponde a un estudio descriptivo que tiene como objetivo analizar las diferentes variables que intervienen en la creación de una empresa, para ellos se usaran datos cuantitativos y cualitativos. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis. Miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar.²⁶

El estudio de factibilidad comprende el análisis de los entornos, el sector, el diseño organizacional, la elaboración del presupuesto, el costeo del proyecto y las estrategias de mercadeo, el estudio descriptivo permite lograr esto, facilitando la utilización de datos cualitativos y cuantitativos.

1.6.1 Método de investigación. Para la realización de este estudio de factibilidad se escogió el método inductivo, siendo más efectivo para analizar situaciones particulares y posteriormente generar conclusiones generales. A lo largo del estudio es necesario abordar distintas áreas de forma separa, las cuales se

²⁵ KOTLER, P; El Marketing. Como crear, ganar y dominar mercados. 1 Edición. Editorial Paidos 1999 67. p.

²⁶ UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Metodología de investigación. Capitulo 4: Definición tipos de investigación. [En línea] [Consultado 10 enero de 2011] Disponible en: http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf

interconecta posteriormente, el método inductivo permite justamente analizar premisas particulares en cada área explorada para luego generar una conclusión que represente el comportamiento general.

1.6.2 Técnicas de recolección de información. Las técnicas que se usaron a lo largo del estudio de factibilidad fueron, la entrevista y la recopilación documental.

Las entrevistas se realizaron a empresarios y funcionarios públicos, con el fin de recolectar información cualitativa referente al comportamiento del sector, las expectativas de la economía, las leyes que rigen la actividad, así como la demanda de nuevos servicios y las amenazas y oportunidades para empresarios nuevos que incursionan en este dinámico sector. Las entrevistas se documentaron usando un formato escrito, los resultados fueron utilizados para elaborar los distintos análisis y diseñar las estrategias de mercadeo.

La recopilación documental hace referencia a la búsqueda de información, su selección, clasificación y posterior análisis. A lo largo de la investigación se consultaron diferentes fuentes de información, con el fin de encontrar datos cuantitativos y cualitativos que reflejen el comportamiento del sector, y del mercado en general.

1.6.3 Fuentes de información. En esta investigación se consultaron dos tipos de fuentes: primarias y secundarias, las dos aportaron valiosa información respecto al mercado, diseño organizacional, aspectos técnicos del proyecto, legislación vigente, costos y presupuestos de inversión y demás.

1.6.3.1 Fuentes primarias. En este grupo figuran empresarios de empresas temporales de servicios, gerentes de cooperativas de trabajo asociado que se consultaron para indagar sobre el comportamiento del sector y el entorno. Igualmente se consultaron funcionarios públicos de entidades como el DANE, Cámara de Comercio de Cali, DIAN., estos aportaron cifras del mercado potencial y documentos sobre los requisitos legales para la constitución de empresas de servicios.

1.6.3.2 Fuentes secundarias. Entre las fuentes secundarias se destacan los informes sectoriales aportados por los Ministerios de Hacienda y Crédito Público, Departamento Nacional de Planeación, Proexport, Bancoldex. Igualmente los

artículos periodísticos publicados en el Espectador, El tiempo, El País, revista Dinero, Semana, entre otros.

También se consultaron trabajos de factibilidad o estudios de viabilidad realizados por estudiantes de universidades que se postularon al fondo emprender.

2. ANÁLISIS DE LOS ENTORNOS

2.1 ENTORNO ECONÓMICO

La economía colombiana ha tenido un crecimiento importante en los últimos años, siendo considerada en la actualidad como una de las más importantes de la región. Esta situación ha atraído inversión extranjera y también ha generado desarrollo en distintas áreas del país que por mucho tiempo estuvieron relegadas de las grandes ciudades.

Para efectos de este análisis se analizarán las variables económicas que tienen incidencia con la empresa:

- Crecimiento del Producto Interno Bruto (PIB)
 - Desempleo
 - Inversión pública y privada
 - Crecimiento del sector de la tercerización
-
- Producto Interno Bruto (PIB); es el valor total de los bienes y servicios producidos en un país durante un cierto periodo de tiempo (generalmente un trimestre o un año); es decir, el total de lo que se produce con los recursos que se han utilizado en la economía, valorando cada bien final o servicio al precio que se maneja comúnmente en el mercado²⁷.

Según el DANE para el año 2010 el crecimiento del PIB en Colombia fue de 4.3%, el sector que más creció fue el de Minas y Canteras, lo hizo al ritmo del 11%. Por su parte el sector servicios (comercio, reparación, restaurantes y hoteles), creció en un 6%, la industria creció en 4.9%²⁸. Lo anterior demuestra la capacidad de la economía para recuperarse si se tiene en cuenta que en el año 2009 existió una crisis mundial que frenó el crecimiento de las economías industrializadas.

- Desempleo; La tasa de desempleo se define como la relación entre la *población económicamente activa* no ocupada, pero que está buscando empleo en forma activa.²⁹ El desempleo es la mayor preocupación que afrontan los

²⁷ BANCO DE LA REPÚBLICA. PIB Y PNB. [En línea] Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo45.htm> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

²⁸ PERIODICO EL PAÍS. Artículo En Colombia en el 2010 el PIB creció 4.3% Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/en-2010-pib-colombia-crecio-43> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

²⁹ ARANGO Luis Eduardo T. POSADA. Carlos Esteban BANCO DE LA REPÚBLICA. [En línea] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra176.pdf> [Consultado el 16 de septiembre de 2011]

gobiernos, en Colombia las políticas públicas han estado orientadas a crear puestos de trabajo en distintos sectores, para ello el gobierno nacional ha impulsado estrategias que han dejado buenos resultados pero aun no logran solucionar el problema de fondo. Según el DANE en el año 2010 el desempleo cerró a una tasa de 11.8%, levemente inferior al 12,0% registrado en igual periodo 2009.

Para el año 2010 la población ocupada en el total nacional, durante el año pasado, ascendió a 19.215.000 personas, el número de personas desocupadas fue de 2.562.000 y los colombianos inactivos sumaron 12.938.000.

Cali registró un índice de desempleo de 13,7% durante todo el año pasado, una cifra que presentó un leve alza frente al 2009 cuando la tasa llegó a 13,6%.

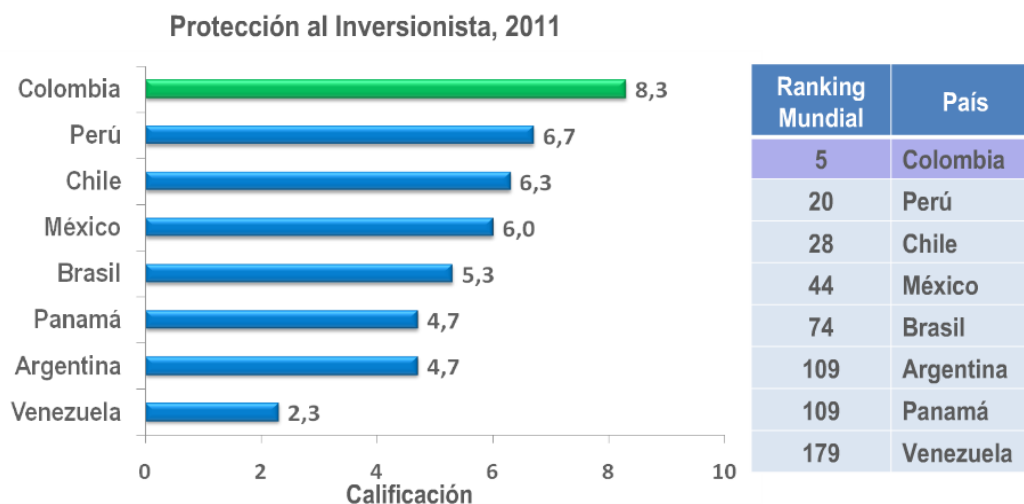
- Inversión pública y privada; estas son erogaciones que permiten incrementar la capacidad de producción y la productividad en el campo de infraestructura física, económica y social.³⁰ La diferencia entre inversión pública y privada es el origen de los recursos. El crecimiento en la inversión en un determinado país es un indicador de la confianza en ese mercado lo que a su vez demuestra el crecimiento de esta economía.

La inversión extranjera directa (IED) en Colombia llegó en los siete primeros meses de 2011 a los 8.564 millones de dólares.³¹ Parte de esta inversión, 7.267 millones de dólares ha sido para el sector minero y petrolero, con un incremento del 56 % con respecto al lapso similar de 2010. El Ministro de Industria Comercio y Turismo apuntó se espera que la IED alcance los 10.800 millones de dólares en 2012, llegue a los 11.900 millones en 2013 y suba a los 13.200 millones de dólares en 2014.

³⁰ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Manual de la inversión pública nacional. Dirección de inversiones y finanzas públicas subdirección de programación y seguimiento presupuestal del sector central. Bogotá D.C. p.9.

³¹ PERIODICO EL TIEMPO. Artículo: Inversión extranjera en Colombia llega a US\$8.564 millones [En línea] Disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10189325.html [Consultado el 18 de septiembre de 2011]

Gráfica 1: Protección al inversionista



Nota: Protección al inversionista se define como la conmutación de las siguientes variables:
responsabilidad legal de los directivos, facilidad de juicios de accionistas y transparencia
Ranking compuesto por 183 países
Fuente: Doing Business, 2011 (Banco Mundial)

Fuente: DOING Business 2011.

El gasto público (16% del PIB) mostrará una dinámica estable, con crecimientos inferiores al gasto privado. Con el propósito de mejorar las finanzas públicas, el Gobierno mantendrá un gasto sobrio y enfocado en las locomotoras de crecimiento. Con el propósito de reducir el déficit fiscal de 4.1% en 2011 a -2.4% en 2014, el GNC entrará en un sendero de bajo crecimiento en el gasto, creciendo alrededor del 2.0% en términos reales en el mediano plazo.³²

- Crecimiento de la tercerización; Business Process Outsourcing & Offshoring (BPO&O) o Tercerización de procesos de negocio, según la definición del Outsourcing Institute, se refiere a la subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, ya sea internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.³³

En Colombia, la industria ha experimentado un crecimiento del 91% en los últimos tres años y según el estudio, Colombia está bien posicionada por los altos estándares de calidad que le permitirá beneficiarse ante la creciente demanda

³² INFORME INTERBOLSA.

³³ MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Transformaciones productivas. [En línea] Disponible en: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO> [Consultado el 20 de septiembre de 2011]

mundial de servicios de alto valor.³⁴ En los últimos cuatro años los ingresos por servicios de outsourcing en Colombia se han incrementado a una tasa anual promedio del 30%, alcanzando 565 millones de dólares durante 2009, mientras que las exportaciones lo han hecho a una tasa del 90%, logrando durante el último año ventas externas por 95 millones de dólares.

- **Crecimiento de las Mipymes;** en Colombia gracias a las políticas públicas del gobierno nacional y las condiciones del mercado, el número de microempresas han aumentado desde el año 1990 hasta 2005, como se observa en la siguiente tabla.

Tabla 1: Número de MYPIMES 1990 a 2005.

Tipo de empresa	Año 1990	Año 2005
Microempresas	933.789	1.338.220
Pequeñas	46.200	32.649
Medianas	7.447	4.855
Grandes	1.845	1.108

Fuente: CDM; Observatorio Colombiano de la Microempresa, basado en cifras del DANE.

La tendencia en el corto y largo plazo es el crecimiento de las mipymes, dado que este sector genera gran parte de la oferta laboral del país. Sin embargo un problema preocupante es que muchas fracasan y son liquidadas, por eso debe haber esfuerzos por capacitar a los empresarios y tecnificar el sector.

³⁴PROEXPORT. La Joya escondida del outsourcing en América Latina. [En línea] Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-la-joya-escondida-del-outsourcing-en-america-latina> [Consultado el 20 de septiembre de 2011]

Tabla 2: Análisis variables entorno económico

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Crecimiento del PIB	El crecimiento de la economía, permite que haya mayor inversión en el sector de la tercerización, donde se encuentra la empresa.	Para el año 2011 la meta de crecimiento del Departamento Nacional de Planeación es de 5%. El crecimiento del sector servicios	Genera confianza en el mercado, y con ello la llegada de nuevas empresas clientes.
Desempleo	Para lograr disminuir la tasa de desempleo el gobierno impulsa las cinco locomotoras de desarrollo: (vivienda, agro, infraestructura, minería e innovación). El gobierno espera que las nuevas empresas puedan contratar mano de obra juvenil. El sector de la tercerización se perfila como un sector de rápido crecimiento con proyectado al mercado mundial.	Según el Ministerio de la protección social para los próximos 4 años se espera crear 2.5 millones de puestos de trabajo. Esto se logrará mediante la ley de formalización de empleo.	Genera condiciones de informalidad, lo que afecta la prestación de servicios de selección. Aumenta en el mercado la mano de obra y tiende a contratarse personal calificado para actividades operativas que no exigen ese perfil. Lo que desincentiva la búsqueda de personal idóneo.
Inversión pública y privada	Genera desarrollo en sectores de la economía. En el caso de la inversión pública genera desarrollo en la infraestructura, lo que abarata los costos y gastos de producción.	Aumenta la inversión en Colombia, la privada se concentra en sectores de minería, obras de infraestructura y servicios. La inversión pública aumenta en zonas del país alejadas, y se concentra en infraestructura como transporte, redes eléctricas y conectividad.	Genera oportunidades para ofrecer servicios a las multinacionales o empresas foráneas.
Crecimiento del las Mipymes.	Esto genera incremento en la producción nacional y genera puestos de trabajo.	Aumenta y crecen sectores de servicios y tercerización.	Genera una base de clientes más amplia.

Tabla 3: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Crecimiento positivo del PIB	O				X			X
Medidas para frenar el desempleo	O				X			X
Inversión directa extranjera en Colombia	A		X			X		
Inversión pública en el país	A		X			X		
Crecimiento del sector de la tercerización	O				X			X

2.2 ENTORNO SOCIAL

La sociedad colombiana ha tenido grandes cambios, producto de las dinámicas internas que vive el país, por un lado el conflicto armado ha generado el desplazamiento de la población, y por otro la falta de desarrollo en ciertas

regiones ha impulsado ciertos fenómenos como el contrabando, narcotráfico y comercio ilegal. A continuación se hace un análisis de los cambios más relevantes que tienen una influencia directa en el sector donde se encuentra la empresa y en la economía en general, las variables a analizar son:

Desplazamiento de población
Pobreza
Educación

- **Desplazamiento;** es la acción donde personas nativas son desterradas de sus territorios de origen y se desplazan a nuevos lugares o regiones. El desplazamiento puede tener varios orígenes: violencia, falta de oportunidades económicas, desastres naturales. De acuerdo con el Registro Único de Población Desplazada (RUPD)¹, en Colombia 754.539 hogares (3.316.862 personas), han sido expulsados de 1.109 municipios y corregimientos departamentales.³⁵

Este fenómeno genera cambios en las ciudades que acogen a la población desplazada afectando los indicadores de empleo, calidad de vida, acceso a la salud y demás. Por lo tanto el Estado debe desarrollar estrategias para minimizar los efectos negativos del desplazamiento. Como se observa en la tabla 1; este fenómeno desde el año 2008 ha comenzado a decrecer siendo menos los desplazados.

³⁵REPÚBLICA DE COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Acción Social. Desplazamiento forzado en Colombia. [En línea] disponible en: <http://www.centromemoria.gov.co/archivos/Desplazamiento/Informes/desplazamiento%20forzado%20en%20colombia%20-%20accin%20social%202010.pdf> [Consultado el 22 de septiembre de 2011]

Tabla 4: Personas expulsadas individual y masivamente en Colombia

Personas Expulsadas Individual y Masivamente en Colombia			
Año	Individual	Masivo	Total General
1899	129.353	595	129.948
1997	83.718	81.261	164.979
1998	52.387	15.478	67.865
1999	71.775	20.917	92.692
2000	162.524	99.802	262.326
2001	283.196	102.082	385.278
2002	337.483	100.484	437.967
2003	195.393	52.028	247.421
2004	197.527	32.494	230.021
2005	232.750	34.064	266.814
2006	253.530	31.015	284.545
2007	303.144	26.131	329.275
2008	282.845	20.267	303.112
2009	107.100	7.502	114.602
Total	2.692.742	624.120	3.316.862

Fuente RUPD - Acción Social

Fuente: Oficina Presidencial para la Acción Social. 2010.

Siendo un problema nacional el gobierno busca por medio de norma legal establecer un marco para afrontar este problema. Por medio de la expedición de la ley 387 de 1997, el Gobierno Nacional ha desarrollado una serie de instrumentos al desplazamiento y los problemas derivados, estos instrumentos se materializan con la emisión de varios decretos, entre ellos, el 250 de 2005, actual Plan Nacional de Atención Integral a la población Desplazada.

- **Pobreza;** Uno de cada seis colombianos vive bajo línea de indigencia si se mide por ingreso. En total, el 45% son pobres y alrededor del 16% de los colombianos son pobres extremos³⁶. En la ciudad de Cali el 78% de la población

³⁶PERIÓDICO EL TIEMPO. La estrategia del gobierno para combatir la pobreza extrema. [En línea] Disponible en: http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10195729.html [Consultado el 23 de septiembre de 2011]

total encuestada por el SISBEN se encuentra en los niveles 1 y 2 (los mas pobres) el restante 22% se ubica en el nivel 3.³⁷

Los jefes de hogar que perciben los ingresos per cápita mas altos son los que realizan actividades de emprendimiento productivo, en Medellín estos ingresos llegan en promedio a 2.8 millones, en Bogotá a 2.3 millones, en Cali a 1.8 millones y en Barranquilla, Cartagena y Bucaramanga oscilan entre 1.2 y 1.5 millones de pesos. Para los jefes de hogar que trabajan como independientes, los ingresos oscilan entre 1.1 y 1.2 millones mensuales per cápita en Bogotá y Medellín y \$900 mil pesos en Cali, para Bucaramanga, Barranquilla y Cartagena oscila entre los \$600 mil y los \$700 mil pesos.

- **Educación;** en Colombia para garantizar el derecho constitucional de la educación se creo la Ley General de Educación –Ley 115, del 8 de febrero de 1994, esta señala las normas generales para regular el Servicio Público de la educación que cumple una función social. En Cali, la participación de las mujeres ocupadas con estudios universitarios es similar a la de los hombres ocupados, en cambio los hombres con estudios de primaria y secundaria completos o incompletos tienen más participación que las mujeres en el mercado laboral.

La proporción de mujeres ocupadas que tienen estudios de primaria y secundaria completa (47% y 46%) e incompleta (44% y 43%), es menor a la de hombres ocupados con este mismo nivel de estudio (53% y 54% respectivamente). La proporción de mujeres ocupadas que tienen estudios superiores completos e incompletos (50% y 51%) es similar a la de hombres ocupados con este mismo nivel de estudio (50% y 49% respectivamente)

Participación de la mujer en el mercado laboral; En el caso de Colombia, según el Banco Mundial, la participación laboral de las mujeres es del 56% y, así mismo, sus salarios representan el 84% de los salarios de los hombres.

- **Seguridad;** en la ciudad de Cali, según el observatorio Cali como Vamos y la aplicación de la encuesta sobre calidad de vida, la seguridad fue calificada con un puntaje promedio de 3,0 solo el 30% de los consultados (muestra de 1.200 personas) se siente seguro en la ciudad y el 39% en los barrios. De otro lado, sobre la Policía, solo el 16% considera que está realizando acciones para mejorar la seguridad en los barrios y sobre la Alcaldía esta misma opinión la tiene apenas el 15% de los encuestados.

De mayor a menor, los tres principales problemas de seguridad en los barrios son: 64% atracos callejeros, 55% existencia de pandillas y 30% tráfico de drogas.

³⁷CALI COMO VAMOS. Informe Cali Como Vamos Marzo 8 de 2011.

Tabla 5: Variables del entorno social

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Desplazamiento de población	Esto genera desempleo en la ciudad, bajo poder adquisitivo, exceso de mano de obra no calificada.	Disminución; para el año 2009 la población desplazada fue de 114.602. sin embargo el 94% de los desplazados vive por debajo del umbral de pobreza y solo el 20% de las tierras despojadas son investigadas, lo cual evidencia la magnitud del problema social.	Aumento de oferta de mano de obra no calificada. Aumento de condiciones de sub-empleo y vinculación informal.
Población en situación de pobreza	Esto limita el poder de consumo de la población, lo cual frena el crecimiento de las empresas, limita la demanda de productos y servicios.	La pobreza tiende a disminuir, los hogares aumentan el ingreso producto de la vinculación del hombre y la mujer al mercado laboral.	La búsqueda de mayores ingresos motiva la búsqueda de nuevas oportunidades laborales. (Mayor oferta de mano de obra)
Acceso a la educación	Aumenta la calidad de vida, aumenta la mano de obra calificada, cambia los hábitos de consumo.	Aumentar la oferta educativa privada y pública. Igualdad en la preparación académica de hombres y mujeres.	Mayor oferta de mano de obra calificada. Personal más capacitado y más competitivo.
Seguridad	Aumenta el costo de pólizas y seguros y limita la actividad comercial y productiva de las distintas empresas.	En el corto plazo aumento de la inseguridad a causa de la pobreza y falta de oportunidades. En el largo plazo se espera una disminución con la implementación de controles de seguridad y políticas de desarrollo.	Aumento en costos de operación a causa de pólizas y seguros. Limita la actividad comercial y sobre todo la movilización de personal.

Tabla 6: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Desplazamiento de población	A	X					X	
Pobreza	A	X					X	
Acceso a la educación	O				X			X
Seguridad	A	X						X

Tabla 7: Instituciones de influencia entorno social

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio de la Protección social. Acción social Ministerio de Agricultura y desarrollo rural	Desarrollan actividades para proteger los derechos de la población, especialmente los grupos vulnerables. Asignan recursos para proyectos sociales.
ONU	Realiza seguimiento a las cifras de desplazamiento, pobreza, desarrollo y seguridad. Asigna recursos para proyectos de desarrollo, entre ellos iniciativas de micro empresas.
ONG'S	Realizan actividades de seguimiento y medición a los problemas sociales y adelantan acciones desde la iniciativa privada.

2.3 ENTORNO LEGAL

Dentro del análisis del entorno legal se consideran algunas leyes que tienen como objetivo impulsar la generación de empleo, la creación de nuevas empresa, y la consolidación del sector servicios y en particular el sector de tercerización. Actualmente el país realiza modificaciones a su marco legal para estar a la altura de los estándares internacionales respecto a la protección de los derechos de propiedad y comercialización, esto genera confianza en el inversionista y en la economía en general.

Dentro de las variables a analizar están:

Ley de fomento al empleo; Ley 1429 de 2010.
Ley de protección de datos informáticos.

- **Ley 1429 de 2010:** Actualmente el gobierno nacional tiene como meta generar 2.5 millones de puestos de trabajo, principalmente para ubicar a la fuerza laboral joven, para lograr esto se creó la Ley del fomento al empleo: Ley 1429 de 2010; (Ley de primer empleo) mediante la cual el gobierno nacional espera crear estímulos para que las empresas contraten mano de obra juvenil, la cual cuenta con poca o nada de experiencia laboral.

La ley plantea que el Estado:

- a) Diseñar y promover programas de microcrédito y crédito orientados a empresas del sector rural y urbano, creadas por jóvenes menores de 28 años Técnicos por competencias laborales, técnicos profesionales, tecnólogos o profesionales, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, y del empleo, para lo cual utilizará herramientas como: incentivos a la tasa, incentivos al capital, periodos de gracia, incremento de las garantías financieras que posee el Estado y simplificación de trámites.
- b) Diseñar y promover en el nivel central y en las entidades territoriales el desarrollo de programas de apoyo técnico y financiero para asistencia técnica, capital de trabajo y activos fijos, que conduzca la formalización y generación empresarial, y del empleo en el sector rural.'
- c) Diseñar y promover programas de formación, capacitación, asistencia técnica y asesoría especializada, que conduzcan a la formalización y generación empresarial, del empleo y el teletrabajo.

d) Fortalecer las relaciones entre Universidad Empresa Estado, fomentando en todo el país iniciativas tendientes a que estos tres sectores trabajen mancomunadamente en el desarrollo innovador en sus regiones.

e) Mejorarla ocupabilidad de los (las) jóvenes, diseñando, gestionando y evaluando una oferta que contemple todas las necesidades formativas de una persona en situación de exclusión y que cubra todas las etapas que necesite para su inserción social y laboral.

- **Ley 1273 DE 2009** (enero 5): Para lograr que Colombia sea un país certificado para el transito de datos e información proveniente de Europa y de otros países industrializados, se expidió la Ley 1273 de 2009 mediante la cual se modificó el Código Penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones.³⁸

La creación de esta Ley de origen gubernamental, fue propuesta por el Ministerio de Comercio, Industria y Turismo, con el apoyo de los ministerios del Interior y de Justicia, Hacienda y Tecnologías de la Información, igualmente de las Superintendencias Financiera y de Industria y Comercio. El objetivo de esta ley es propiciar mejores condiciones para el desarrollo y crecimiento del sector servicios, particularmente el de tercerización (BPO). La Ley incorpora en la legislación nacional los lineamientos de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (Ocde), a la cual el Gobierno Nacional busca adherirse³⁹.

³⁸REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 1273 DE 2009. Por medio de la cual se modifica el código penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"- y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones"Diario Oficial No. 47.223 de 5 de enero de 2009

³⁹PERIODICO PORTAFOLIO. Artículo. Ley de protección de datos, favorece al sector servicios. Publicado el 23 de diciembre de 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/ley-proteccion-datos-favorece-al-sector-servicios> [Consultado el 23 de Septiembre de 2011]

Tabla 8: Variables de análisis entorno legal

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Ley 1429 de 2010	Aumenta la contratación de personal para acogerse a esta ley. Creación de nuevas mipymes para aprovechar los incentivos.	Disminución del desempleo. Aumento en el número de mipymes, Mayor competencia en el mercado. Formalización de puestos de trabajo. Capacitación de la mano de obra.	Aumenta la base de posibles clientes. Permite obtener beneficios tributarios al acogerse a esta ley. Disminuye las barreras de entrada al mercado.
Ley 1273 de 2009	Mayores garantías para la contratación de servicios de gestión de datos. Aumento en el número de empresas que prestan servicios de tercerización basados en las TIC.	Mayor seguridad y confianza entre empresa cliente y proveedor. Aumento en la exportación de servicios de gestión de información y tercerización. Aumento en la competitividad en el sector de las BPO.	Mejora la confianza de los potenciales clientes. Facilita los procesos comerciales. Disminuye los costos por pólizas y seguros.

Tabla 9: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Ley 1273 de 2009	O				X			X
Ley 1429 de 2010	O				X			X

Tabla 10: instituciones de influencia entorno legal

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Congreso y Senado de la República. Ministerio de Industria, Comercio y Turismo.	Promueven normas y leyes que tienen como objetivo el desarrollo de determinados sectores o el favorecimiento de los derechos del consumidor.
Gremios y asociaciones	Exigen garantías para la protección de sus intereses económicos y legales. Buscan garantías para desarrollar actividades empresariales e industriales.

2.4 ENTORNO DEMOGRAFICO

En Colombia la demografía es estudiada por el Departamento Administrativo Nacional de Estadísticas; DANE. A continuación se presenta la información demográfica de Colombia.

- **La población colombiana** creció 39.27% entre 1985 y 2005, pasando de 30.794.425 a 42.888.592 habitantes. En el año 2020 la población del país habrá

alcanzado un total de 50.912.429.⁴⁰ En el futuro el ritmo de crecimiento demográfico comenzara a desacelerarse, entre 2005 y 2020 la población del país habrá crecido 18.7%, y los departamentos con menores crecimientos continuarán siendo Caldas, Boyacá y Tolima.

La población en Colombia es y ha sido mayoritariamente femenina, la proporción de mujeres dentro del total fue 50.68% en 1985 y 50.64% en 2005; se prevé llegue a 50.62% en el año 2020.

- **Tasa de Natalidad y Mortalidad;** En Colombia se evidencia una disminución sistemática de las tasa de natalidad y mortalidad. La tasa bruta de natalidad disminuyó de 28.8 a 19.8 nacidos vivos por cada mil habitantes entre 1985 y 2010, esta tasa tiene una tendencia a la disminución. Por su parte la tasa bruta de mortalidad ha tenido una disminución, se proyecta que a 2020 sea de 5.95 por cada mil habitantes.

Tabla 11: Variables de análisis entorno demográfico

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Crecimiento de la población	El crecimiento de la población y la concentración en los centros urbanos es algo atractivo para las empresa que evidencian una gran concentración de consumidores. Esto ha impulsado la llegada de empresas foráneas al mercado colombiano.	Se proyecta el crecimiento de la población, para el año 2020 será de 50.912.429.	Esto evidencia un crecimiento en la demanda interna de Colombia, lo cual resulta atractivo para las empresas clientes.
Tasa de Natalidad y Mortalidad	La disminución de las tasas evidencia mejor calidad de vida, y cambios en los hábitos de consumo. Esto generará cambios en la oferta de productos y servicios.	La tendencia es a la disminución de las dos tasas. La tasa de natalidad se reducirá debido a la expectativa de tener hijos a mayor edad. Por su parte la tasa de mortalidad disminuirá debido a mejores condiciones de vida.	Esto genera el florecimiento de empresas dedicadas a la recreación, educación y demás. Estas nuevas empresas serán un gran nicho de mercado a desarrollar.

⁴⁰REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Población y principales indicadores demográficos de Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/estadisticas/Estadsticas/POBLACION%20Y%20PRINCIPALES%20INDICADORES%20DEMOGRAFICOS%20DE%20COLOMBIA.pdf> [Consultado el 24 de Septiembre de 2011]

Tabla 12: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Crecimiento de la población	O			X		X		
Tasa de Natalidad y Mortalidad	O			X		X		

Tabla 13: Instituciones de influencia entorno demográfico

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio de la Protección Social Departamento Nacional de Planeación	Desarrollar políticas para mejorar las condiciones de vida, reducir la pobreza, y alcanzar el desarrollo sostenible.
DANE	Realiza la medición a los cambios demográficos de la población colombiana.

2.5 ENTORNO AMBIENTAL

La legislación ambiental o derecho ambiental es un complejo conjunto de tratados, convenios, estatutos, reglamentos, y el derecho común que funcionan para regular la interacción de la humanidad y el resto de los componentes biofísicos o el medio ambiente natural, hacia el fin de reducir los impactos de la actividad humana, tanto en el medio natural y en la humanidad misma.⁴¹

En Colombia la legislación ambiental ha aumentado progresivamente, pero en las últimas décadas el control sobre las actividades humanas sobre los recursos naturales ha aumentado, dado la importancia del tema para la opinión pública nacional e internacional.

Para efectos de este análisis se consideran las principales normas que regulan el tema ambiental del país.

- **Ley 99 de 1993;** por la cual se crea el Ministerio del Medio Ambiente, se reordena el Sector Público encargado de la gestión y conservación del medio ambiente y los recursos naturales renovables, se organiza el Sistema Nacional Ambiental, SINA, y se dictan otras disposiciones.
- **Decreto 1220 de 2005;** Por el cual se reglamenta el Título VIII de la Ley 99 de 1993 sobre licencias ambientales.

⁴¹NOVA. Ambiental agrícola. Legislación ambiental. [En línea] Disponible en: http://www.naa-consultores.es/asesoramiento_legal.html [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

- **Decreto 2811 De 1974 (Código de Recursos Naturales);** Por el cual se dicta el Código Nacional de Recursos Naturales Renovables y de Protección al Medio Ambiente

Las principales normas que regulan el tratamiento de los desechos en Colombia son:

- **Decreto 2811 De 1974**Código de Recursos Naturales
- Resolución 1045 de 2003, creó el Plan de Gestión Integral de Residuos Sólidos, PGIRS
- Desechos hospitalarios – Decreto 2676 de 2000

En Colombia los actos en contra del medio ambiente son un delito. Efectivamente el Código Penal Colombiano, en su Título XI, “De los delitos contra los recursos naturales y el medioAmbiente”, tipifica en once artículos como delitos las siguientes conductas contra el medioAmbiente.

En el país para promover un desarrollo sostenible y especialmente responsable con el medio ambiente se creo el INCODER; Instituto Colombiano para el Desarrollo Rural, este tiene como objetivo “Promover la identificación y consolidación económica y social de las áreas de desarrollo rural mediante el apoyo técnico y financiero a programas de desarrollo productivo agropecuario, forestal y pesquero de propósito común, que permitan a los actores rurales de identificación de oportunidades que su realidad les ofrece y la concertación de las inversiones requeridas”.⁴²

En la actualidad este instituto lidera activamente programas para lograr que la actividad productiva agropecuaria tenga un mínimo impacto sobre los recursos naturales de las zonas del entorno, igualmente brinda asesoría en temas relacionados con la agro-industria. Lo anterior ha permitido que los productores se tecnifiquen y obtengan mejores resultados económicos sin contaminar significativamente.

Respeto a la ciudad de Cali existen problemas ambientales los cuales tiene una alta incidencia en la salud de las personas. Durante 2010, el 55% de los encuestados considera que problemas ambientales como la contaminación del agua, del aire, la existencia de basuras y escombros en las calles y la contaminación auditiva y visual, afectan su salud. Llama la atención que esta proporción es mucho menor a la del año 2009, donde alrededor del 80% de los

⁴² INCODER. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO RURAL.[En línea] Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

encuestados consideraba que estos mismos problemas estaban afectando su salud⁴³.

Por zonas de la ciudad, en el Distrito de Agua blanca se reportan los mayores niveles de insatisfacción con problemas ambientales como la contaminación del aire (67%), el agua (67%) y los escombros en las calles (65%).

La gestión ambiental en la ciudad es lidera por la Alcaldía Municipal por medio del DAGMA; Departamento Administrativo de Gestión Medio Ambiental. De acuerdo al informe Cali como Vamos año 2010, solo entre el 14% y el 20% de los encuestados está satisfecho con la gestión ambiental realizada en Cali para afrontar problemas como la contaminación del agua, el aire, el nivel de ruido en la ciudad, la contaminación visual, las basuras y los escombros. Este bajo porcentaje, que incluso es menor al rango de satisfacción del 18% al 25%, que sobre este mismo tema tenían los encuestados en 2009, refleja que aunque se realizan acciones, estas no son suficientes en términos de la gestión que la población espera.

Tabla 14: Análisis variables entorno ambiental

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Marco regulatorio ambiental	Esto obliga a todas las empresa a desarrollar modelos de gestión ambiental acordes a la normatividad vigente. Esto genera además un costo económico para financiar cada proyecto, atender eventuales contaminaciones y desarrollar planes de contingencia.	Mayores controles, multas a la actividad empresarial, especialmente para las empresas que explotan directamente los recursos naturales.	Esto genera una oportunidad para ofrecer servicios de asesoría, y para ofrecerle a las empresas clientes personal especializado en temas ambientales.
Modelo de gestión ambiental pública	Esto permite a las empresas acogerse fácilmente a las disposiciones legales, y además tener garantías sobre la protección de los recursos naturales.	Mejorar el modelo de gestión ambiental para garantizar la protección del medio y el cumplimiento de las normas. Lograr mayor satisfacción del ciudadano respecto al manejo ambiental.	Oportunidad de identificar profesionales del manejo ambiental y ofrecerlos a empresas clientes.

⁴³CALI COLO VAMOS. Informe de Cali como Vamos 2010. [en línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202010/ANALISIS%20ENCUESTA%20PERCEPCION%20CALI%202010%20FINAL.pdf> [Consultado el 27 de septiembre de 2011]

Tabla 15: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Normatividad ambiental	O				X			X
Modelo de gestión ambiental público	A		X			X		

Tabla 16: Instituciones de influencia entorno ambiental

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio de Medio Ambiente, Vivienda y Desarrollo Rural. Ministerio de Agricultura y Desarrollo Rural	Desarrollan leyes y acciones de control para garantizar la protección de los recursos naturales.

2.6 ENTORNO TECNOLÓGICO

El entorno tecnológico se encuentra conformado por todos los cambios que conlleven a mejoras significativas la realización de actividades productivas o de la vida cotidiana. Actualmente la tecnología no solo se limita a la fabricación de aparatos electrónicos, sino al procesamiento de información, al diseño de procesos y a la interacción entre personas, empresas, y aplicaciones. Para efectos de este trabajo se realizó un análisis sobre aspectos puntuales del entorno tecnológico que tienen impacto en la vida empresarial.

Penetración de internet

Disminución de impuestos sobre la importación de equipos de cómputo.

Penetración de internet

Colombia enfrenta grandes retos para lograr que gran parte de la población pueda acceder a las nuevas tecnologías, especialmente a internet, el gobierno nacional ha identificado a las tecnologías como un instrumento generador de desarrollo especialmente en el campo educativo y productivo. Es por ello que ha adelantado distintas acciones para permitir que exista una mayor dinámica en el mercado de las telecomunicaciones, especialmente a la hora de ofrecer servicios de telefonía celular, internet, a bajos costos.

El ministro de Tecnologías de la Información y las Comunicación tiene como **meta para el 2014 llegar a 8,8 millones de conexiones a Internet (el país cuenta en el 2011 con 2,2 millones, sumando fijas y móviles)**. Eso permitirá dar un salto enorme en la penetración de Internet, que en el 2011 es de 27% en hogares y apenas 7% en las pymes; en el 2014, se llegaría a 50% en hogares y 50% en las

pequeñas y medianas empresas⁴⁴. El gobierno espera igualmente **triplicar el número de municipios conectados a Internet mediante redes de fibra óptica**: se pasará de 200 municipios a cerca de 700.

Para lograr estos objetivos, se plantea invertir una gran suma de dinero en el mejoramiento de la infraestructura tecnológica del país. En total, el gobierno **invertirá cerca de 5,5 billones de pesos durante los próximos cuatro años**.

Igualmente, **se promoverá el desarrollo de redes 3G y 4G de telefonía móvil**, la difusión de la televisión digital y la generación de contenido y aplicaciones locales. También se impulsará el aumento de la capacidad de conectividad internacional del país (a través de cables submarinos, que son los que conectan a Colombia con la columna vertebral de Internet en Estados Unidos).

Uno de los grandes inconvenientes respecto al acceso a las nuevas tecnologías como internet es la capacidad económica y poder adquisitivo de la población dados los estratos socioeconómicos a los que pertenecen “la adopción de Internet es muy buena entre la población con mayores recursos (83% en estratos 5 y 6), pero no así en los otros grupos sociales: por ejemplo, es de 26% en estrato 3 y de 8% en estrato 2. Lo mismo sucede con la penetración de PC, que es de 92% en estratos 5 y 6, pero de solo 20% en estrato 2 y de 5% en estrato 1”.

- **Disminución de aranceles para la importación de equipos de cómputo:** con el objetivo de masificar las tecnologías especialmente los computadores y acceso a internet el gobierno nacional ha promovido la disminución a los aranceles e impuestos a la importación de productos electrónicos con el fin de lograr una disminución significativa en esta clase de productos. El Comité de Asuntos Aduaneros, Arancelarios y de Comercio Exterior (conocido como Triple A) decidió eliminar los aranceles para las importaciones de computadores ensamblados, tabletas, celulares y partes para armar o reparar PC que no son producidas en el país. En la actualidad, los computadores de hasta \$2'060.824 no pagan IVA según la reforma tributaria del 2006. A un año de implementada la norma, el entonces Ministerio de Comunicaciones (actual MinTic) informó que gracias a dicha medida las ventas de estos equipos aumentaron por encima de 80%⁴⁵

⁴⁴REVISTA ENTER.COM. Artículo: Colombia busca dar un gran salto tecnológico. [En línea] Disponible en: <http://www.enter.co/evento/colombia-busca-dar-un-gran-salto-tecnologico/> [Consultado el 26 de septiembre de 2011]

⁴⁵ FEDESOFTE. Artículo: Gobierno elimina aranceles a productos tecnológicos. Publicado el 4 de septiembre de 2011. [En línea] Disponible en: <http://www.fedesoft.org/noticiastic/gobierno-elimina-aranceles-productos-tecnologicos> [Consultado el 28 de septiembre de 2011]

Tabla 17: Análisis variables entorno tecnológico

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Penetración de internet.	Permite a las empresas modificar su esquema productivo y comercial. Establecer servicios y promoción on line. Disminuye el costo por gestión de datos.	Para los próximos años la penetración aumentará. Para el 2014 se espera 8.8 conexiones a internet. Para llegar a esta meta habrá disminución en los precios de servicios de internet.	Facilidad para contactar empresas dentro y fuera de Cali, posibilidad de ofrecer servicios en línea. Menores costos para contactar a los clientes.
Disminución de arancel para la importación de equipos de cómputo.	Permite a las empresas adquirir tecnología a un precio más económico. En los hogares las familias dispondrán equipos lo que hará de internet un excelente medio para la comercialización y promoción.	Aumentar el número de computadores por hogar y por empresa. Mayor cantidad de usuarios usando internet y un crecimiento significativo del mercado electrónico.	Oportunidad de usar el mercado electrónico para convocar mano de obra y para promocionar los servicios de la empresa en el mercado local y nacional.

Tabla 18: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Penetración de internet	O				X			X
Disminución de arancel para la importación de equipos de cómputo.	O				X			X

Tabla 19: Instituciones de influencia entorno tecnológico

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio de Tecnologías de la información y las Comunicaciones	Diseña y aplica políticas para fomentar el uso y acceso a tecnologías de la información. El Ministerio ha identificado a las TI como herramientas para promover la educación y el desarrollo del país.

2.7 ENTORNO CULTURAL

El entorno cultura es quizá uno de los que se comporta de manera más dinámica debido a la composición etnográfica de Colombia. Para efectos de este análisis se aborda los cambios más significativos.

Bilingüismo
Industria cultural
Orgullo por Cali

- **Bilingüismo;** para lograr que Colombia sea un país competitivo el gobierno ha impulsado el bilingüismo que es la adopción de otra lengua distinta al español,

idioma oficial del país. En este contexto, el Ministerio de Educación Nacional formula el Programa Nacional de Bilingüismo 2004-2019, que incluye los nuevos Estándares de competencia comunicativa en lengua extranjera: inglés.⁴⁶

Según el último censo del DANE en el 2005, en Colombia existen diez millones de jóvenes, de los cuales el 23,7% integra la educación superior y a su vez el 7,2% de ellos son bilingües. En el resultado se especifica que sólo el 7.2% de jóvenes universitarios entre los 17 y 25 años tienen acceso al aprendizaje del idioma inglés, resaltando que de ese 7.2% únicamente el 4% logra avanzar al nivel B2 (básico 2), mientras que el restante solo alcanza el B1 (básico 1), denotando que aún faltan 2 niveles por completar (el C1 y C2), y sólo el 2.5% de la población universitaria logra terminarlo con éxito.⁴⁷

- **Industria del turismo;** el turismo ha sido visto por muchas naciones como un motor de desarrollo, sin embargo la oferta de destinos turísticos se ha ampliado, ofreciendo cada vez más productos exóticos. Colombia no ha sido la excepción el gobierno nacional ha formulado políticas claras para aprovechar el creciente mercado de turismo.

Según la política nacional del turismo “Es obligación constitucional del Estado y de las personas proteger las riquezas culturales y naturales de la nación, principio recogido en la Ley General de Cultura, (Ley 397 de 1997) que en su artículo primero de la definición de cultura, enuncia los principios que sirven de base para definir cuál es el papel del Estado en relación a la misma”.

La ley general del turismo, Ley 300 de 1996, reconoció al turismo, como la actividad prioritaria para el desarrollo económico del país y estableció los objetivos de política hacia su competitividad y sostenibilidad, dada la potencialidad que este sector tiene para el país. La Ley reconoce la importancia de los valores culturales para el turismo y propone herramientas para su gestión tales como la declaratoria por parte de los Consejos Municipales de recursos turísticos según su interés cultural y la asociación a través de círculos metropolitanos turísticos de municipios de interés cultural y turístico.

La ley 300 de 1996 identificó modalidades de turismo relacionadas con el aprovechamiento del patrimonio cultural tales como el etnoturismo, el turismo metropolitano y el ecoturismo, las cuales son prioritarias para su fomento debiendo

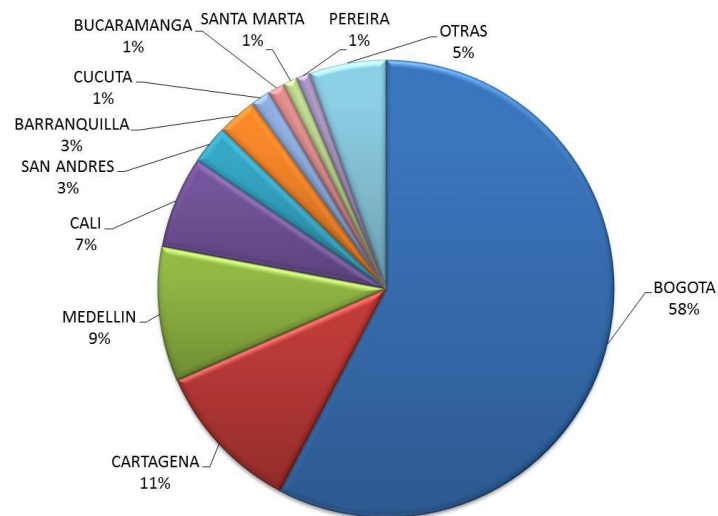
⁴⁶REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION. Colombia bilingüe. [En línea] Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-97495.html> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

⁴⁷REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION. En Colombia el 7.2% de los jóvenes son bilingües. [En línea] Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-212227.html> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

ser promovidas mediante programas y herramientas de coordinación institucional y transectorial.

Respecto a los destinos turísticos el principal es Bogotá, seguido por Cartagena, Medellín, y Cali, tal como se aprecia en la gráfica 2:

Gráfica 2: Principales destinos turísticos de Colombia.



Fuente: <http://www.mincomercio.gov.co/eContent/documentos/turismo/2011/2011-mayo.pdf>

A nivel departamental la gobernación del Valle ha identificado la cultura como un motor de desarrollo.

La cultura se percibe:

- a) Como un sector productivo
- b) Como un sector de seguridad formando hombre para la recuperación de la fe y los valores, que promueva la convivencia, la tolerancia, el respeto y previene el delito en niños, niñas y adolescentes.

Siguiendo los lineamientos de las políticas culturales del Ministerio de Cultura, la Alcaldía de Santiago de Cali, a través de la Secretaría de Cultura y Turismo Municipal, han desarrollado actividades culturales en la ciudad promoviendo la

industria respecto a la música, comida autóctona, prácticas y demás, para lograr esto ha buscado el apoyo del BID, Cajas de Compensación y Universidades.⁴⁸

Orgullo por Cali; Uno de los aspectos importantes respecto al entorno cultura es la percepción que tienen las personas sobre la ciudad, en este caso particular Santiago de Cali. El orgullo por la ciudad denota cierta satisfacción respecto a la realidad, lo que se materializa en tranquilidad, expectativas, inversiones y proyectos en el corto y largo plazo. De acuerdo al informe Cali Como Vamos 2010, el 62% de los encuestados consideran que las cosas en Cali van por buen camino- Así mismo, el nivel de orgullo por la ciudad subió a 4,1, superando el 3,9 que se registraba desde el 2005. En promedio, el 76% de los caleños se siente muy orgulloso de la ciudad, 9 puntos más que en 2009. En el sur, la percepción de orgullo por la ciudad es mayor (78%) y llama la atención que en el Noroccidente (comunas 1, 2, 3 y 9) se registra la menor percepción de orgullo (72%) incluso por debajo de la registrada en el Distrito de Aguablanca (77%)⁴⁹.

- **Calidad de Vida;** Los caleños en promedio califican con 7,1 sobre 10, su nivel de vida en la ciudad, y tienen una satisfacción promedio de 3,9 con Cali como ciudad para vivir, ya que el 67% de los encuestados se siente satisfecho. Por zonas, las menores satisfacciones de vivir en Cali, se registran en el Distrito de Aguablanca (58%) y en la zona Noroccidente (63%) donde están las comunas 1 y 2 de ladera y el centro de la ciudad (comunas 3 y 9), situación explicable pues la segmentación socioespacial de la ciudad, que hace que en la zona noroccidental, especialmente en los barrios de ladera de escasos recursos, se perciban mayores carencias básicas.

⁴⁸ ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Informe de Cali como Vamos 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=10923&idCategoria=1031> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

⁴⁹ CALI COMO VAMOS. Cali como vamos, encuesta calidad de vida. 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202010/ANALISIS%20ENCUESTA%20PERCEPCION%20CALI%202010%20FINAL.pdf> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

Tabla 20: Análisis variables entorno cultural

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Bilingüismo	Mano de obra más capacidad y competitividad.	Cada día aumenta el número de personas que dominan dos idiomas. Las universidades aumentan la oferta de cursos de ingles.	Oportunidad, permite encontrar personal biliguinge altamente demandado por multinacionales y empresas del sector turístico.
Industria del turismo	Aumenta la creación de hoteles, compañías de viajes que demandan continuamente servicios de tercerización.	Aumento de hoteles, incremento de número turistas en la ciudad. Crecimiento del sector hotelería y turismo.	Oportunidad. El nicho de hotelería y turismo demandan continuamente personal capacitado.
Orgullo por Cali	Genera confianza en la inversionista y en el mercado.	Aumenta la confianza y orgullo por Cali, esto generará mayor inversión privada y publica en la ciudad.	Mejora la relación entre la empresa cliente. Permite que nuevas empresas clientes lleguen al mercado de Cali.
Calidad de vida	Aumenta el consumo de las personas, cambia hábitos de consumo, impulsa el crecimiento de sectores relacionados con la recreación.	Mejora la calidad de vida de la población y con ello aumenta el ingreso per cápita y poder de consumo.	Permite tener mano de obra calificada y preparada. Y empresa que crecen en el mercado.

Tabla 21: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Bilingüismo	O				X			X
Industria del turismo	O				X			X
Orgullo por Cali	O			X		X		
Calidad de vida	O			X		X		

Tabla 22: Instituciones de influencia entorno cultural

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio de Educación Ministerio de Cultura	Diseñan políticas y fomentan la educación, el Min de Cultura ha permitido desarrollar una industria cultural en todo el país.
Alcaldía de Cali Secretaria de Educación Secretaria de Cultura	En la ciudad de Cali, estas instituciones lideran campañas de educación ciudadana, fomentan el orgullo por la ciudad y mejoras por la calidad de vida.

2.8 ENTORNO POLÍTICO

En Colombia el panorama político ha alcanzado una relativa estabilidad, lo que ha despertado la confianza en los mercados internacionales, sin embargo aun existen problemas estructurales para garantizar la seguridad, libertad e igualdad de las personas. Aunque el gobierno, la sociedad civil, y la comunidad internacional

toman medidas para corregir las fallas un siguen presentándose fenómenos como el de la corrupción que minan el progreso del país, disminuyen la confianza del inversionistas y limita la asignación de recursos para el fomento del desarrollo.

Para efectos de este análisis de analiza:

Índice de corrupción

Servicios y efectividad de la justicia.

- **Índice de corrupción;** El IPC de Transparency International mide los niveles de percepción de corrupción en el sector público en un país determinado y consiste en un índice compuesto, que se basa en diversas encuestas a expertos y empresas.⁵⁰

En el Índice de Percepción de Corrupción de Transparencia Internacional, Colombia partió de un puntaje de 2,2/10 en 1998. En 2006 el país obtuvo una puntuación de 3.9/10, en 2007 alcanzó 3.8/10 entre 183 países, y en 2008 obtuvo la misma calificación 3.8/10, esta vez entre 180 países, ubicando a Colombia en el puesto 70.⁵¹

La corrupción es el segundo factor que más dificulta la realización de negocios para las empresas colombianas, en la opinión de los empresarios. El 91% de los empresarios considera que hay empresarios que ofrecen sobornos en sus negocios. El 11% de los empresarios afirma tener programas integrales y continuos e invierte recursos contra el soborno. (Transparencia por Colombia y U. Externado de Colombia,

- **Servicios de Justicia;** En Colombia la rama judicial es la encargada de administrar justicia, esta es independiente de la legislativa y la ejecutiva. La rama judicial en Colombia está conformada por:

Corte Constitucional

Corte Suprema de Justicia

Consejo de Estado

Consejo Superior de la Judicatura

Fiscalía General de la nación.

⁵⁰ TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Informe de corrupción por nación. [En línea] Disponible en: http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/espanol [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

⁵¹ TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. La corrupción en Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/EnColombia/tabid/101/language/es-ES/Default.aspx> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

El tema de administración de justicia ha sido criticado por la lentitud de los procesos y el tipo de penas que se aplican a ciertos delitos.

En la ciudad de Cali la percepción sobre la administración de justicia no es buena, el 46% de los encuestados consideran que es poco lo que el funcionamiento de la justicia está ayudando a reducir la criminalidad, entre los ciudadanos que tienen esta percepción, el 34% considera que la Ley no se cumple, el 30% que la policía es poco efectiva y el 22% que no hay castigo para los delincuentes menores de edad.⁵²

De acuerdo con el Barómetro 2007 de Transparencia Internacional, los colombianos calificaron con 3.0 el nivel de percepción de corrupción de la rama judicial, donde 1 es nada corrupto y 5 muy corrupto. En una escala de 0 a 100, el sistema de justicia nacional fue catalogado por los colombianos con un nivel de confianza de 52.7, por debajo del promedio de confianza del total de instituciones (54.0).⁵³

Tabla 23: Análisis variables entorno político

Variable	Relación con el sector	Justificación y tendencia	Impacto sobre la empresa
Índice de corrupción	Le resta seguridad jurídica al mercado colombiano. Y Puede generar gastos a las empresas por pago de sobornos-	Disminución, el gobierno busca confrontar la corrupción y generar mayor confianza en todas las instituciones del Estado, mejorando la gestión de los recursos públicos.	Genera desconfianza en la ejecución de proyectos públicos. Genera incertidumbre respecto a proyectos públicos futuros.
Servicio de justicia en Colombia	Genera lentitud y sobre costos el acceder a la justicia. Genera riesgos sobre los activos de la empresa y los derechos del empresario y el consumidor.	Mejora. El gobierno nacional por medio del Ministerio de Justicia realiza modificaciones a la rama judicial para mejorar la administración de justicia.	Genera riesgos para proteger los derechos de la empresa. Si el servicio de justicia mejora generara mayor estabilidad y confianza en las actividades comerciales.

Tabla 24: Listado de variables de oportunidades y amenazas

						Impacto		
VARIABLES	A/O	AM	Am	Om	OM	B	M	A
Índice de corrupción	A	X						X
Servicio de Justicia en Colombia	A	X						X

⁵²CALI COMO VAMOS. Resultados Cali como vamos 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202010/ANALISIS%20ENCUESTA%20PERCEPCION%20CALI%202010%20FINAL.pdf> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

⁵³TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. La corrupción en Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/EnColombia/tabid/101/language/es-ES/Default.aspx> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

Tabla 25: Instituciones de influencia entorno político

Instituciones de influencia	Clase o tipo de influencia
Gobierno Nacional Ministerio del Interior Ministerio de Justicia	El gobierno diseña políticas para hacer más eficientes los procesos de gestión pública y mejorar la protección de los derechos de los ciudadanos. Realiza reformas a la estructura del estado, y propone en la actualidad reformas al sistema de justicia.
Rama Judicial	Administra justicia y garantiza la sanción a los delitos y violación del derecho.
Entidades de control	Investiga actos de corrupción, y violación a las leyes.

3. ANÁLISIS DEL SECTOR DE LA TERCERIZACIÓN EN COLOMBIA

En Colombia el sector de la tercerización, o de outsourcing, como es conocido ha crecido en los últimos años, convirtiéndose en un sector de clase mundial según lo considera el gobierno nacional.

Según la definición del Outsourcing Institute, se refiere a la subcontratación de funciones de procesos de negocio con proveedores de servicios, ya sean internos o externos a la compañía, usualmente en lugares de menores costos.⁵⁴ También se conoce a la tercerización como Business Process Outsourcing & Offshoring (BPO&O).

“Business process outsourcing y offshoring, entendiendo por outsourcing los procesos tercerizados en el mercado interno y por offshoring los procesos que se tercerizan en otros países fuera del país”.

Colombia tiene la oportunidad de capturar una porción del creciente mercado de BPO&O. Para lograr esto, el país debe comprometerse en un programa sectorial de largo plazo que le permita eliminar barreras significativas

BPO&O es un mercado de US\$160,000MM. La oportunidad Colombia se concentra en offshoring donde los nuevos entrantes podrán participar en un mercado estimado en US\$90,000MM para el año 2012

De acuerdo con el Gobierno nacional de Colombia, actualmente, la industria de BPO&O es pequeña, orientada al mercado local y enfocada en operaciones de Call Centers. Superando grandes brechas en la madurez de su industria y en la aptitud y disposición de su recurso humano, Colombia podría convertirse en un destino atractivo de offshoring gracias a sus costos relativos, infraestructura y ambiente de negocios. Al cerrar estas brechas, Colombia podría aspirar a generar US\$2,000 MM y 109,000 empleos para el año 2012, impactando su economía de manera sustancial. Para lograr esta meta, Colombia debe:

a) desarrollar suficiente recurso humano en dos o tres ciudades intermedias para trabajar en el segmento de voz en español.

⁵⁴ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Sectores de Clase Mundial [En línea] Disponible en: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO> [Consultado 15 de agosto 2011]

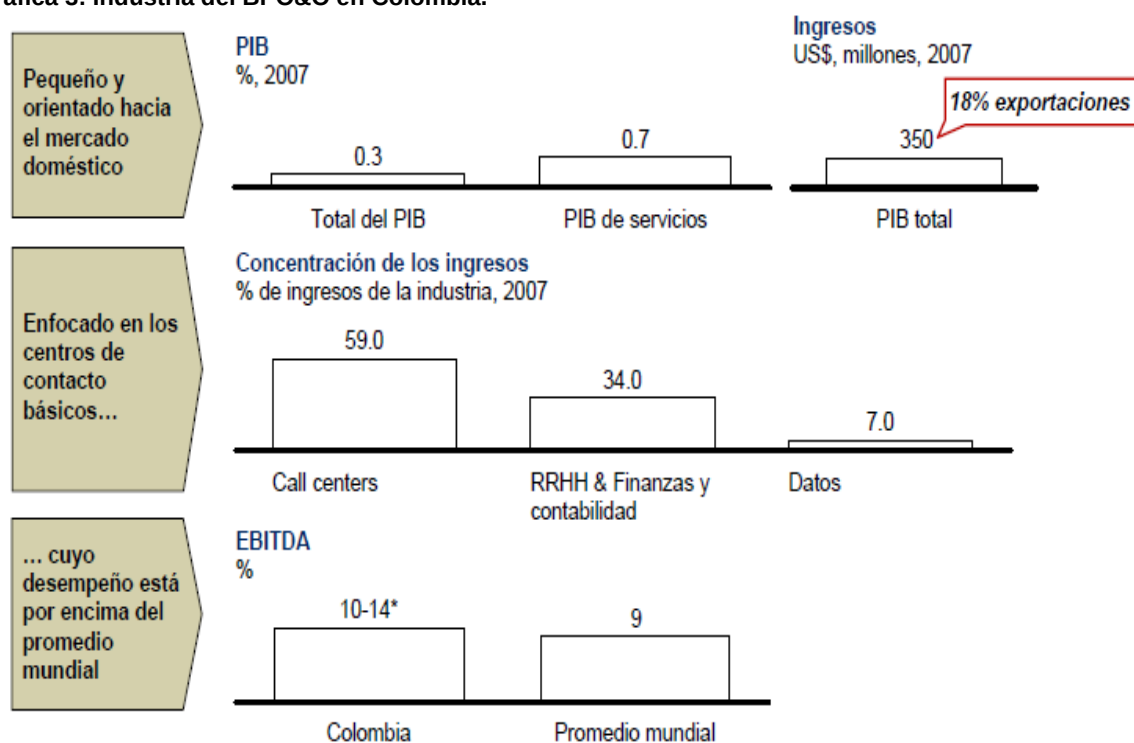
b) apalancar el recurso humano actual para capturar oportunidades en los segmentos de datos y conocimiento en inglés y español.⁵⁵

De acuerdo a los análisis del Ministerio de Industria, Comercio y Turismo las actividades susceptibles de ser tercerizadas son las siguientes:

- Ventas y Mercadeo
- Gestión de Recursos Humanos
- Finanzas y contabilidad
- Salud
- Administración e Ingeniería entre otros.

En Colombia, como se aprecia en la siguiente gráfica la tercerización ha estado orientada a atender el mercado interno. Sin embargo ya para el 2007 se evidencia que los servicios comienzan a tener participación en las exportaciones.

Gráfica 3: Industria del BPO&O en Colombia.



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. República de Colombia 2011.

⁵⁵ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Desarrollando el sector de BOP&O como uno de clase mundial. Programa MIDAS. Usaid. 2011. 3.P.

Según los estudios realizados por el Ministerio y por otras instituciones del Gobierno nacional, la industria del BPO&O se caracteriza por tener 6 dimensiones que definen la competitiva de un país o mercado. Estas son:

Madures de la industria del BPO&O: en esta dimensión se encuentra la promoción de la industria, la asociación, innovación, investigación y desarrollo.

Administración del riesgo; este hace referencia a los riesgos regulatorios, de inversión, protección y flujo de datos.

Ambiente de negocios: en esta dimensión se encuentra el apoyo gubernamental, el ambiente de negocios y calidad de vida, accesibilidad, vivienda.

Infraestructura: esta se refiere a telecomunicaciones, tecnologías de la información, finca raíz, transporte y energía.

Recursos humanos: una de las dimensiones más importantes, hace referencia a la cantidad y calidad del recurso humanos, respecto a mano de obra calificada y no calificada, a personal con estudios superiores y con alto grado de especialización. Buenas habilidades de comunicación y competencias en bilingüismo.

Costo: en esta dimensión se encuentran los costos laborales, y de infraestructura. Si se tienen en cuenta estas dimensiones Colombia tiene algunas ventajas, pero también se evidencian grandes debilidades.

Respecto al costo competitivo. Comparado con EE.UU, los costos de Colombia son entre 50 - 60% menores en servicios de Voz y Datos

En servicios de Voz, Colombia tiene costos similares a países como India
Respecto al recurso humano para datos y conocimiento 40% de la población tiene entre 15-39 años

Recurso humano aumenta anualmente con 90,000 egresados, 37,500 de los cuales son ingenieros

El recurso humano bilingüe, aunque no abundante, está muy concentrado y puede servir los segmentos de Datos y Conocimiento (90% del grupo), donde se requiere menor habilidad lingüística

Una alta proporción del recurso humano está listo para trabajar en los segmentos de Datos y Conocimiento, comparado con otros países en donde la concentración es mayor para Voz

Respecto al ambiente de negocios favorable

Colombia pasó del puesto 88 al puesto 66 en el ranking del *Doing Business 2008*. Los niveles de corrupción percibidos en Colombia son menores que los de Brasil, México e India.

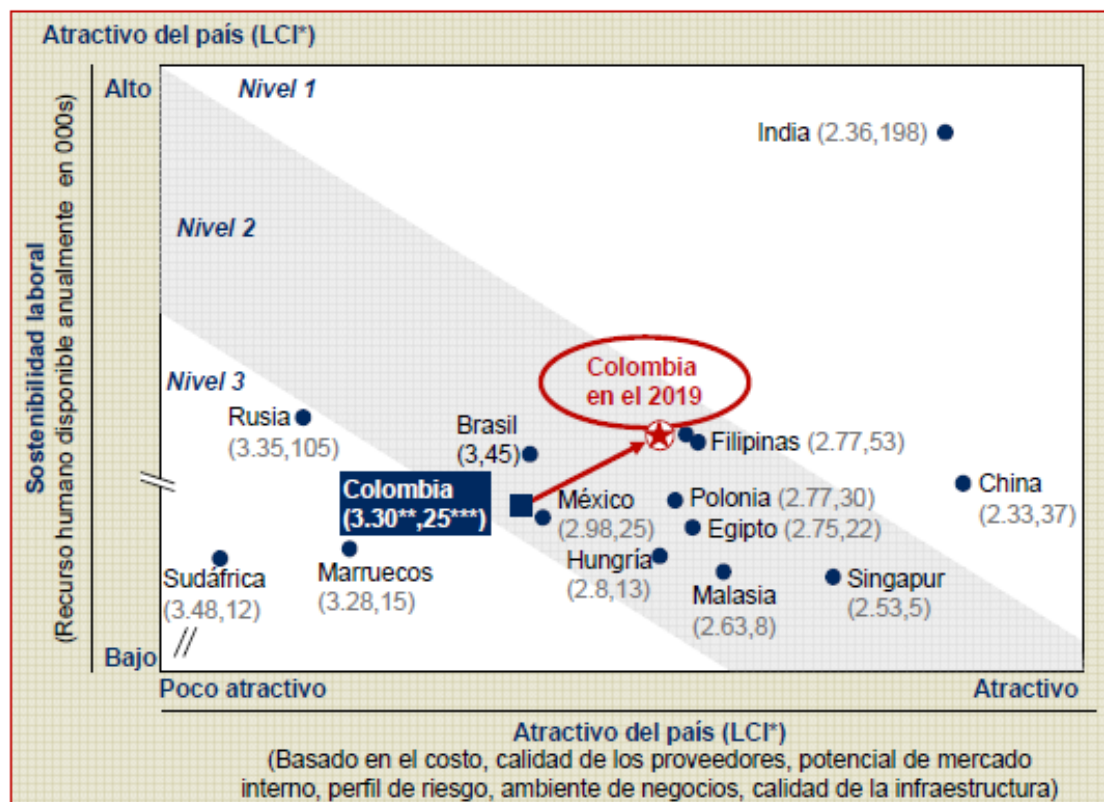
Alta flexibilidad laboral, la mejor de Latinoamérica.

Respecto al riesgo comparable en la región

El riesgo global del país es comparable al de sus pares en América Latina. Después de Chile, Colombia es el país que presenta mejor estabilidad del marco normativo.

Colombia cuenta con ciudades intermedias que cuentan con condiciones competitivas, son ocho (8) ciudades intermedias con una población total (entre las 8) de 7.5 Millones de habitantes. Estas son: Medellín, Cali, Barranquilla, Bucaramanga, Pereira, Manizales, Armenia y Popayán.

Gráfica 4: Posición de Colombia versus otros competidores



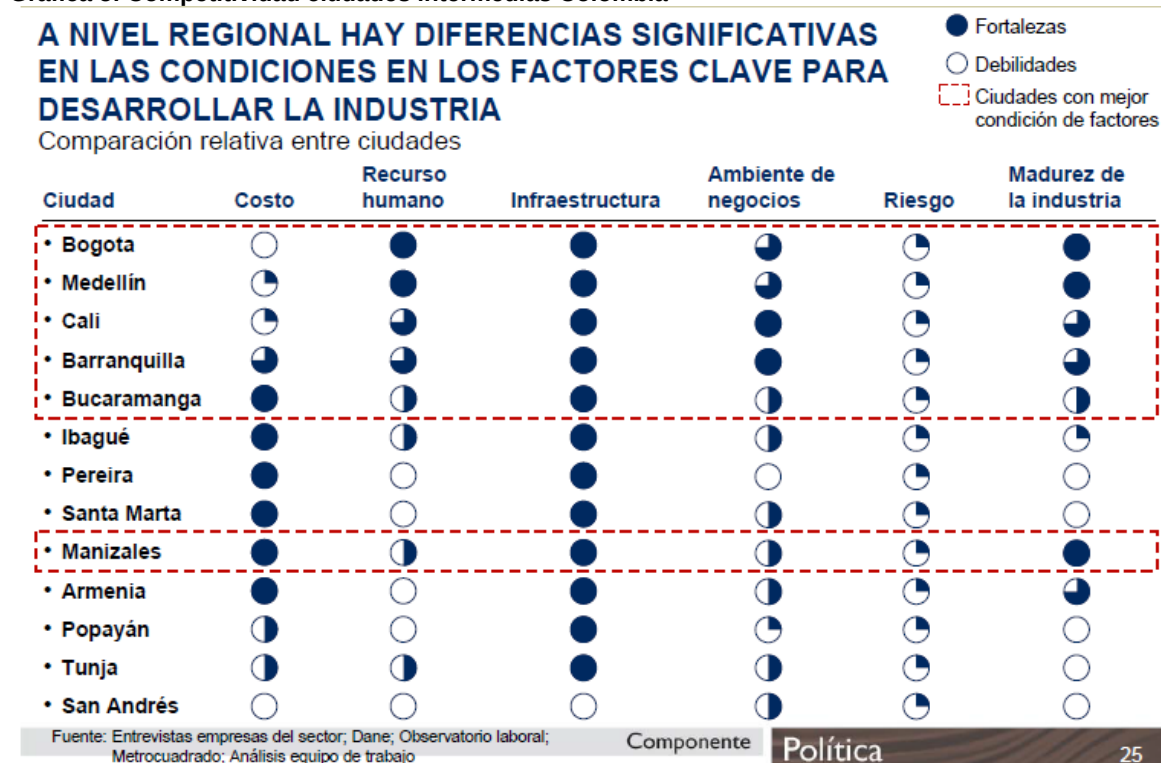
Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. República de Colombia 2011.

El Ministerio de Industria, Comercio y Turismo, es consiente que el país debe afrontar estrategias para lograr consolidar el sector de las BOP&O. De acuerdo a este Ministerio los principales retos a superar al año 2019, son:
 Duplicar la disponibilidad de recurso humano, alcanzar mejor posición en LCI, a través de:

- Profundización de la madurez de la industria
- Incremento en la oferta de finca raíz adecuada para la industria
- Regulación de protección de datos según normas internacionales
- Mejoramiento de la disponibilidad y calidad de los servicios de telecomunicaciones

A nivel interno de Colombia, las diferentes regiones y ciudades enfrentan desafíos distintos, porque cada ciudad tiene un nivel de competitividad distinto, como se aprecia en la siguiente gráfica.

Gráfica 5: Competitividad ciudades intermedias Colombia



Fuente: Ministerio de Industria, Comercio y Turismo. República de Colombia 2011.

Santiago de Cali, es una de las ciudades que se perfila como un gran competidor a nivel interno, cuenta con condiciones para que se radiquen las empresas que presten los servicios de BPO&O.

3.1 TERCERIZACIÓN VALLE DEL CAUCA

El Valle del Cauca y en especial la ciudad de Cali se perfila como uno de las regiones que acopia mayor cantidad de empresas de outsourcing. “Entre las ventajas competitivas de Cali se tuvo en cuenta que la relación de Cali y Bogotá era de uno a 3 en costo de alquiler y servicios públicos, especialmente agua; Bogotá está muy congestionada: A un agente de ‘call center’ le toma de 2 a 3 horas llegara su lugar de trabajo y en Cali las distancias son más cortas; y la gran cantidad de ‘call centers’ en Bogotá ha hecho que exista una altísima rotación de recurso humano”.⁵⁶

En el último año, según reveló la directora de la Asociación Colombiana de Contact Centers y BPO, Ana Karina Quessep Alcove, esa industria registró ventas por \$1,34 billones y exportó servicios por \$228.797 millones.⁵⁷ Los ‘Contact Centers’ se han convertido en fuente del primer empleo, especialmente para los jóvenes. Hoy, esas firmas brindan trabajo a 73.360 personas, el 80% de ellas finalizando sus estudios técnicos o superiores.

3.2 “SUSTITUTOS” EN EL MERCADO DE LA TERCERIZACIÓN

Para aprovechar la demanda de subcontratación en el mercado han surgido diferentes iniciativas que tiene como objetivo cubrir la demanda de servicios. Quizá una de las iniciativas que ha logrado un gran crecimiento, aunque controversial, han sido las Cooperativas de Trabajo Asociado (CTA).

El número de CTA, durante algún tiempo, entre años 2001 y 2008 (Ver siguiente gráfica) aumento significativamente, compitiendo directamente con las empresas temporales de servicios y las especializadas en outsourcing.

El número de CTA's es significativo, de una parte, se tiene el registro de las Cámaras de Comercio con alrededor de 13.700 cooperativas de trabajo asociado –CTA-, el cual fue contrastado con las solicitudes de autorización y registro que,

⁵⁶ CAMARA DE COMERCIO. Revista Acción. [En línea] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/104/e.html> [Consultado el 15 de agosto de 2011]

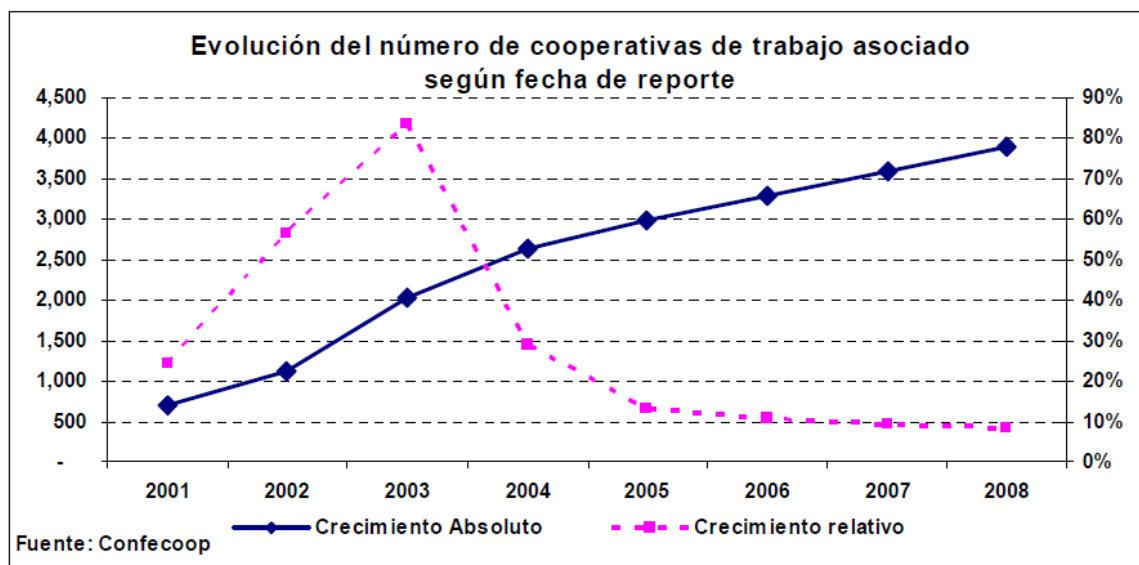
⁵⁷ PERIODICO EL PAIS. Los ‘Contact Centers’ buscan más expansión en Cali y el Valle. Publicado el 5 de septiembre de 2011.

en virtud de la expedición de la Ley 1233 de 2008, hicieron las cooperativas ante el Ministerio de la Protección Social, las cuales ascendieron a aproximadamente 6.000. Derivado de dicho cruce de información, la Supersolidaria publicó un listado de 7.741 entidades incursas en causal de disolución y liquidación por incumplir con los trámites mencionados.⁵⁸

La Confederación de Cooperativas de Colombia, ha logrado consolidar, a diciembre 2008, datos financieros y estadísticos de 3.903 cooperativas de trabajo asociado en el país, que comparadas con las 6.000 solicitudes de autorización ante el Ministerio de la Protección Social da un resultado de 2.097 CTA que bien podrían ser nuevas entidades, o son entidades que desarrollaban su objeto social sin realizar los reportes a que están obligadas, de acuerdo con las normas expedidas por los entes de vigilancia y control.

De acuerdo a los planteamientos anteriores, se aprecia que las CTA'S en muchos casos funcionan en la informalidad y sin cumplir con los requerimientos de ley. En la siguiente grafica se aprecia el crecimiento de las cooperativas de trabajo asociado.

Gráfica 6: Crecimiento Cooperativas de Trabajo Asociado. CTA



Fuente: Confecoop 2009.

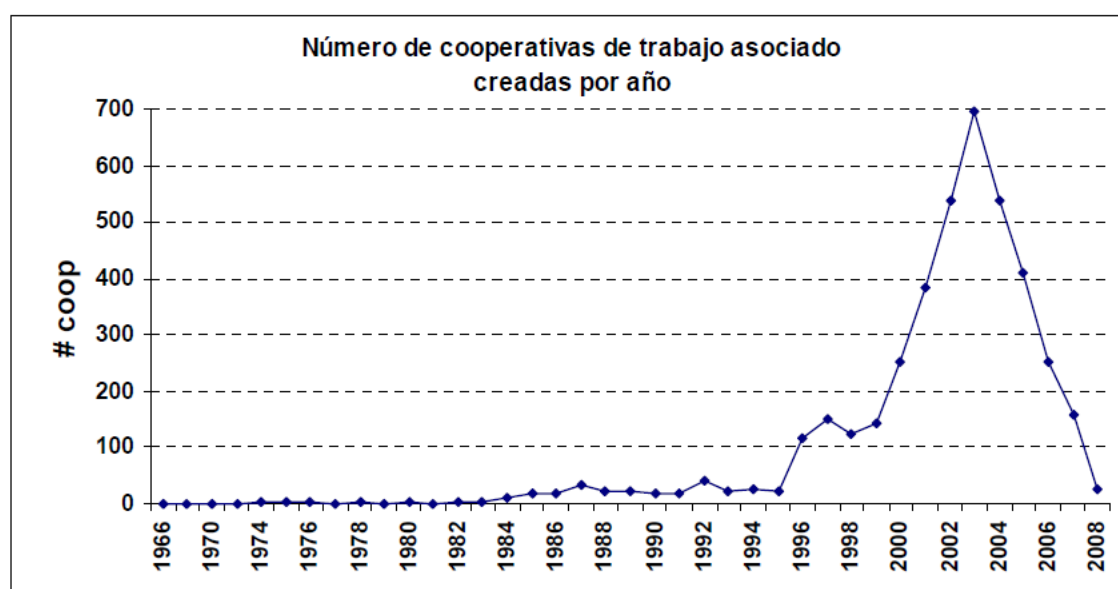
Según la información disponible en Confecoop el mayor crecimiento en el número de cooperativas de trabajo asociado reportando información hacia los entes de vigilancia y control se da entre los años 2002 y 2003, como se puede apreciar en la gráfica No. 1. Sin embargo, para los años siguientes, a pesar de seguir

⁵⁸ CONFECOOP. Observatorio Cooperativo. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Número 11. Agosto 2009.

creciendo, se evidencia una menor dinámica. Esta información corresponde al número de cooperativas de trabajo asociado que aparecen año tras año reportando información a las diferentes Superintendencias⁵⁹. Otro parámetro de referencia utilizado para el análisis del fenómeno de crecimiento en el número de cooperativas de trabajo asociado es la fecha de constitución reportada en los informes enviados.

En la siguiente gráfica se aprecia el número de Cooperativas de Trabajo Asociado por años, la gráfica se tomaron los datos de las cooperativas de trabajo asociado que reportan información a través del aplicativo Sigcoop desarrollado por Confecoop y que está al servicio de la Supersolidaria y la Supertransporte

Gráfica 7: Número de cooperativas de trabajo asociado creadas por año



Fuente: Confecoop 2009.

Luego del pico presentado en el año 2003, se aprecia una disminución en el número de cooperativas de trabajo asociado nuevas. Tal situación puede ser atribuible a factores como la natural disminución por saturación de la demanda de trabajo, un marco regulatorio más estricto unido a labores de supervisión y control por parte de la Superintendencia de la Economía Solidaria y el Ministerio de la Protección Social, una labor gremial que ha propendido por la sensibilización de lo que significa ser cooperativista de trabajo asociado y finalmente una dinámica de crecimiento que podía ser sostenible por varios años, dado el propio comportamiento de nuestra economía e índices de desempleo⁶⁰.

⁵⁹ Ibíd.

⁶⁰ CONFECOOP. Observatorio Cooperativo. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Número 11. Agosto 2009.

Competidores: Empresas Temporales de Servicios. En el mercado de tercerización de servicios, y/o actividades los grandes competidores están configurados por las Empresas Temporales de Servicios, las cuales han ampliado su portafolito de servicio para incluir BPO&O, enfocados al mercado interno de Colombia y la exportación de servicios, respectivamente. A continuación se presentan algunas cifras proporcionadas por el Ministerio de Protección Social y que reflejan el tamaño del sector y las tendencias del mismo.

En el año 2009 los oferentes de mano de obra a través de Empresas de Servicios Temporales en Colombia totalizaron 1.348.187 personas. 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 fueron⁶¹ .:

- 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%);
- 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.

Según el presidente de la Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales (Acoset), Miguel Pérez, la incertidumbre económica que se generó en el mundo y los problemas comerciales de Colombia con los países vecinos, así como la demora en la aprobación del Tratado de Libre Comercio (TLC) con Estados Unidos, ha incrementado los temores en la contratación en la industria nacional y ha llevado a que las compañías opten por contratar servicios temporales a través de empresas especializadas⁶².

En efecto, a julio de 2009 operaban 610 empresas dedicadas a esta actividad y, en 2008, se contabilizaron 930.881 trabajadores colocados por las empresas de servicios temporales.

⁶¹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Oferta y demanda de mano de obra en Empresas de servicios temporales en Colombia 2009

⁶² DIARIO LA REPUBLICA. RAMIREZ ALBAN María Paula. Los servicios temporales crecerán 7% en 2010: Acoset. [En línea] Disponible en: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-01-07/los-servicios-temporales-creceran-7-en-2010-acoset_90517.php [Consultado el 15 de agosto de 2011]

En la siguiente gráfica se ve la oferta de mano de obra en empresas temporales, según la clasificación nacional de ocupaciones. Estos datos fueron suministrados por el Ministerio de la Protección Social.

De acuerdo a la gráfica, la oferta de mano de obra se concentra en personal de oficina y auxiliares; 237.407, seguido por ocupaciones elementales de venta y servicios con 157.108, los ayudantes de procesamiento y fabricación con 154.777., entre otros.

Gráfica 8: Oferta de mano de obra según Clasificación nacional de ocupaciones

Oferta de Mano de Obra en Empresas de Servicios Temporales según la Clasificación Nacional de Ocupaciones, 2009

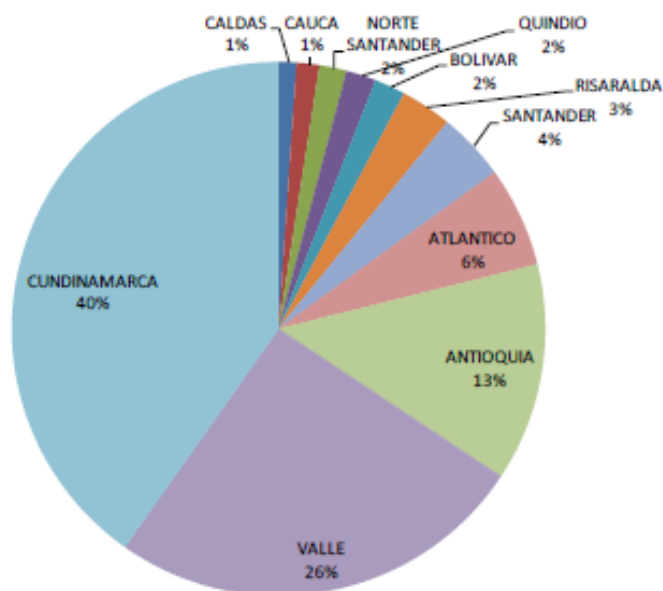


Fuente: Ministerio de la Protección Social 2009.

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%.

Gráfica 9: Concentración de oferta mano de obra en servicios temporales por región

Oferta de Mano de Obra en Empresas de Servicios Temporales según Dirección Territorial



Fuente: Ministerio de la Protección Social 2009.

Durante el año 2009 el 76% de las solicitudes de mano de obra hechas por las empresas a través de las Empresas de Servicios Temporales tuvo lugar en 3 direcciones territoriales:

- Cundinamarca con 317.336 requisiciones
- Valle del Cauca con 227.026 requisiciones
- Antioquia con 131.898 requisiciones

La mayor cantidad de colocaciones, es decir, los contratos efectivamente realizados a través de las Empresas de Servicios Temporales, (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 país⁶³.

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.

⁶³ REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Oferta y demanda de mano de obra en Empresas de servicios temporales en Colombia 2009

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

3.3 COMPARACIÓN CON LÍDERES DE LA COMPETENCIA

Para evidenciar ventajas competitivas se realizó una comparación con 3 empresas de servicios temporales que prestan servicios de outsourcing en la ciudad de Cali, y en otras ciudades de Colombia. A continuación se presenta una breve reseña de cada empresa

3.3.1 Grupo Acción Plus

El Grupo Acción es la holding colombiana líder en la prestación de soluciones de outsourcing basadas en talento Humano. Con más de 38,000 colaboradores, es uno de los principales empleadores del país, prestando servicios a las principales compañías e instituciones del país.⁶⁴ El Grupo empresarial fue fundado en 1975 en Cali con los servicios de selección y suministro de personal temporal. Desde 1997 incorporó los servicios de outsourcing en mercadeo y aseo y mantenimiento industrial. Desde 2003 se crea Acción BPO S.A.S. empiezan a prestar servicios de Mercadeo enfocados en la Investigación de Mercados, y Servicios de Información (Precios, Estrategias en Punto de Venta, Análisis de Competencia) en tiempo real para sus clientes, al igual que prestación de servicios relacionados con contenido de marca. Unos años después se inicia el servicio de gestión de fuerzas de venta.

En el 2007 se inició la prestación de servicios de salud, con la creación de la compañía “Acción Salud”.

Portafolio de servicios:

⁶⁴ GRUPO ACCIÓN PLUS. [En línea] Disponible en: http://www.accionplus.com/Sobre_Nosotros/Historia/home_12.html [Consultado 10 de agosto de 2011]

Aseo y Mantenimiento Industrial
BPO - Gestión de Procesos
Gestión de Fuerzas de Venta
Gestión de Información de Canales y Competencia
Gestión de Nómina
Impulso y Gestión de Canales
Personal en Misión
Selección de Personal
Soluciones en Salud Ocupacional

Certificaciones de calidad

Certificación ISO: ICONTEC e IQNET, bajo los lineamientos de ISO 9001:2008.
Certificación BASC: Certificación para el comercio seguro

3.3.2 Eficacia Servicios Integrales

En 1984 en Colombia, se funda Extras Cali Ltda., con un grupo de personas entusiastas decididas a alcanzar las metas y resultados. En un marco de desarrollo económico soportado por una creciente industria regional. En el año 1991 se constituye la segunda empresa del grupo Eficacia S.A, orientada a la prestación de servicios integrales, con contenido de talento humano, tecnología de vanguardia y cubrimiento nacional. Extras y Eficacia, fueron las primeras compañías en Colombia y América Latina en certificarse en este tipo de industria, obteniendo en el año de 1999 la certificación de calidad de ICONTEC ISO 9000 y 9002, posteriormente recibe la actualización ISO 9000 versión 2000⁶⁵.

Portafolio de servicios

BPO Mercadeo y Ventas.
BPO Producción y Logística.
BPO Procesos de Información.
BPO Atención y Servicio.
BPO Talento Humano.
Servicio de Aseo.

Certificaciones de calidad

Certificación ISO: ICONTEC bajo los lineamientos de ISO 9001:2008.

⁶⁵ EFICACIA SERVICIOS INTEGRALES. [En línea] Disponible en: <http://www.eficacia.com.co/>
[Consultado el 10 de agosto de 2011]

3.3.3 Manpower Colombia

Manpower Inc. es el líder mundial en la industria de los servicios de empleo, con una visión enfocada en crear y prestar servicios que permiten a sus clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo. Cumplió su aniversario 60 en el 2008.

A nivel mundial el grupo Manpower Inc está constituido por cinco marcas: Manpower, Manpower Professional, ELAN, Jefferson Wells y Right Management. Con más de 30 años de experiencia en el mercado laboral colombiano, Manpower tiene actualmente más de 30 oficinas en 19 ciudades del país. “Esta cobertura nacional garantiza a empleados y clientes atención rápida y oportuna ante eventualidades, trámites, dotaciones y todas las actividades y requerimientos propios de nuestro negocio, con servicios y procedimientos certificados bajo la norma ISO 9001”⁶⁶.

Portafolio de servicios

Selección

Outsourcing

Servicios Temporales

Consultoría

Capacitación

Certificaciones de Calidad

Norma ISO 9001.

Comparación de los competidores

Los tres líderes en el mercado de Cali, Acción Plus, Eficacia Soluciones Integrales, y Manpower Colombia, se compararon varios factores, considerados de éxito, y que fueron definidos de acuerdo a su impacto y a la preferencia que los empresarios le conceden a cada factor.

- Calidad en los servicios
- Variedad de servicios
- Cantidad y Calidad del Recurso Humano
- Acreditación de marca
- Experiencia en el mercado
- Capacidad financiera
- Capacidad logística y sistemas de información.
- Programas de fidelización con empresas clientes.
- Programas de salud ocupacional para el RRHH.

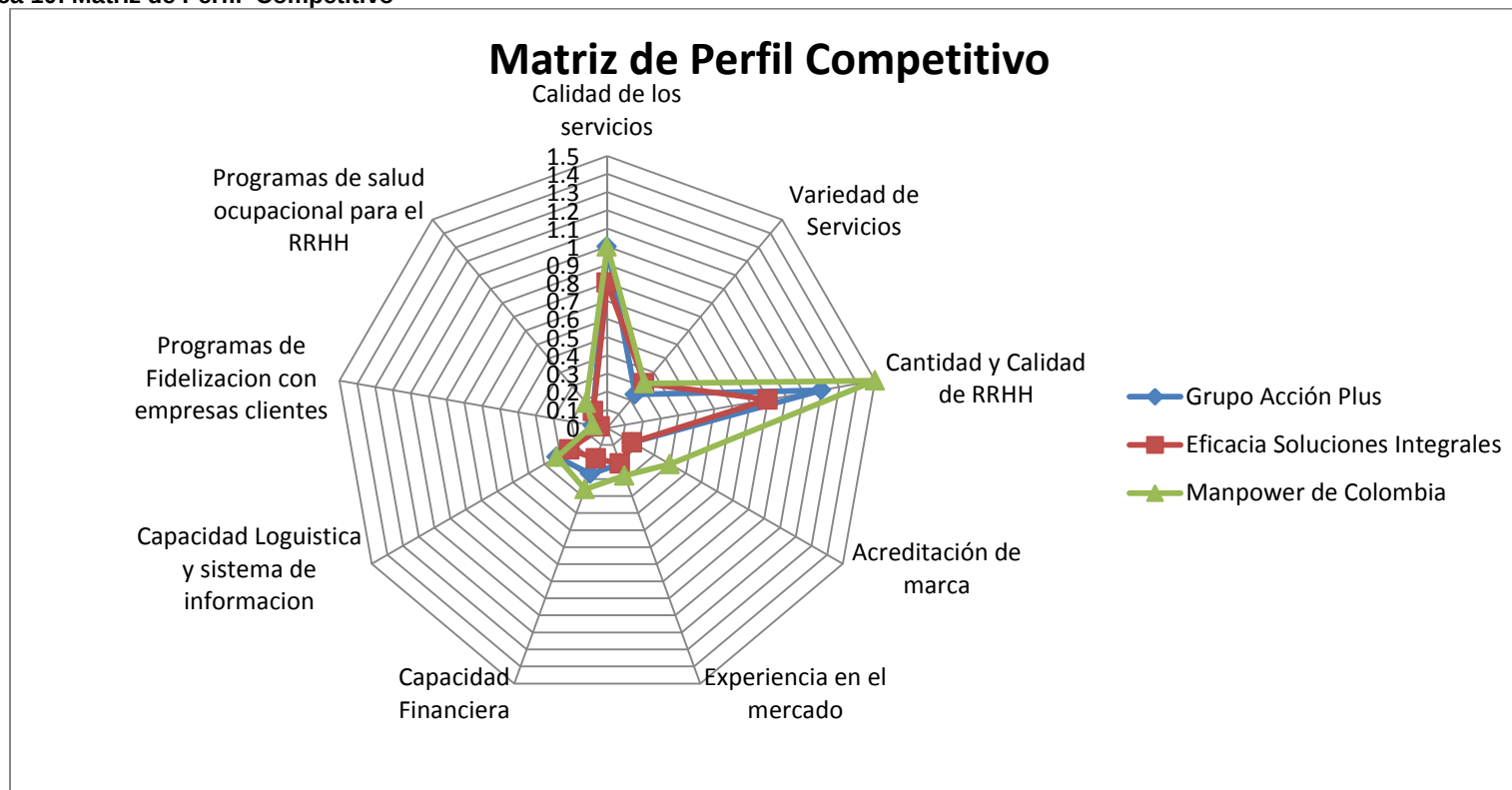
⁶⁶ MANPOWER COLOMBIA. [En línea] Disponible en: <https://candidate.manpower.com/>
[Consultado el 10 de Agosto de 2011]

3.4 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

Tabla 26: Matriz de Perfil Competitivo

		Grupo Acción Plus		Eficacia Soluciones Integrales		Manpower de Colombia	
FACTOR	PONDERACION	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Calidad de los servicios	0,2	5	1	4	0,8	5	1
Variedad de Servicios	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32
Cantidad y Calidad de RRHH	0,3	4	1,2	3	0,9	5	1,5
Acreditación de marca	0,08	2	0,16	2	0,16	5	0,4
Experiencia en el mercado	0,07	3	0,21	3	0,21	4	0,28
Capacidad Financiera	0,09	3	0,27	2	0,18	4	0,36
Capacidad Logística y sistema de información	0,08	4	0,32	3	0,24	4	0,32
Programas de Fidelización con empresas clientes	0,04	2	0,08	1	0,04	2	0,08
Programas de salud ocupacional para el RRHH	0,06	2	0,12	2	0,12	3	0,18
TOTALES	1		3,6		2,97		4,44

Gráfica 10: Matriz de Perfil Competitivo



La empresa líder con una mayor calificación es Manpower de Colombia que obtuvo 4.4 en la calificación consolidada, como se aprecia en la gráfica anterior la empresa se diferencia por su cantidad y calidad en la preparación del recurso humano, de igual manera en la calidad de los servicios. Respecto a la calidad de financiera, capacidad logística y sistemas de información las empresas mostraron unas capacidades similares. En general los tres competidores presentan debilidades en los programas de fidelización de los clientes, que no permite administrar de forma eficiente la relación con el cliente en el mediano y largo plazo, garantizando una reincidencia en la compra de servicios.

4. ANÁLISIS TÉCNICO

La empresa Recursos y Gestión S.A.S., ofrece servicios de selección, contratación y capacitación de personal para diferentes organizaciones. Esta empresa se encarga de todo el proceso de gestión de recurso humano dependiendo las necesidades del cliente.

En la actualidad debido a los altos costos laborales y lo complejo que resulta el proceso de contratar nuevo personal, las empresas buscan tercerizar este proceso, para ello sub contratan organizaciones como agencias de empleo o cooperativas, sin embargo estas se limitan a suministrar personal bajo la calidad de temporal.

Ante este panorama la empresa Recursos y Gestión S.A.S., ofrece soluciones de suministro de personal adecuadas a las necesidades de cada empresa. El cliente decide que procesos decide sub contratar y que perfiles busca para suplir las necesidades de cargos.

Entre los servicios ofrecidos se encuentran:

Acceso a bases de datos de hojas de vida: Consiste en una base de datos soportada en internet en la cual se hace clasificación, selección de hojas de vida de personal profesional capacitado y no capacitado, el empresario puede acceder a esta base de datos para buscar a una persona que se ajuste a las necesidades de cargo que presenta la vacante.

Selección: Consiste en el proceso de entrevistas, pruebas que se le realizan a candidatos que cumplen con un perfil determinado para suplir una vacante en la empresa cliente.

Contratación: consiste en la firma de contrato, afiliación a seguridad social y demás instituciones que obliga la ley laboral colombiana.

Inducción: consiste en el proceso de entrenamiento del nuevo empleado a las condiciones de trabajo de la empresa cliente y de la presentación de su puesto laboral y las funciones que debe realizar.

Capacitación: consiste en el proceso de educación y entrenamiento para una actividad o tema específico.

Liquidación y auditoría de nómina: consiste en la liquidación de salarios de los empleados de la empresa cliente, y la auditoría a las nominas anteriores.

Desvinculación: consiste en la actividad de retirar un empleado de una empresa, terminar su contrato, desafiliarlo de la seguridad social.

4.1 ESQUEMA DE PORTAFOLIO DE SERVICIOS

Como se aprecia en la siguiente gráfica, el macro servicio que se presta es la gestión del recurso humano, sin embargo el cliente puede contratar una fase o proceso de esta gestión. La empresa Recursos y Gestión se ajusta a las condiciones o necesidades de la empresa cliente, para diseñar propuestas personalizadas en cuento al número de actividades y al presupuesto disponible.

Gráfica 11: Esquema de portafolio de servicios



Fuente: Elaboración Propia

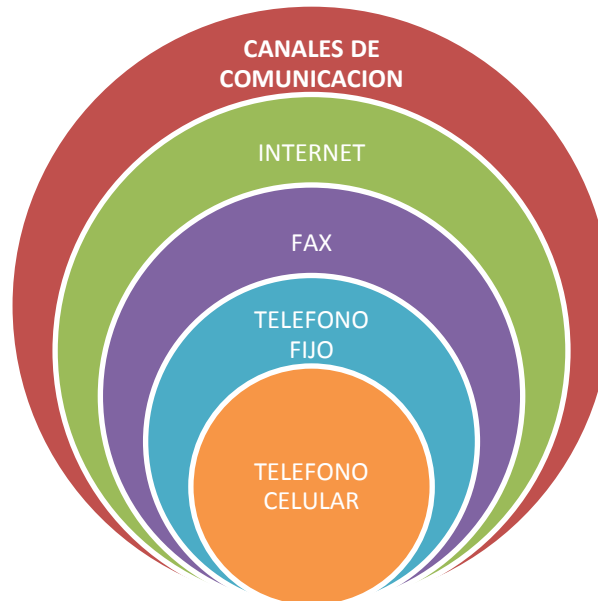
Para garantizar la prestación de los diferentes servicios que prestará la nueva empresa son necesarios unos procesos internos y requerimientos técnicos. A continuación se detallan los aspectos técnicos de crear la empresa Recursos y Gestión.

4.2 DISEÑO DE LA OFICINAS

En la fase inicial de la empresa, las operaciones estarán orientadas al mercado empresarial e industrial de la ciudad de Cali, Yumbo, Palmira. Para efectos de competitividad las oficinas de la empresa se ubicaran en la zona norte de la ciudad de Cali.

Para garantizar una comunicación eficiente con los diferentes clientes la empresa dispondrá de medios que eviten el desplazamiento de personal, para ello se usará un sitio web que permite soportar todos los procesos de la empresa, adicionalmente estos se complementaran con el uso de telefonía. En la siguiente gráfica se ilustran los medios de comunicación que usará la empresa.

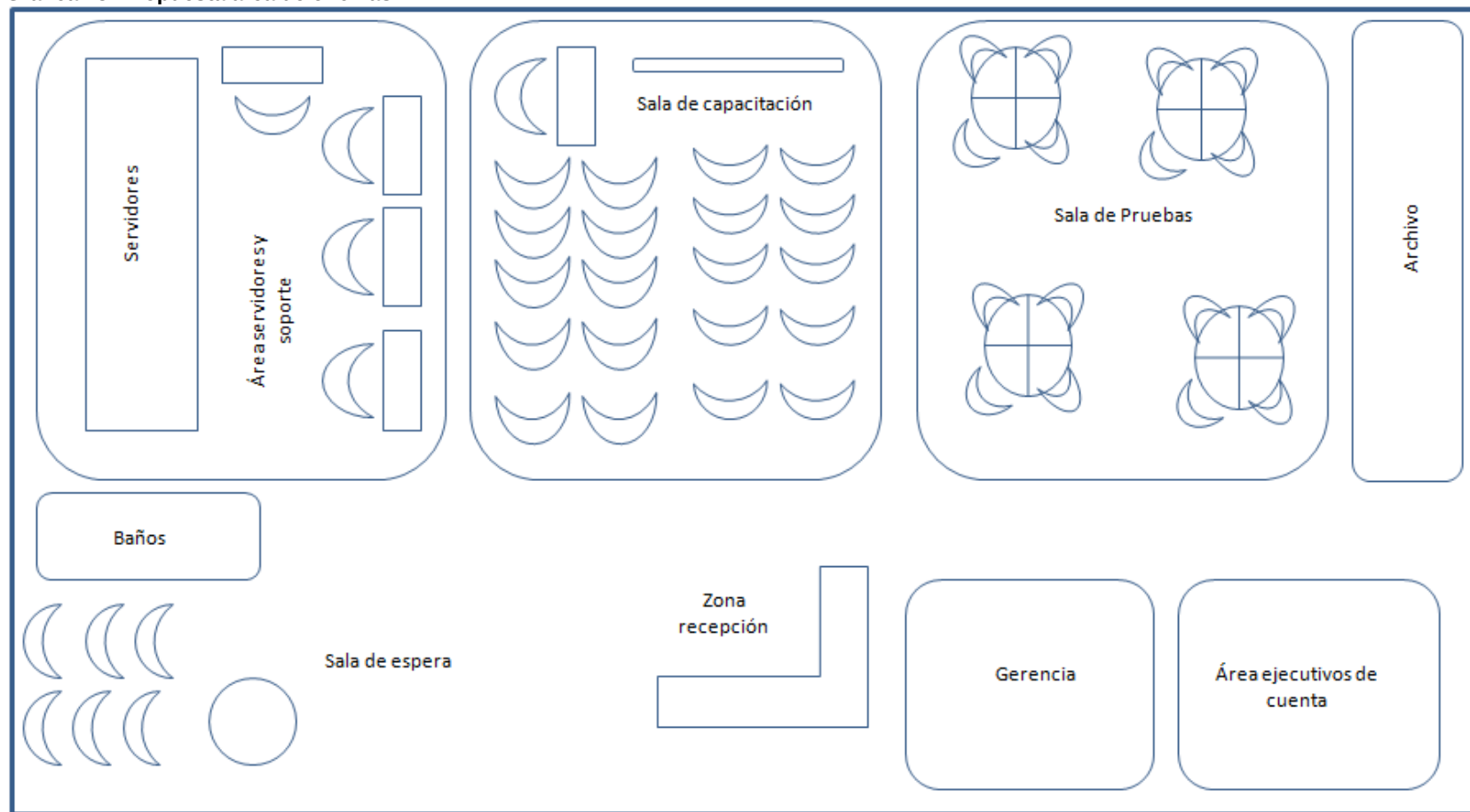
Gráfica 12: Síntesis Canales de Comunicación



Fuente: Elaboración Propia

4.1.1 Descripción del área de trabajo. Para el desarrollo de las actividades la empresa contará con un espacio de oficinas en las cuales atenderá a candidatos, representante de empresas clientes y proveedores. Adicionalmente el personal desde esta área atenderá vía internet las peticiones que se realicen a través de la página web.

Gráfica 13: Propuesta área de oficinas



Fuente: Elaboración Propia

La empresa contará con varias áreas clave:

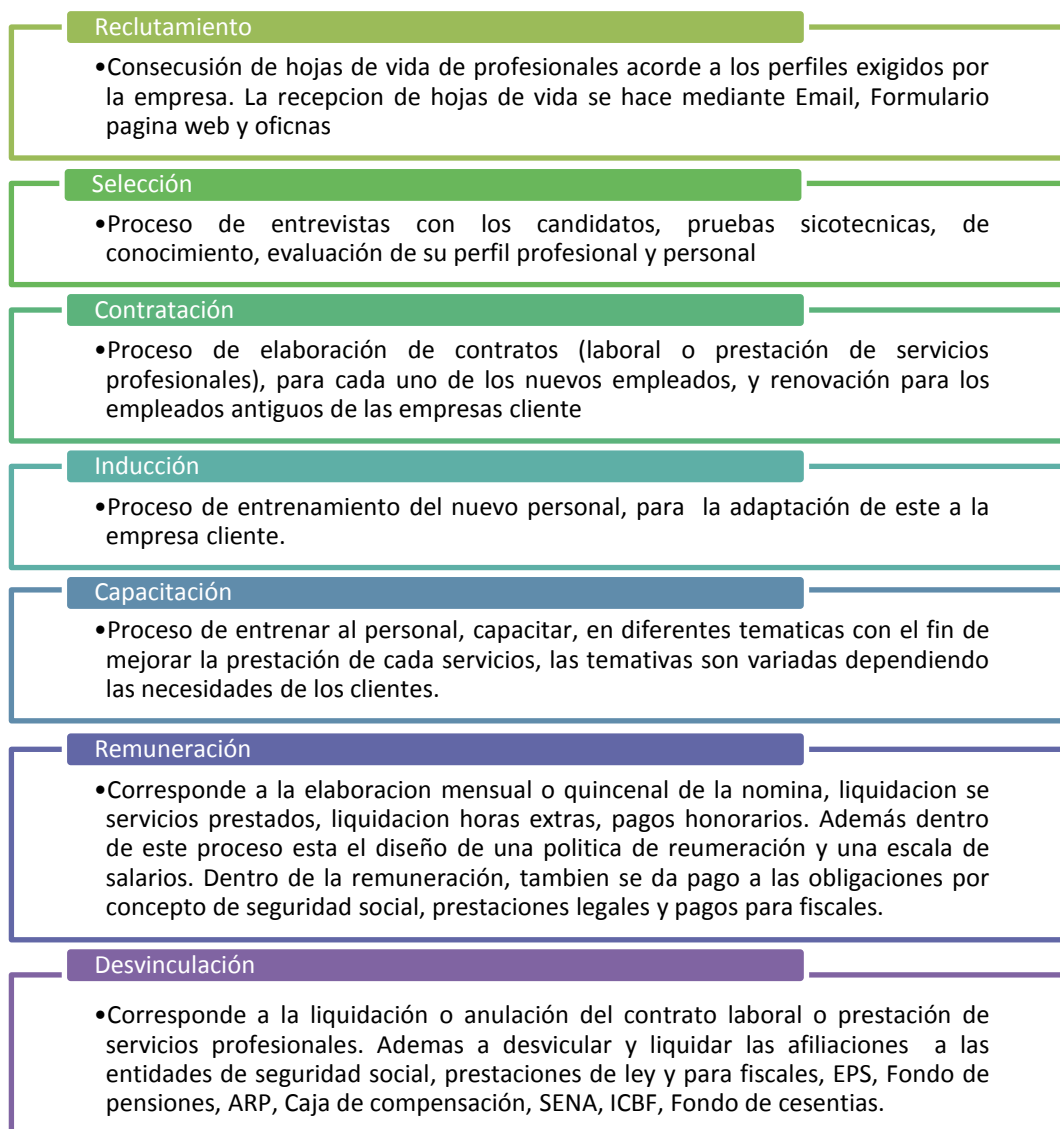
- Área de servidores y soporte: Desde la cual se atenderá las solicitudes de la página web y se dará soporte a las empresas clientes.
- Sala de capacitación: en esta se dará capacitación al personal ya contratado, inducción a nuevos empleados y se aplicaran pruebas a candidatos.
- Área de ejecutivos de cuenta: es el espacio asignado a los diferentes asesores, en este lugar disponen de su puesto de trabajo.
- Recepción: es el área en donde se recibe y despacha correspondencia. Adicionalmente se convierte en un sitio clave para la recepción de hojas de vida y documentos de posibles candidatos.
- Gerencia: es el área para que el gerente desarrolle sus labores.

4.3 DESCRIPCIÓN DE PROCESOS INTERNOS

Para garantizar la calidad en cada uno de los servicios prestados se deben desarrollar procesos internos, los que a su vez deben estar claramente definidos. Existen algunos procesos más relevantes que otros, sin embargo es necesario que todos estén reconocidos formalmente y que el personal reconozca las responsabilidades respecto a estos.

Los procesos más importantes en la empresa están relacionados con la prestación de servicios, es decir los procesos de gestión de recursos humanos de la fuerza laboral que se encuentra al servicio de la empresa cliente. En la siguiente gráfica se muestran los procesos y sus definiciones.

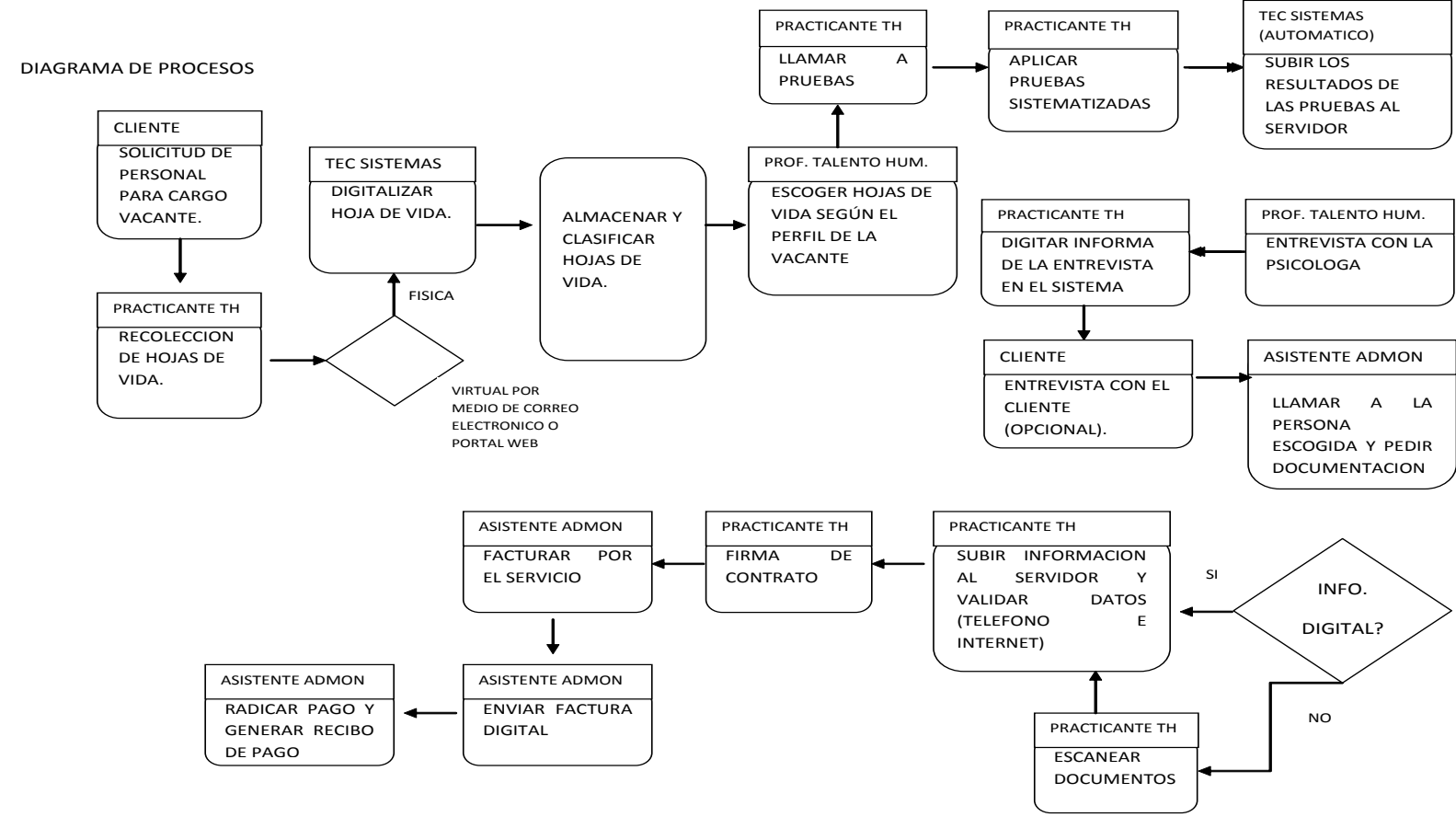
Gráfica 14: Procesos Gestión de personal



Fuente: Elaboración Propia

En la siguiente gráfica se muestra el proceso completo que se le ofrece a la empresa cliente.

Gráfica 15: Diagrama de procesos

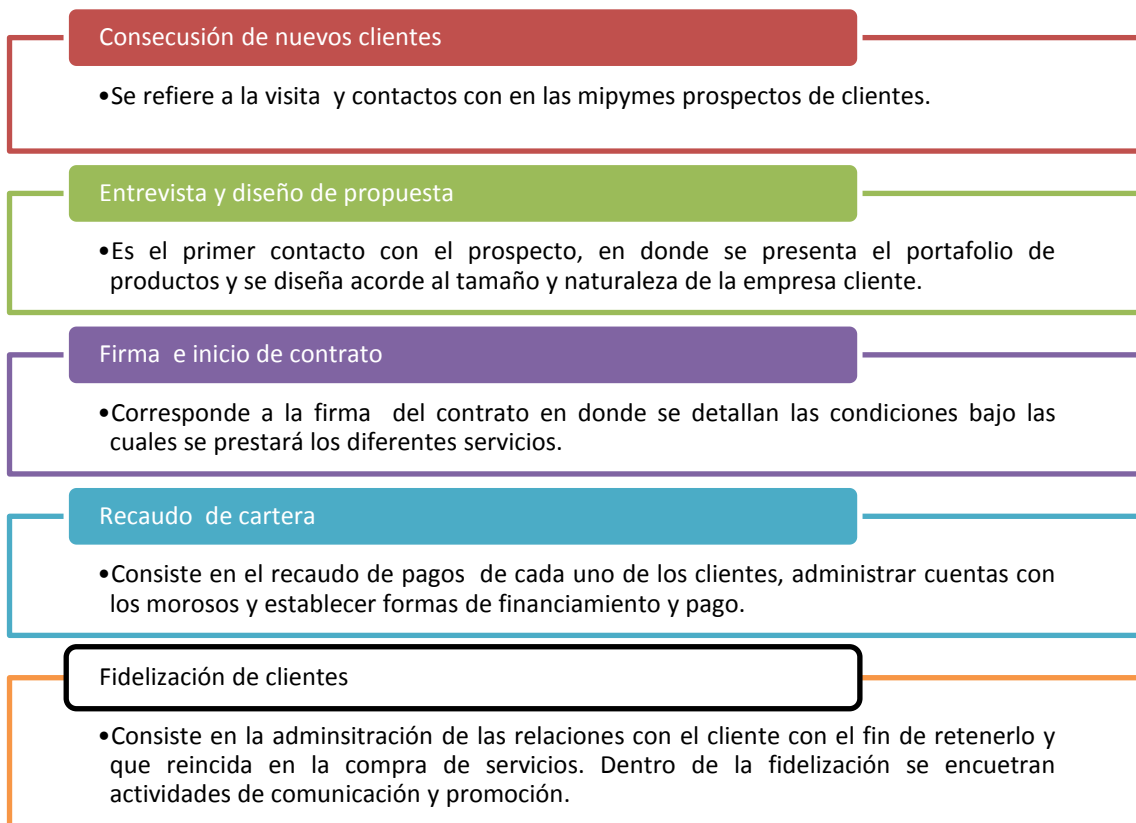


Fuente: Elaboración Propia

Otro de los procesos más importantes dentro del funcionamiento de la empresa es la gestión con la relación con el cliente.

Gestión de relaciones con el cliente. Estos procesos están orientados a administrar la relación con cada uno de los clientes y los prospectos. El objetivo es la consecución de nuevos clientes y la retención y fidelización de los ya existentes.

Gráfica 16: Proceso relación con el cliente



Fuente: Elaboración Propia

4.3.1 Diagrama de macro procesos

En la siguiente gráfica se ilustran los macro procesos de la empresa.

Gráfica 17: Diagrama de macro procesos



Fuente: Adaptado del modelo gestión de Calidad. ISO- 9000.

4.4 RECURSOS TÉCNICOS

A continuación en la tabla se listan los recursos técnicos necesarios para la creación de la empresa Recursos y Gestión S.A.S.

Tabla 27: Recursos técnicos

ADECUACIONES OFICINA	Cantidad
Instalación eléctrica	1
Divisiones - Paredes	1
Red computadores	1
INFRAESTRUCTURA OFICINA	
Módulos de trabajo (mesa y silla)	4
Impresoras	2
Computadores portátiles	6
Multifuncional (fotocopiadora, escaner)	1
Teléfono	4
CPU (servidor)	2
Archivadores	2
Caja de seguridad	2
Licencias software	1
HERRAMIENTAS	
Juego de herramientas	1
INSUMOS OFICINA	
Papelería (Global)	1
Cartuchos impresión	2
Elementos archivo	1
Otros (Provisión caja menor)	1
INSUMOS	
Elementos de aseo	1
Elementos cafetería	1
Otros	1

La mayor parte de recursos técnicos hace referencia a elementos tecnológicos necesarios para la prestación de servicios y que permiten tener una capacidad de respuesta eficiente, factor clave para competir con las empresas existentes.

5. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL

5.1 IMAGEN CORPORATIVA

La razón social de la nueva empresa será RECURSO Y GESTIÓN S.A.S, su nombre hace referencia dos elementos de la ciencia administrativa: los recursos bienes valorados, que se usan de forma racional en los procesos productivos, por otro lado la gestión hace referencia a ese proceso de administración y/o utilización de los recursos en procura de alcanzar un fin de la forma más eficiente posible.

En la gráfica 18 se presenta el logo de la empresa

Gráfica 18: Logotipo de la empresa Recurso & Gestión S.A.S



Eslogan

“Generamos grandes relaciones laborales para el beneficio de todos”

5.2 MISIÓN

Ofrecer servicios especializados de selección y contratación de personal, mediante la utilización de herramientas tecnológicas en línea, soportados en internet, para generar en nuestros clientes una comunicación integral, logrando con estos soluciones acordes a estas necesidades específicas.

5.3 VISION

Ser para el 2016 la empresa líder en tercerización de los procesos de selección y contratación de personal, haciendo el recurso tecnológico la herramienta principal para las labores operativas y de gestión de información.

5.4 OBJETIVOS

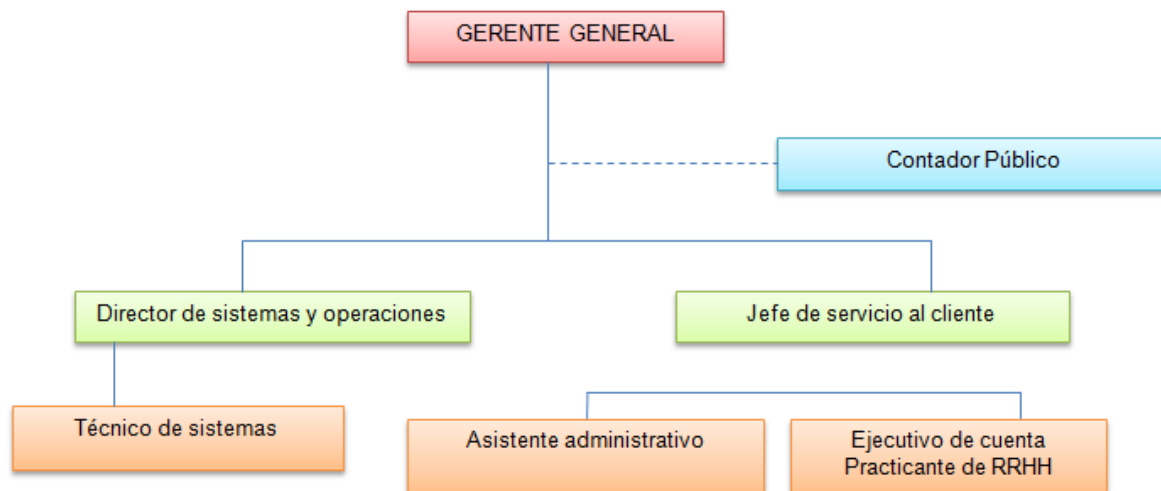
- Seleccionar el personal más acorde al perfil solicitado por el cliente para el cargo vacante.
- Explotar al máximo las herramientas tecnológicas disponibles.
- Administrar y asegurar el manejo de la información para el uso exclusivo de los procesos de selección y contratación.

5.5 VALORES

- **Respeto.** La persona por encima de todo. Este valor supremo regirá las relaciones entre la organización y sus grupos de interés: Clientes, accionistas, trabajadores, proveedores y comunidad.
- **Lealtad.** Estamos comprometidos con la Empresa en todo momento, con sus objetivos y metas en forma decidida y constante, obrando siempre con honestidad y justicia.
- **Responsabilidad.** Es el compromiso de cumplir nuestras obligaciones, dando siempre lo mejor de cada uno, tomando decisiones justas y a tiempo que ocasionen el mínimo impacto negativo para los afectados.
- **Trabajo en equipo.** Unimos esfuerzos para el logro de nuestros objetivos, en un ambiente de confianza, comunicación permanente y respeto; compartiendo conocimiento, experiencia e información.

5.6 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL

Gráfica 19; Organigrama



5.7 CONSIDERACIONES MANUAL DE FUNCIONES

5.61 Descripción de cargos

Gerente general

El Gerente General de esta empresa actúa como representante legal de la misma, fija las políticas operativas, administrativas y de calidad en base a la misión y visión. Es responsable ante los accionistas, por los resultados de las operaciones y el desempeño organizacional, junto con los demás gerentes funcionales planea, dirige y controla las actividades de la empresa. Ejerce autoridad funcional sobre el resto de cargos ejecutivos, administrativos y operacionales de la organización. Actúa como soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de manejo de cada área funcional, así como con conocimientos del área técnica y de aplicación de nuestros productos y servicios. Es la imagen de la empresa en el ámbito externo e internacional, provee de contactos y relaciones empresariales a la organización con el objetivo de establecer negocios a largo plazo, tanto de

forma local como a nivel internacional. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado en base a los productos y servicios que se ofrecen, maximizando el valor de la empresa para los accionistas.

Principales funciones

- Liderar el proceso de planeación estratégica de la organización, determinando los factores críticos de éxito, estableciendo los objetivos y metas específicas de la empresa.
- Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
- Crear un ambiente en el que las personas puedan lograr las metas de grupo con la menor cantidad de tiempo, dinero, materiales, es decir optimizando los recursos disponibles.
- Implementar una estructura administrativa que contenga los elementos necesarios para el desarrollo de los planes de acción.
- Ejercer un liderazgo dinámico para volver operativos y ejecutar los planes y estrategias determinados.
- Desarrollar un ambiente de trabajo que motive positivamente a los individuos y grupos organizacionales.

Otras actividades

- Supervisa constantemente los principales indicadores de la actividad de la empresa con el fin de tomar decisiones adecuadas, encaminadas a lograr un mejor desempeño de la empresa.
- Decide cuando un nuevo producto ha de ingresar al mercado.
- Se encarga de la contratación y despido de personal.
- Está autorizado a firmar los cheques de la compañía, sin límite de monto.
- Cualquier transacción financiera mayor como obtención de préstamos, cartas de crédito, asignación de créditos a clientes, etc. deben contar con su aprobación.

Jefe Inmediato: Reporta al Directorio de accionistas

Supervisa a: Gerente Financiero, Gerente de Operaciones.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, será reemplazado por las gerencias que el designe en áreas específicas de acción.

- Delegaciones específicas se realizarán a través de memorándum.

Asistente administrativa (o)

La asistente administrativa será la persona encargada de Realizar labores operativas y se recepción y coordinación de comunicaciones, es necesario que sea una persona con estudios técnicos o profesionales en áreas administrativas o afines. Será también necesario que tenga alta tolerancia al trabajo bajo presión y un excelente dominio de las herramientas técnicas y tecnológicas.

Principales funciones

- Recepción de clientes y aspirantes al igual que de documentos y hojas de vida.
- Facturación por los servicios de selección y/o contratación realizados.
- Cobro de cartera a los clientes morosos.
- Asistente contable.
- Nómina del personal interno de la empresa.

Jefe Inmediato: Gerente de operaciones y sistemas

Supervisa a: no tiene personal a cargo

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, sus labores serán repartidas por cada una de las áreas.

Gerente de sistemas y operaciones

Tendrá a su cargo el manejo del departamento técnico dentro del que se incluye la elaboración y supervisión de proyectos de gestión de información y bases de datos, así como también brindar servicio técnico en la correcta utilización de los equipos y herramientas computacionales, planea y ejecuta cualquier cambio, modificación o mejora. Tiene total autoridad en el manejo del personal a su cargo autorizada para la contratación de personal temporal para proyectos, contratación de personal definitivo junto con la gerencia general. Además se encarga totalmente del manejo del servidor y de hacer back-up de los archivos e información sistematizada.

Principales funciones:

- Soporte Técnico
- Mantenimiento de equipos
- Mantenimiento de la red y bases de datos
- Generación de informes y reportes de gestión informática

- Sistematización de pruebas psicotécnicas
- Medir continuamente la ejecución y comparar resultados reales con los planes y estándares de ejecución (autocontrol y Control de Gestión).
- A través de sus subordinados vuelve operativos a los objetivos, metas y estrategias desarrollando planes de acción a corto, mediano y largo plazo.
- Preparar descripciones de tareas y objetivos individuales para cada área funcional liderada por su gerente.
- Mantiene contacto continuo con proveedores, en busca de nuevas tecnologías o materias primas, insumos y productos más adecuados.

Jefe Inmediato: Gerente general

Supervisa a: Asistente administrativo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, sus labores ejecutivas serán asumidas por el Gerente General y las operativas por el asistente de sistemas.

Profesional de talento humano

El profesional en psicología deberá encargarse de la parte de selección y aplicación de pruebas a los aspirantes al igual que de todo lo que concierne a la psicología organizacional al interior de la empresa. Deberá tener experiencia previa en cargos similares y en empresas del sector de Outsourcing en recursos humanos.

Principales funciones:

- Diseño, implementación y aplicación de pruebas psicotécnicas
- Seleccionar personal competente y desarrollar programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
- Clasificación de Hojas de Vida
- Reclutamiento (internet y directo)
- Sostenimiento y mejora del clima organizacional
- Definir necesidades de personal consistentes con los objetivos y planes de la empresa.

Jefe Inmediato: Gerente general

Supervisa a: Asistente de Talento Humano.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, sus labores ejecutivas serán asumidas por el Gerente General y las operativas por el asistente de sistemas.

Practicante de Talento Humano

El Practicante o Asistente de Talento Humano será quien se encargue de brindar soporte al profesional de Talento Humano en las labores operativas del área, es necesario que sea alguien que esté estudiando psicología y/o tenga experiencia en empresas de Outsourcing en recursos humanos.

Principales funciones:

- Llamar a Pruebas a los aspirantes
- Almacenar y Clasificar Hojas de Vida
- Digitalizar Informes de entrevistas para que estén disponibles en el sistema.

Jefe Inmediato: Profesional de Talento Humano

Supervisa a: No tiene personal a cargo

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, sus labores ejecutivas serán asumidas por el profesional de Talento Humano.

Técnico en sistemas

El Técnico en sistemas hará las veces de Asistente del gerente de Sistemas y Operaciones y será quien haga las labores operativas de su área (sistemas). Deberá ser técnico, tecnólogo o estudiante de últimos semestres de Ingeniería de sistemas. Preferible que conozca y haya trabajado con programas para la gestión de recursos humanos.

Principales funciones:

- Digitalizar Hojas de Vida.
- Digitalizar Documentos de contratación.
- Programar nuevas herramientas y mejoras del sistema.
- Diseñar formatos formulados en Excel.

Jefe Inmediato: Gerente de Sistemas y Operaciones.

Supervisa a: No tiene personal a cargo.

Delegaciones: En caso de vacaciones, enfermedad, viaje o cualquier tipo de ausencia temporal, sus labores ejecutivas serán asumidas por la asistente administrativa y por el Gerente de Sistemas y Operaciones.

5.8 CONFORMACIÓN LEGAL

La empresa operará en armonía con las normas vigentes en Colombia, en el campo comercial, laboral y demás. Por lo tanto dentro de la conformación y gestión deben ser tenidos en cuenta las normas contenidas en: en el Código Comercial, Código Sustantivo de trabajo, Código Civil y Régimen Tributario.

Los procedimientos necesarios para formalización y legalización de la empresa Recurso & Gestión S.A.S, se deben cumplir los siguientes requisitos:

- Verificar la disponibilidad del nombre (verificación homonimia) en la cámara de comercio de Cali; este trámite se puede realizar vía internet, no tiene ningún costo.
- Elaborar el documento de constitución y registrarlo ante una notaría pública; este tiene un costo de \$2.800 por cada firma de socios. (Valor aproximado)
- Registrar el acta de constitución en la cámara de comercio de Cali, para ello es necesario llenar los formatos de dicha entidad. El valor de este trámite depende del total de los activos que se declare. Además se debe adjuntar la documentación exigida por dicha entidad.
- Solicitar el Número de Registro Tributario; NIT. Este trámite se hace al momento de solicitar el registro ante la cámara de comercio de Cali.
- Solicitar ante la Dirección de impuestos y Aduanas Nacionales: DIAN, la resolución para facturación.
- Registrar los libros de contabilidad ante la Cámara de Comercio de Cali.
- Tramitar ante la dependencia responsable; Departamento Administrativo de Planeación Municipal, el certificado para el uso del suelo.
- Solicitar ante el departamento de Bomberos la certificación.
- Solicitar autorización de SAYCO y ACIMPRO, para la reproducción de producciones multimedia.

En el momento de iniciar operación y contratar a las personas para cada uno de los cargos, debe elaborar los contratos laborales y afiliarlos a las entidades de seguridad social.

- E.P.S. Entidad Promotora de Salud
- F.P Fondo de pensiones
- A.R.P Administradora de Riesgos Profesionales
- Fondo de Cesantías.
- Caja de Compensación Familiar.

Estas afiliaciones son obligatorias según el código sustantivo de trabajo, son gratuitas pueden realizar vía internet.

Definición de la naturaleza jurídica de la empresa

Para conforma la empresa se escogió la figura jurídica Sociedad por Acciones Simplificada, S.A.S, la cual permite la integración de varios socios, según aporte de capital social. Además ofrece algunas otras ventajas⁶⁷.

Esta figura jurídica tiene muchas ventajas a continuación se listan:

- Constitución por documento privado.
- Término de duración indefinido.
- Objeto social indeterminado
- Limitación de la responsabilidad por obligaciones fiscales y laborales.
- Voto múltiple.
- Libertad de organización.
- No es obligatoria la revisoría fiscal, ni la junta directiva
- Elimina límites sobre distribución de utilidades.

La constitución se debe realizar mediante un documento privado denominado acta de constitución y esta deberá ser autenticada ante un notario público. Para la conformación de esta empresa se estipulan las siguientes especificaciones o pautas, las cuales deben estar definidas y contempladas en el acta de constitución:

Razón Social:	Recurso & Gestión S.A.S
Capital:	\$35.000.000
Socios:	César Andrés Rodríguez Tobar
Aportes:	César Andrés Rodríguez Tobar \$ 35.000.000
	Número de acciones: 35.000 acciones
Valor individual de la acción:	\$1.000
Representante legal:	César Andrés Rodríguez Tobar
Domicilio:	Cali – Valle del Cauca

⁶⁷ REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1258 DE 2008 , (diciembre 5) , por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial de Colombia núm. 47194, 5 de Diciembre de 2008.

6. ANÁLISIS DE MERCADO

El mercado potencial de la nueva empresa de outsourcing en gestión del recurso humano se encuentra ubicado en el Valle del Cauca y corresponde a medianas y grandes empresas de diversos sectores en donde se demande mano de obra de forma significativa. El Valle del Cauca es uno de los departamentos más importantes de Colombia, dado su impacto en la economía nacional. La economía del Valle del Cauca está entre las tres más grandes del país, en el año 2005 su contribución al PIB nacional fue del 11,2%, superado únicamente por Bogotá con el 22,6%, y Antioquia con el 15,2%. Para el año 2009 fue de 10.48%. En cuanto a la composición de la producción departamental, la participación de la intermediación financiera y actividades inmobiliarias, empresariales y de alquiler es mucho mayor en el Valle del Cauca que en el agregado nacional (25,01% frente a 18,15%), así como también la participación de la industria (19,02% frente a un 15,41%). En contraste, las actividades de extracción primaria, como la agricultura, la ganadería, la silvicultura, la pesca y la minería, representan apenas el 9% del PIB departamental, mientras que en la producción nacional tienen una participación de 18,2%. Se puede hablar entonces de una especialización del Valle del Cauca en el sector servicios y en la industria⁶⁸.

En 2009, superada solo por Bogotá (26.08%) y Antioquia (14.77%), la economía Vallecaucana es la tercera economía más importante del país. Ésta aporta el 10.48% del PIB Nacional y el 73.22% del PIB de la región pacífica.⁶⁹ El Valle del Cauca es una región pequeña, representa 1.92% del territorio nacional, sin embargo, según proyecciones del DANE, en su territorio habitan 4.2 millones de personas. El 86.64% de sus habitantes se encuentran en zonas urbanas y el restante 13.36% en zonas rurales. Gracias a las condiciones geográficas y demográficas del Valle del Cauca, la economía ha tenido un crecimiento a lo largo del tiempo, sin embargo en los últimos años ha enfrentado grandes pérdidas en el sector agropecuario particularmente debido a la ola invernal que afectó a extensas zonas cultivadas a lo largo y ancho del departamento.

Dentro del sector agropecuario del Valle del Cauca se destaca la industria de la caña de azúcar, que se configura en una cadena productiva que va desde el

⁶⁸ DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

⁶⁹ REPÚBLICA DE COLOMBIA. Alta Consejería para la integración. Departamento Valle del Cauca. Diagnostico Socioeconómico. Bogotá D.C Marzo 2009.

cultivo de la caña hasta la elaboración de productos terminados como son: el azúcar y el alcohol carburante.

La industria de caña de azúcar además vincula a otros departamentos como son: Cauca, Valle y Risaralda, conglomerado está compuesto por: 13 ingenios, más de 40 empresas productoras de alimentos, bebidas y licores, dos cogeneradoras de energía eléctrica, un procesador de papel, tres industrias sucroquímicas y cinco plantas de etanol⁷⁰. El mercado azucarero tuvo su mayor crecimiento en el periodo 2008-2009, debido al incremento en las exportaciones y en el año 2005-2006 por la entrada en funcionamiento de las cinco plantas de etanol. En el año 2008 tuvo un leve descenso con respecto al año 2007 debido al bajo precio de la azúcar en el mercado internacional, el aumento de los costos de producción, el prolongado invierno y el paro de los corteros. La tasa de crecimiento del mercado del sector azucarero en el último quinquenio, fue en el 2009 con respecto al 2008 donde las ventas se incrementaron en un 40% como consecuencia del aumento en las exportaciones de azúcar cruda y blanca. También se presentó un incremento apreciable en el 2006 con respecto al año 2005 donde crecieron las ventas en un 24,38% debido al ingreso en producción de las plantas de etanol.⁷¹

Caracterización de las empresas de la ciudad de Cali y Yumbo. De acuerdo a la Cámara de Comercio de Cali, con datos obtenidos del Censo Económico Cali y Yumbo de 2005. En la ciudad existen 75.210 unidades económicas, sin embargo muchas de estas, el 43.4% se encuentran en la informalidad. Como se aprecia en la tabla 28, desde el año 1990 hasta el 2005 el número de unidades económicas se ha incrementado.

Tabla 28: Unidades Económicas Cali – Yumbo. Censo 2005

Municipios	Censo 1990	Censo 2005
	Unidades económicas	Unidades Económicas
Total	72.716	78.521
Cali	70.383	75.210
Yumbo	2.333	3.311

Fuente: Cámara de Comercio de Cali. 2007.

⁷⁰ Ibíd.

⁷¹ CRUZ AGUILAR Pedro León. Los Acuerdos de Coordinación del Sector Azucarero y el Etanol Disminuyen la Rivalidad y Mejoran los Márgenes de Utilidad. Universidad del Valle. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA [En línea] Disponible en: <http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.11%20EyC%20-%20CRUZ.pdf> [Consultado 10 de septiembre de 2011]

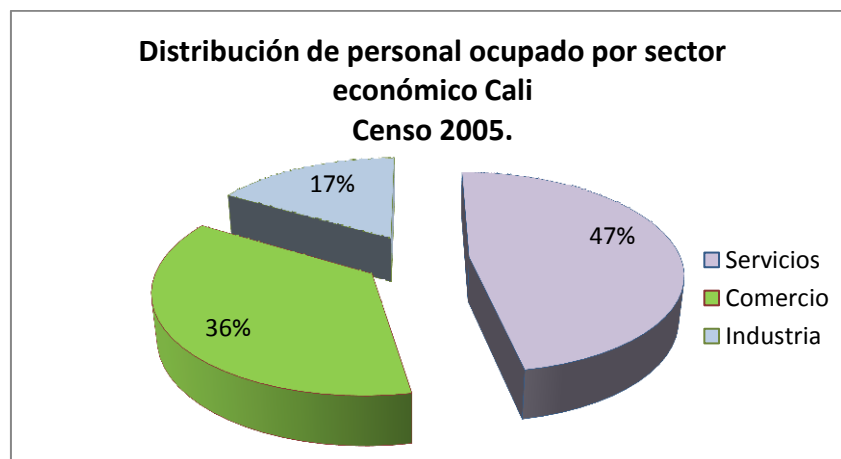
En Cali las empresas muestran una mayor participación del comercio, 60,4% seguido por el sector servicios con el 30,2%. La industria es el sector con menor participación del total de los establecimientos censados con 9,4%. En Yumbo, el sector comercio cuenta con el 61,3%, los servicios y la industria participan con el 27,1% y 11,7%, respectivamente⁷². Aunque el número de industrias es bajo, su participación en la economía tiene un fuerte impacto dado al tamaño de los negocios, el monto de las inversiones y la demanda de mano de obra. El sector industrial es el mayor generador de empleo para el caso de Yumbo con el 56,4%. En Cali son los sectores servicios y comercio los que más personal emplean con 47% y 36,4%, respectivamente.

En lo referente al tipo de organización jurídica, el 80,4% está en manos de personas naturales y según el tipo de sociedades las limitadas participan con el 6,4% y el 3,8% corresponde a las sociedades anónimas.

En lo relacionado con el nivel de informalidad de los establecimientos, se encontró que cerca del 43,4% no tienen matrícula mercantil y que el 8,2% de las unidades económicas son móviles.

En la gráfica 20, se observa que en la ciudad de Cali la mayor cantidad de personas se encuentran ubicadas laboralmente en el sector servicios, le sigue el comercial y finalmente la industria.

Gráfica 20: Distribución de personal ocupado por sector en Cali. 2005

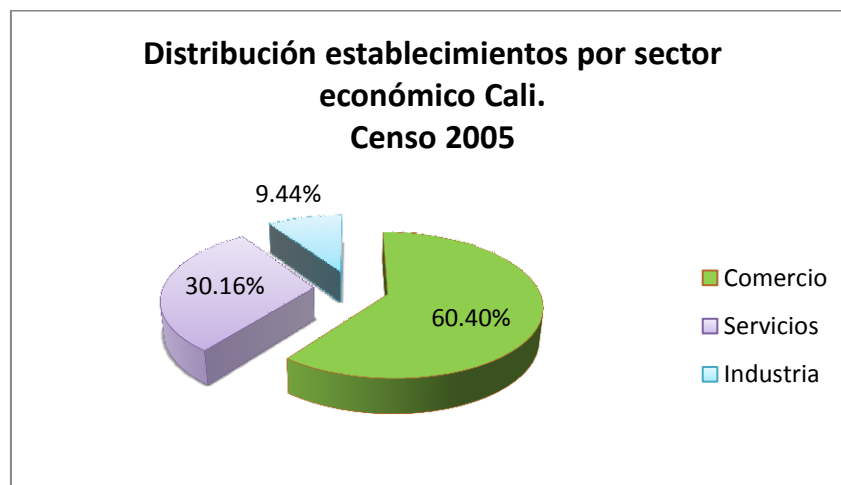


Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Datos Censo Económico 2005.

⁷² CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Revista Acción. Censo Económico Cali y Yumbo. Edición Número 090. Noviembre de 2007.

Como se observa en la gráfica 21, la distribución de las unidades económicas por sector, se evidencia que el comercio es el que agrupa el mayor número. Un 60.40% de las unidades económicas en Cali, se dedican al comercio.

Gráfica 21: Distribución de establecimientos por sector económico



Fuente: Cámara de Comercio de Cali. Datos Censo Económico 2005.

Por su parte el mercado laboral en la ciudad de Cali, tiene un comportamiento dinámico, siendo afectado por problemas como la desocupación y el sub-empleo. De acuerdo a cifras del Departamento Administrativo de Planeación de la Alcaldía Municipal de Cali, en la ciudad para el año 2012 presentó una tasa de desempleo del 13.7% y una tasa de subempleo de 37.9%. Como se aprecia en la tabla 29, el desempleo ha oscilado entre el 11.3% y el 14.2% lo cual es una gran problemática.

Tabla 29: Indicadores de empleo para la ciudad de Cali entre 2004 y 2010.

Fuerza de trabajo y tasas Promedio (enero - diciembre 2004-2010)							Miles
Descripción	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Población total	2,137	2,164	2,191	2,218	2,245	2,272	2,299
Población en edad de trabajar	1,681	1,707	1,736	1,767	1,797	1,827	1,856
Población económicamente activa	1,118	1,154	1,130	1,155	1,171	1,237	1,253
PEA ocupada	959	1,005	984	1,025	1,030	1,069	1,080
PEA desocupada	159	150	146	130	141	168	172
Población económicamente inactiva	564	552	607	611	626	590	603
Subempleados	381	405	421	470	414	473	475
Coefficiente de empleo	57.0	58.9	56.7	58.0	57.3	58.5	58.2
Tasa de desempleo	14.2	13.0	12.9	11.3	12.0	13.6	13.7
Tasa de participación global	66.5	67.6	65.1	65.4	65.2	67.7	67.5
Tasa de participación bruta	52.3	53.3	51.6	52.1	52.1	54.4	54.5
% PET / PT	78.7	78.9	79.2	79.6	80.0	80.4	80.7
Tasa de subempleo	34.1	35.1	37.2	40.7	35.3	38.3	37.9

FUENTE: ECH 2001-2006 / DANE, GEIH 2006-2008 / DANE, Cálculos DAP

NOTA : Las cifras de empleo, a partir de 1990, corresponden a Cali - Yumbo

Fuente: Departamento Administrativo de Planeación de Cali. 2011.

Proyección de ventas

De acuerdo a la proyección de las cantidades vendidas, para el primer año se espera vender unos 7.720 servicios, discriminados de acuerdo a la tabla 30.

Tabla 30: Proyección de ventas

PROYECCIÓN EN VENTA				
4 AÑOS				
Recursos y Gestión S.A.S				
CANTIDADES VENDIDAS	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Selección	716	752	790	829
Contratación	955	1003	1053	1106
Inducción	1194	1253	1316	1382
Capacitación	2865	3008	3159	3317
Desvinculación	637	669	702	737
Completo	1353	1421	1492	1566

La venta de estos servicios se concentra entre medianas y grandes empresas que demandan continuamente fuerza laboral para la contratación temporal o permanente. En la tabla 31, se presentan los precios y costos aproximados de cada uno de los servicios prestados. En esta tabla se presentan los costos directos de los servicios, tales como papelería, teléfono, correspondencia. Los gastos de la empresa como nómina, gastos administrativos se llevan como gastos indirectos y en algunos casos se asumen como costos fijos que se reflejan en el estado de resultados del periodo.

Tabla 31: Costos y precios de portafolio de servicios.

COSTOS Y PRECIOS DE SERVICIOS					
Servicios	Precio Servicios	Costo Aproximado	Gasto servicio	Utilidad servicio	Margen de rentabilidad
Selección	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Contratación	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Inducción	\$ 27.500,00	\$ 5.500,00	\$ 275,00	\$ 21.725,00	79%
Capacitación	\$ 44.000,00	\$ 8.800,00	\$ 440,00	\$ 34.760,00	79%
Desvinculación	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Completo	\$ 82.500,00	\$ 16.500,00	\$ 825,00	\$ 65.175,00	79%

En la tabla 32, se presenta la proyección del ingreso por ventas, el cual se refleja también en los estados de resultados. Para el primer año se espera un ingreso de \$308.593.280, este ingreso se incrementa para los años siguientes a razón del 5%, un porcentaje que es próximo a las metas de inflación proyectadas por el Banco de la República de Colombia, para los próximos cuatro años.

Tabla 32: Proyección del ingreso por ventas

PROYECCIÓN DEL INGRESO POR VENTAS				
INGRESOS POR SERVICIO				
Selección	\$ 11.818.466	\$ 12.409.390	\$ 13.029.859	\$ 13.681.352
Contratación	\$ 15.757.955	\$ 16.545.853	\$ 17.373.146	\$ 18.241.803
Inducción	\$ 32.829.073	\$ 34.470.527	\$ 36.194.053	\$ 38.003.756
Capacitación	\$ 126.063.642	\$ 132.366.824	\$ 138.985.165	\$ 145.934.424
Desvinculación	\$ 10.505.304	\$ 11.030.569	\$ 11.582.097	\$ 12.161.202
Completo	\$ 111.618.850	\$ 117.199.792	\$ 123.059.782	\$ 129.212.771
TOTAL INGRESO VENTAS	\$ 308.593.290	\$ 324.022.955	\$ 340.224.103	\$ 357.235.308

7. OBJETIVO ESTRATÉGICO

El objetivo la empresa es posicionarse a finales del año 2016 como una empresa reconocida en el sector de los servicios de outsourcing compitiendo con ventajas comparativas y competitivas con las grandes empresas del sector, logrando una participación en el mercado en un 10% mediante la adopción de nuevos mercados estratégicos, afianzando los lazos con proveedores (candidatos a cargos y fuerza laboral) que permitan disponer de un excelente servicio.

7.1 ESTRATEGIAS

7.1.1 Estrategias corporativas o globales

✓ Aumento de participación en el mercado

Recursos y Gestión S.A.S es una organización que busca el fortalecimiento de la misma mediante las actividades de outsourcing de servicios que presta a sus clientes, para ello es necesaria la búsqueda de nuevos clientes y mantener los clientes con los cuales se va contratando. La estrategia va encaminada al fortalecimiento de los servicios que se ofrecen. El aumento de la participación del mercado es uno de las metas principales para generar la rentabilidad esperada.

✓ Desarrollo de una mezcla de “Marketing Mix”

Para el cumplimiento de los Objetivos, la Misión y la Visión es necesario direccionar a la organización en la formulación del Marketing Mix como estrategia de análisis e implementación de funciones para obtener ventajas competitivas y comparativas

La buena gestión de los recursos de la organización y la dirección administrativa será el mayor propósito de las personas encargadas de la dirección de la Organización.

✓ Capitalización e inversión en la empresa

Recursos y Gestión S.A.S debe realizar alianzas con entidades de crédito para lograr financiación, estas asociaciones tienen el propósito principal de invertir en la actividad del negocio.

✓ Modernización y estandarización de procesos

La empresa debe adoptar las prácticas de gestión actuales, y debe estar orientado al mejoramiento continuo en cada uno de los procesos, en donde debe

adoptar estándares e indicadores que le permitan realizar una medición del desempeño y adelantar un control más eficiente.

✓ **Crecimiento organizacional**

Se busca un reconocimiento a nivel nacional como una empresa sólida y confiable en outsourcing, esta es una estrategia a largo plazo que se piensa implementar a medida que se vaya observe el crecimiento organizacional.

La idea global de Recursos y Gestión S.A.S es crear un negocio sostenible. Los Accionistas esperan que la compañía genere utilidades. También esperan que la compañía tenga un impacto positivo sobre la sociedad, minimizando cualquier efecto negativo sobre el entorno. Generando un balance de intereses económicos con preocupaciones sociales y ambientales. La sostenibilidad esta en los principales ítems de la agenda de accionistas, reguladores y clientes.

✓ **Sostenibilidad y la relación con la comunidad**

Sostener las relaciones con el cliente en el largo plazo, mediante la oferta de servicios especializados y personalizados de acuerdo a las necesidades de las empresas clientes , logrando relaciones de confianza y acreditando la marca Recursos y Gestión S.A.S como una empresa responsable que genera un impacto positivo en la comunidad al crear oportunidades de trabajo.

✓ **Innovación y gestión administrativa**

Mejorar el desempeño del negocio mediante la Innovación y gestión administrativa es un proyecto que se observara día a día. El flujo global de información, tecnología, capital, bienes, servicios y personas nunca ha sido mayor. Crecimiento sin precedentes en las economías en desarrollo, la necesidad incremental de consistencia, estándares, controles, cumplimiento y responsabilidad y los costos, riesgos y necesidades gerenciales asociadas con la cadena de abastecimiento en evolución.

7.1.2 Las estrategias por negocio

✓ **Crecimiento portafolio de productos**

La gerencia de la empresa identifica como necesario establecer una estructura de portafolio de servicios con el fin de hacer mejor entendible la integridad de los servicios que ofrece la organización. La empresa en el largo plazo identifica que es necesario ofrecer mejor y mayores servicios en términos administrativos, financieros y tecnológicos, es por ello que se establecerán los servicios a partir de tres líneas.

Servicios administrativos

- Gestión de activos
- Gestión de proyectos
- Administración e bases de datos.
- Outsourcing contable

Tabla 33: síntesis de las estrategias

Empresa Recursos y Gestión S.A.S	ESTRATEGIA GLOBAL O CORPORATIVA
	Aumento de participación en el mercado
	Desarrollo de una mezcla de “Marketing Mix”
	Capitalización e inversión en la empresa
	Modernización y estandarización de procesos
	Crecimiento organizacional
	Sostenibilidad y la relación con la comunidad
	Innovación y gestión administrativa

7.2 PLANES DE ACCIONES PARA EJECUTAR LA ESTRATEGIA

7.2.1 Plan de acción para estrategias corporativas o globales

Objetivo: Aumentar la participación en el Mercado de Cali

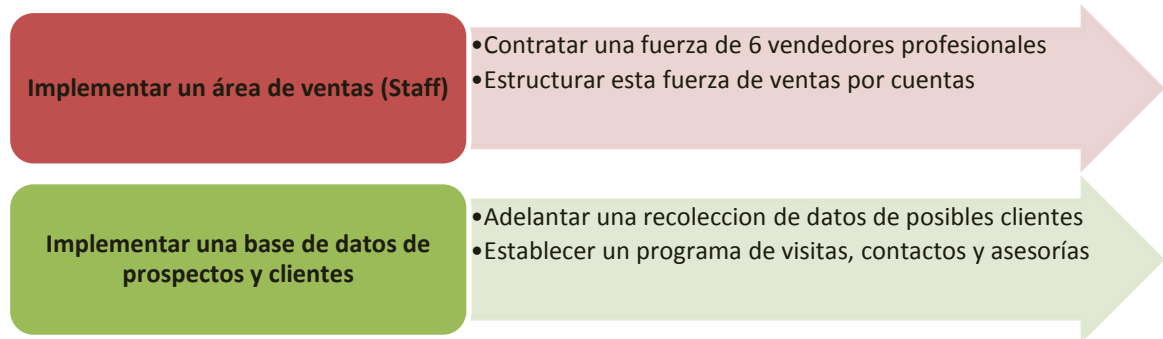
La participación del mercado debe ser aproximadamente de un 10% en consenso del mercado total de Cali. La meta a partir de enero del 2010 es subir el porcentaje de participación en el mercado mediante la implementación de un área staff. El entorno tiene las condiciones de crecimiento y exploración de mercados necesarios para ello.

Aprovechar las condiciones de crecimiento del mercado estableciendo un staff dedicado a la apertura de nuevos mercados a partir de del 2012. El staff será encargado de visitar clientes potenciales, dar a conocer nuestros servicios, mostrar la confiabilidad y buenas prácticas con las que cuenta la empresa Recursos y Gestión S.A.S.

Se solicitará bases de datos a la cámara de comercio para así estudiar cuales serán los clientes micros, Mypimes y grandes empresas.

Mensualmente se hará una medición del cumplimiento según las metas propuestas. Ofreciendo márgenes de ganancias que van desde el 1 al 5% sobre cuentas o contratos adquiridos.

Gráfica 22: Síntesis de plan de acción estrategia ampliar mercados



Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente General

➤ Plan de acción estrategia de desarrollo Marketing MiX

Objetivo: Diagnosticar el estado de cada servicio respecto a precio, promoción, distribución, calidad, y diseñar mejoras para hacerlo más competitivo frente al de la competencia.

Gráfica 23: Síntesis de plan de acción estrategia Marketing Mix



Fuente: Elaboración Propia

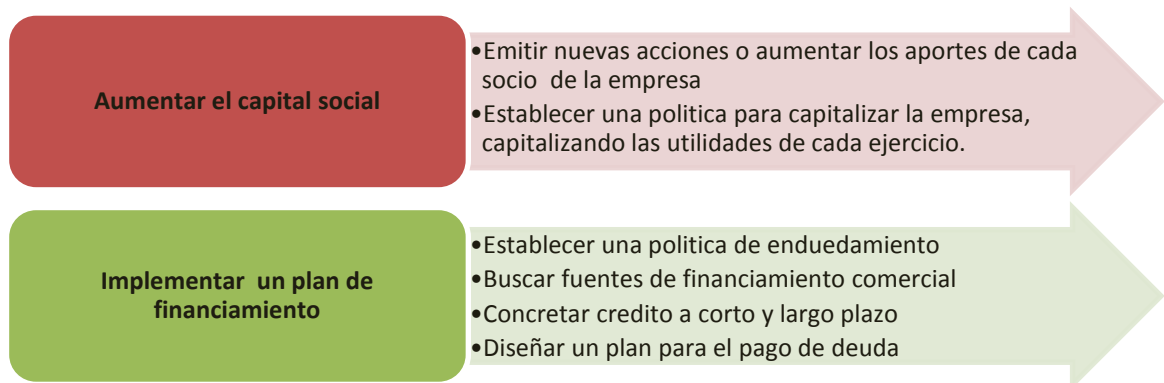
Es necesario implementar la gestión de mercadeo en la cual se observe, se analice y se estudie a los clientes actuales y a los clientes potenciales con el fin de establecer las nuevas tendencia del mercado del outsourcing, su evolución, con el fin de que la empresa este a la vanguardia de las necesidades del cliente y de cómo la competencia actúa en ellos para si poner en marcha futuros planes estratégicos.

Responsables: Gerente General

➤ **Plan de acción estrategia de capitalización e inversión en la empresa**

Objetivo: Aumentar el capital de la empresa mediante el aumento de las inversiones de los socios, o la llegara de nuevos socios capitalistas, con el fin de lograr mayor financiamiento, permitiendo ampliar el capital de trabajo.

Gráfica24: Síntesis plan acción de capitalización en la empresa



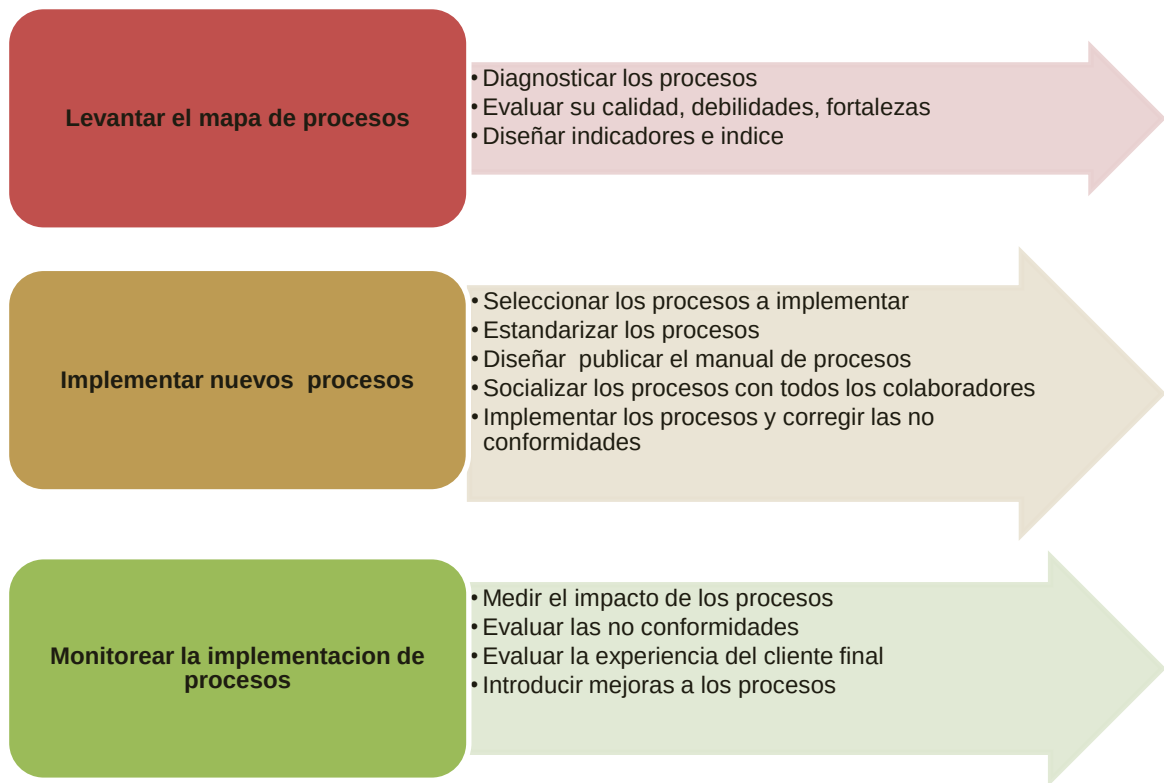
Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente General

➤ **Plan de acción estrategia modernización y estandarización de procesos**

Objetivo: Implementar procesos acorde a los estándares del mercado, documentarlos, con el fin de mejorara sustancialmente la calidad de los servicios.

Gráfica25: Síntesis plan acción modernización y estandarización de procesos



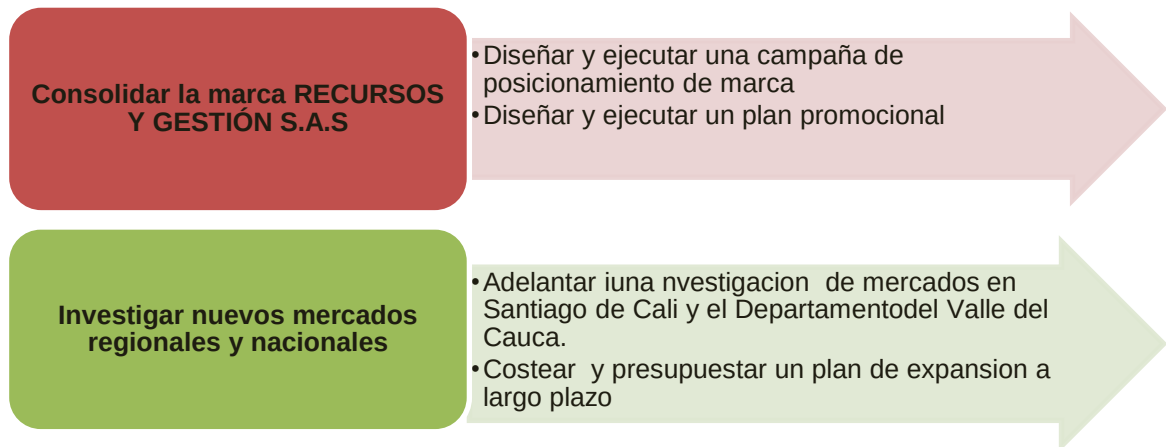
Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente General

➤ **Plan de acción estrategia crecimiento organizacional**

Objetivo: Lograr un crecimiento de la empresa en el mercado logrando consolidar su posición en el mercado local, mediante un crecimiento sostenido.

Gráfica26: Síntesis plan acción crecimiento organizacional



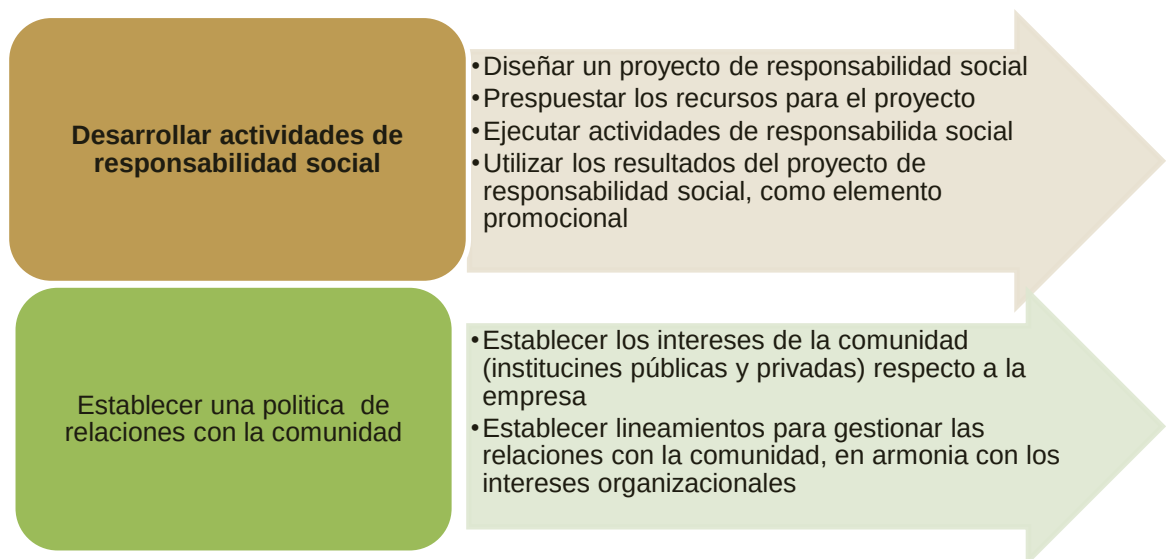
Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente General

➤ **Plan de acción estrategia sostenibilidad y relación con la comunidad**

Objetivo: Lograr un crecimiento sostenible, cumpliendo con todas las normas legales y en armonía con la comunidad cercana a la organización, sin afectar los intereses públicos o privados de terceros.

Gráfica27: Síntesis plan acción crecimiento organizacional



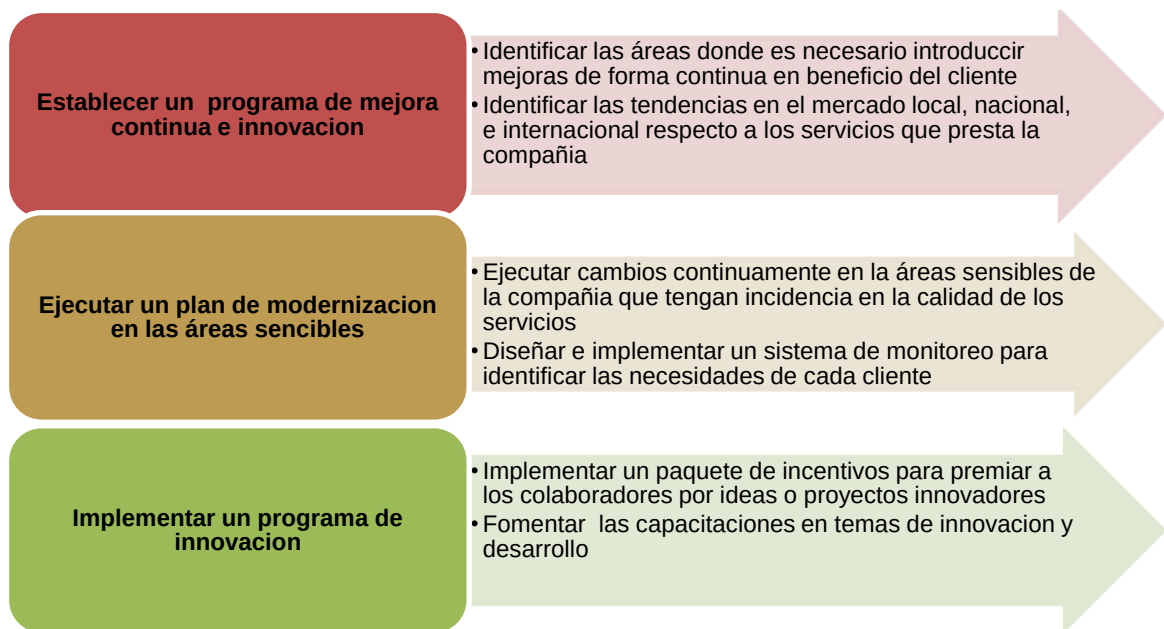
Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente general

✓ **Plan de acción estrategia innovación y gestión empresarial**

Objetivo: Mantener un nivel alto de innovación y de gestión en procura de asimilar los cambios del entorno y aprovecharlos en función de la productiva de Recursos y Gestión S.A.S y de las empresas clientes.

Gráfica28: Síntesis plan acción de mejora continua e innovación



Fuente: Elaboración Propia

Responsables: Gerente General

8. ANALISIS FINANCIERO

La empresa Recurso y Gestión S.A.S se convierte en un proyecto rentable para los inversionistas en el contexto actual. A continuación se presentan el análisis financiero que demuestra la rentabilidad del proyecto.

8.1 DESEMBOLSO INICIAL

Para la compra de activos y pago anticipados de arriendo, adecuaciones es necesario un desembolso de \$23.860.000 los cuales se discriminan en la tabla 34.

Tabla 34: Monto de la inversión

COSTO DE INVERSION				
Recursos y Gestión S.A.S				
CONCEPTO	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	COSTO TOTAL	%
<i>EDIFICIO Y GASTOS LEGALES</i>				
Pago anticipado arriendo (1 Mes)	1	\$600.000,00	\$600.000	2,51%
Deposito	1	\$2.500.000,00	\$2.500.000	10,48%
Registros legales	1	\$1.000.000,00	\$1.000.000	4,19%
		SUBTOTAL	\$4.100.000	17,18%
<i>ADECUACIONES OFICINA</i>				
			\$-	0,00%
Instalación eléctrica	1	\$400.000,00	\$400.000	1,68%
Divisiones - Paredes	1	\$600.000,00	\$600.000	2,51%
Red computadores	1	\$350.000,00	\$350.000	1,47%
		SUBTOTAL	\$1.350.000	5,66%
<i>INFRAESTRUCTURA OFICINA</i>				
			\$-	
Modulos de trabajo (mesa y silla)	4	\$400.000,00	\$1.600.000	6,71%
Impresoras	2	\$170.000,00	\$340.000	1,42%
Computadores portátiles	6	\$1.000.000,00	\$6.000.000	25,15%
Multifuncional (fotocopiadora,	1	\$450.000,00	\$450.000	1,89%
Teléfono	4	\$35.000,00	\$140.000	0,59%
CPU (servidor)	2	\$3.000.000,00	\$6.000.000	25,15%
Archivadores	2	\$150.000,00	\$300.000	1,26%
Caja de seguridad	2	\$80.000,00	\$160.000	0,67%
Licencias software	1	\$2.000.000,00	\$2.000.000	8,38%
		SUBTOTAL	\$16.990.000	71,21%
<i>HERRAMIENTAS</i>				
			\$-	
Juego de herramientas	1	\$60.000,00	\$60.000	0,25%
		SUBTOTAL	\$60.000	0,25%
<i>INSUMOS OFICINA</i>				
			\$-	
Papelería (Global)	1	\$500.000,00	\$500.000	2,10%
Cartuchos impresión	2	\$180.000,00	\$360.000	1,51%
Elementos archivo	1	\$125.000,00	\$125.000	0,52%
Otros (Provisión caja menor)	1	\$100.000,00	\$100.000	0,42%
		SUBTOTAL	\$1.085.000	4,55%
<i>INSUMOS</i>				
Elementos de aseo	1	\$100.000,00	\$100.000,00	0,42%
Elementos caferería	1	\$150.000,00	\$150.000,00	0,63%
Otros	1	\$25.000,00	\$25.000,00	0,10%
		SUBTOTAL	\$275.000,00	1,15%
TOTAL INVERSION			\$23.860.000,00	100,00%

8.2 COSTOS Y GASTOS OPERATIVOS MENSUALES

En la tabla 35 se presentan los costos y gastos operativos mensuales, los cuales ilustran los desembolsos que deben hacerse para el funcionamiento de la empresa, dentro de estos gastos se destacan los costos de nomina que equivalen al 17.39% del costo mensual de funcionamiento.

Tabla 35: Costos y gastos operativos mensuales

COSTOS Y GASTOS FIJOS MENSUALES				
Recursos y Gestión S.A.S				
CONCEPTO	CANTIDAD	VALOR		
<i>Gastos (Menos)</i>				%
Arriendo	Global	\$600.000		4,17%
Energía	Global	\$150.000		1,04%
Acueducto	Global	\$80.000		0,56%
Internet	Global	\$60.000		0,42%
Teléfono	Global	\$80.000		0,56%
<i>Subtotal</i>			\$970.000	6,75%
<i>Transporte</i>				
Correos encomiendas		\$100.000		0,70%
Urbanos		\$250.000		1,74%
<i>Subtotal</i>			\$350.000	2,43%
				0,00%
<i>Insumos</i>				
Papelería	Global	\$500.000		3,48%
Elementos de aseo	Global	\$60.000		0,42%
Cafetería		\$50.000		0,35%
Caja menor		\$100.000		0,70%
<i>Subtotal</i>			\$710.000	4,94%
<i>Mano de obra</i>				
Gerente general	1	\$2.371.318		16,50%
Director de operaciones	1	\$1.915.770		13,33%
Jefe de servicio al	1	\$1.915.770		13,33%
Asistente administrativa	1	\$1.384.296		9,63%
Técnico de sistemas	1	\$928.747		6,46%
Ejecutivos de cuentas	1	\$928.747		
0	1	\$-		0,00%
<i>Subtotal</i>			\$9.444.648	65,70%
<i>Mercadeo</i>				
Promoción y publicidad		\$2.500.000		17,39%
Obsequios clientes		\$400.000		2,78%
<i>Subtotal</i>			\$2.900.000	20,17%
TOTAL COSTO OPERATIVO MENSUAL			\$14.374.648	100,00%

8.3 CÁLCULO GASTOS DE DEPRECIACIÓN

En la tabla 36 se presenta el cálculo del gasto de depreciación que debe ser cargado al estado de resultados cada año, para descontar el desgasto de los activos. En este caso, la mayoría de activos se deprecia a 3 años, porque se trata de elementos tecnológicos.

Tabla 36: Cálculo gastos de depreciación

CALCULO DEPRECIACION							
Recursos y Gestión S.A.S							
INFRAESTRUCTURA PRODUCCION	CANT	VALOR UNIDAD	TOTAL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	TOTA
Módulos de trabajo (mesa y silla)	4	\$ 400.000	\$ 1.600.000	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 533.333	\$ 1.600.000
Impresoras	2	\$ 170.000	\$ 340.000	\$ 113.333	\$ 113.333	\$ 113.333	\$ 340.000
Computadores portátiles	6	\$ 1.000.000	\$ 6.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Multifuncional (fotocopiadora, escaner)	1	\$ 450.000	\$ 450.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 150.000	\$ 450.000
Teléfono	4	\$ 35.000	\$ 140.000	\$ 46.667	\$ 46.667	\$ 46.667	\$ 140.000
CPU (servidor)	2	\$ 3.000.000	\$ 6.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 2.000.000	\$ 6.000.000
Archivadores	2	\$ 150.000	\$ 300.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 100.000	\$ 300.000
Caja de seguridad	2	\$ 80.000	\$ 160.000	\$ 53.333	\$ 53.333	\$ 53.333	\$ 160.000
TOTAL	23	\$ 5.285.000	\$ 14.990.000	\$ 4.996.666	\$ 4.996.666	\$ 4.996.666	\$ 14.990.000

8.4 TOTAL DE DINERO REQUERIDO PARA LA INVERSIÓN INICIAL

Para consolidar la empresa es necesario un desembolso inicial de \$66.983.944 con lo cual se espera comprar los activos y cubrir los gastos operativos de los 3 primeros meses, tal como se aprecia en la tabla 37.

Tabla 37: Total dinero a desembolsar en la inversión inicial

TOTAL INVERSIÓN	
Inversión inicial compra activos	\$23.860.000,00
Costo operativo mes 1	\$14.374.648,15
Costo operativo mes 2	\$14.374.648,15
Costo operativo mes 3	\$14.374.648,15
TOTAL	\$66.983.944,46

8.5 ESTRUCTURA DE INVERSIÓN

En la tabla 38 se aprecia como se distribuye en dinero necesario para la conformación de la empresa, el 52% del dinero, equivalente al 52% será aportado por los socios de la empresa, y el restante 48% será conseguido mediante un préstamo ante la banca comercial.

Tabla 38: Estructura de los aportes

Estructura de inversión		
Capital socios	\$35.000.000	52%
Préstamo	\$31.983.944	48%
Total inversión	\$66.983.944	100%

Parámetros del crédito comercial

Tabla 39: Parámetro crédito comercial

PARAMETROS CREDITO		
Valor Crédito	\$ (31.983.944,46)	
Plazo	48	Meses
Tasa de interés	0,02	Mensual (MV =Tasa efectiva mes vencido)
Cuota Mensual	\$ 1.042.735,30	

8.6 BALANCE INICIAL AL DESEMBOLSO DE LA INVERSIÓN

En la tabla 40 se presenta la distribución del dinero invertido en la conformación de la empresa, en este balance inicial al momento cero (momento de fundación de la empresa) gran parte del dinero se llevará a la compra de activos fijos y el restante se tendrá en la cuenta corriente para cubrir gastos operativos.

Tabla 40: Balance inicial al momento cero

BALANCE GENERAL INICIAL		
Recursos y Gestión S.A.S		
A 31 de Diciembre		
DESCRIPCION	AÑO 1	
ACTIVO	VALORES	%
Activo Corriente		
Caja - Disponible	\$3.123.944	5%
Cuenta Corriente	\$40.000.000	60%
Inventario insumos de oficina	\$1.085.000	2%
Inventarios insumos	\$275.000	0%
<i>Total activo Corriente</i>	\$44.483.944	66%
PROPIEDAD PLANTA Y EQUIPO		
Maquinaria y equipos	\$18.400.000	27%
Gastos pagados por anticipado	\$4.100.000	6%
(-) Depreciación Acumulada		0%
<i>Total Propiedad Planta y Equipo</i>	\$22.500.000	34%
TOTAL ACTIVOS	\$66.983.944	100%
PASIVOS		
<i>Pasivo corriente</i>		
Cuentas por Pagar		0%
<i>Total Pasivo Corriente</i>		
<i>Pasivos a Largo Plazo</i>		
Bancos	\$31.983.944	48%
Leasing maquinaria		0%
<i>Total Pasivo a Largo Plazo</i>		
TOTAL PASIVO	\$31.983.944	
PATRIMONIO		
Capital	35.000.000,00	52%
<i>Total Patrimonio</i>	\$35.000.000	52%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$66.983.944	100%

8.7 CÁLCULO DE NÓMINA MENSUAL

La nómina mensual de la empresa asciende a \$9.444.648, en la tabla 41 se observa la liquidación de acuerdo a los parámetros que indica la ley laboral colombiana.

Tabla 41: Nómina mensual

LIQUIDACION DE NOMINA CON PROVISIONES										
Recursos y Gestión S.A.S										
						8,5%	12%	PARAFISC ALES	TOTAL PRESTACION ES SOCIALES	
CARGO	SALARIO	No. Empleados	AUX TRANSP	SALARIO DEVENGADO EMPLEADOS	DOTACION	SALUD	PENSION	ICBF 3% SENA 2% CC 4%	Cesantías Prima Vacaciones	TOTAL
Gerente general	\$ 1.500.000	1	\$ 63.600	\$ 1.563.600	\$ 20.000	\$ 132.906	\$ 187.632	\$ 140.724	\$ 346.456	\$ 2.371.318
Director de operaciones	\$ 1.200.000	1	\$ 63.600	\$ 1.263.600	\$ 20.000	\$ 107.406	\$ 151.632	\$ 113.724	\$ 279.408	\$ 1.915.770
Jefe de servicio al cliente	\$ 1.200.000	1	\$ 63.600	\$ 1.263.600	\$ 20.000	\$ 107.406	\$ 151.632	\$ 113.724	\$ 279.408	\$ 1.915.770
Asistente administrativa	\$ 850.000	1	\$ 63.600	\$ 913.600	\$ 20.001	\$ 77.656	\$ 109.632	\$ 82.224	\$ 201.184	\$ 1.384.296
Tecnico de sistemas	\$ 550.000	1	\$ 63.600	\$ 613.600	\$ 20.002	\$ 52.156	\$ 73.632	\$ 55.224	\$ 134.135	\$ 928.747
Ejecutivos de cuentas	\$ 550.000	1	\$ 63.600	\$ 613.600	\$ 20.003	\$ 52.156	\$ 73.632	\$ 55.224	\$ 134.135	\$ 928.747
TOTAL		6				\$ 529.686	\$ 747.792	\$ 560.844	\$ 1.374.726	\$ 9.444.648

8.8 PROYECCIÓN DE VENTAS

A continuación se presenta la proyección de ventas, en la tabla 42 se aprecia los costos, gastos directos de cada servicio, al igual que el precio y utilidad de servicios. En la tabla 43 se presenta la proyección de cantidades vendidas por año y el ingreso por ventas.

Tabla 42: Precios, costos y gastos de venta por servicio

Servicios	Precio Servicios	Costo Aproximado	Gasto servicio	Utilidad servicio	Margen de rentabilidad
Selección	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Contratación	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Inducción	\$ 27.500,00	\$ 5.500,00	\$ 275,00	\$ 21.725,00	79%
Capacitación	\$ 44.000,00	\$ 8.800,00	\$ 440,00	\$ 34.760,00	79%
Desvinculación	\$ 16.500,00	\$ 3.300,00	\$ 165,00	\$ 13.035,00	79%
Completo	\$ 82.500,00	\$ 16.500,00	\$ 825,00	\$ 65.175,00	79%

Existen otros gastos y costos que se generan por la prestación de los servicios, pero estos se asumen como un costo fijo y se representan en el estado de resultados del periodo.

Tabla 43: Proyección de las cantidades vendidas e ingreso por ventas

PROYECCIÓN EN VENTA 4 AÑOS				
Recursos y Gestión S.A.S				
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Cantidades vendidas				
Selección	716	752	790	829
Contratación	955	1003	1053	1106
Inducción	1194	1253	1316	1382
Capacitación	2865	3008	3159	3317
Desvinculación	637	669	702	737
Completo	1353	1421	1492	1566
TOTAL CANTIDAD VENDIDA	7720	8106	8511	8937
Ingresos por servicio				
Selección	\$ 11.818.466	\$ 12.409.390	\$ 13.029.859	\$ 13.681.352
Contratación	\$ 15.757.955	\$ 16.545.853	\$ 17.373.146	\$ 18.241.803
Inducción	\$ 32.829.073	\$ 34.470.527	\$ 36.194.053	\$ 38.003.756
Capacitación	\$ 126.063.642	\$ 132.366.824	\$ 138.985.165	\$ 145.934.424
Desvinculación	\$ 10.505.304	\$ 11.030.569	\$ 11.582.097	\$ 12.161.202
Completo	\$ 111.618.850	\$ 117.199.792	\$ 123.059.782	\$ 129.212.771
TOTAL INGRESO POR	\$ 308.593.290	\$ 324.022.955	\$ 340.224.103	\$ 357.235.308

En la tabla 44 se aprecia la proyección de los costos y gastos directos generados por la venta de servicios.

Tabla 44: Proyección costos y gastos de ventas

PROYECCIÓN EN VENTA				
4 AÑOS				
Recursos y Gestión S.A.S				
Costos por servicio				
Selección	\$ 2.363.693	\$ 2.481.878	\$ 2.605.972	\$ 2.736.270
Contratación	\$ 3.151.591	\$ 3.309.171	\$ 3.474.629	\$ 3.648.361
Inducción	\$ 6.565.815	\$ 6.894.105	\$ 7.238.811	\$ 7.600.751
Capacitación	\$ 25.212.728	\$ 26.473.365	\$ 27.797.033	\$ 29.186.885
Desvinculación	\$ 2.101.061	\$ 2.206.114	\$ 2.316.419	\$ 2.432.240
Completo	\$ 22.323.770	\$ 23.439.958	\$ 24.611.956	\$ 25.842.554
TOTAL COSTO POR VENTAS	\$ 61.718.658	\$ 64.804.591	\$ 68.044.821	\$ 71.447.062
Gastos por servicio				
Selección	\$ 118.185	\$ 124.094	\$ 130.299	\$ 136.814
Contratación	\$ 157.580	\$ 165.459	\$ 173.731	\$ 182.418
Inducción	\$ 328.291	\$ 344.705	\$ 361.941	\$ 380.038
Capacitación	\$ 1.260.636	\$ 1.323.668	\$ 1.389.852	\$ 1.459.344
Desvinculación	\$ 105.053	\$ 110.306	\$ 115.821	\$ 121.612
Completo	\$ 1.969.744	\$ 2.068.232	\$ 2.171.643	\$ 2.280.225
TOTAL GASTOS VENTAS	\$ 3.939.489	\$ 4.136.463	\$ 4.343.286	\$ 4.560.451
Comisión auxiliares	\$ 15.429.665	\$ 16.201.148	\$ 17.011.205	\$ 17.861.765
Ingreso NETO por ventas	\$ 229.475.223	\$ 240.948.985	\$ 252.996.434	\$ 265.646.255

8.9 PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS

En la tabla 45 se presenta la proyección de los estados financieros, como se observa la utilidad del ejercicio oscila entre el 10% y el 12% del ingreso por ventas para los cuatro años. El proyecto demuestra ser rentable para los accionistas.

Tabla 45: Proyección de estado de resultados

PROYECCIÓN ESTADO DE RESULTADOS								
Recursos y Gestión S.A.S								
Del 1 de Enero al 31 de Diciembre								
	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%
Ventas	\$ 308.593.290	100%	\$ 324.022.955	100%	\$ 340.224.103	100%	\$ 357.235.308	100%
(-) Devoluciones	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
(=) Ventas netas	\$ 308.593.290	100%	\$ 324.022.955	100%	\$ 340.224.103	100%	\$ 357.235.308	100%
(-) Costo de venta o de producción	\$ 61.718.658	20%	\$ 64.804.591	20%	\$ 68.044.821	20%	\$ 71.447.062	20%
(=) Utilidad Bruta en Ventas	\$ 246.874.632	80%	\$ 259.218.364	80%	\$ 272.179.282	80%	\$ 285.788.246	80%
(-) Gastos por ventas		0%		0%		0%		0%
Gastos ventas	\$ 3.939.489	1%	\$ 4.136.463	1%	\$ 4.343.286	1%	\$ 4.560.451	1%
Comisión por ventas	\$ 15.429.665	5%	\$ 16.201.148	5%	\$ 17.011.205	5%	\$ 17.861.765	5%
Ingreso NETO por ventas	\$ 227.505.479	74%	\$ 238.880.753	74%	\$ 250.824.791	74%	\$ 263.366.030	74%
(-) Gastos Operacionales de Admón.								
Nomina	\$ 113.335.778	37%	\$ 119.002.567	37%	\$ 124.952.695	37%	\$ 131.200.330	37%
Seguros	\$ 3.000.000	1%	\$ 3.150.000	1%	\$ 3.307.500	1%	\$ 3.472.875	1%
Transporte	\$ 1.200.000	0%	\$ 1.260.000	0%	\$ 1.323.000	0%	\$ 1.389.150	0%
Gastos depreciación	\$ 4.996.667	2%	\$ 4.996.667	\$ 0	\$ 4.996.667	1%	\$ 5.246.500	1%
Publicidad	\$ 30.000.000	10%	\$ 31.500.000	10%	\$ 33.075.000	10%	\$ 34.728.750	10%
Servicios públicos	\$ 4.440.000	1%	\$ 4.662.000	1%	\$ 4.895.100	1%	\$ 5.139.855	1%
Arriendos	\$ 7.200.000	2%	\$ 7.560.000	2%	\$ 7.938.000	2%	\$ 8.334.900	2%
Gastos Bancarios	7.106.994,86		5.656.925,66	2%	3.817.887,30	1%	1.485.542,00	0%
Total gastos	\$ 171.279.439	56%	\$ 177.788.159	55%	\$ 184.305.849	54%	\$ 190.997.902	53%
(=) Utilidad Operacional	\$ 56.226.040	18%	\$ 61.092.594	19%	\$ 66.518.942	20%	\$ 72.368.128	20%
(=) Utilidad Antes de Impuestos	\$ 56.226.040	18%	\$ 61.092.594	19%	\$ 66.518.942	20%	\$ 72.368.128	20%
(-) Provisión Impuesto de Renta 33%	\$ 18.554.593	6%	\$ 20.160.556	6%	\$ 21.951.251	6%	\$ 23.881.482	7%
(-) Provisión Reserva legal	\$ 5.622.604	2%	\$ 6.109.259	2%	\$ 6.651.894	2%	\$ 7.236.813	2%
(=) Utilidad a Distribuir	\$ 32.048.843	10%	\$ 34.822.779	11%	\$ 37.915.797	11%	\$ 41.249.833	12%

8.10 PROYECCIÓN BALANCE GENERAL

Para garantizar la capitalización y crecimiento de la empresa, se retendrán la utilidad del ejercicio de los primeros cuatro años, tal como se aprecia en la tabla 46.

Tabla 46: Proyección balance general

PROYECCIÓN BALANCE GENERAL								
Recursos y Gestión S.A.S								
HASTA 31 de DICIEMBRE								
DESCRIPCION	Año 1	%	Año 2	%	Año 3	%	Año 4	%
ACTIVO	VALORES		VALORES		VALORES		VALORES	
Activo Corriente								
Caja - Disponible	\$ 7.484.366	6%	\$ 12.933.734	8%	\$ 20.748.038	11%	\$ 24.897.646	11%
Cuenta Corriente	\$ 40.000.000	31%	\$ 48.000.000	30%	\$ 57.600.000	30%	\$ 74.880.000	33%
Cuentas por Cobrar Clientes	\$ 60.000.000	47%	\$ 78.000.000	49%	\$ 93.600.000	49%	\$ 108.408.587	48%
Total activo Corriente	\$ 107.484.366	84%	\$ 138.933.734	88%	\$ 171.948.038	90%	\$ 208.186.233	93%
Propiedad planta y equipos								
Maquinaria y equipos	\$ 18.400.000	14%	\$ 22.080.000	14%	\$ 25.392.000	13%	\$ 27.931.200	12%
Insumo oficina	\$ 2.206.497	2%	\$ 2.647.796	2%	\$ 2.912.575	2%	\$ 4.660.121	2%
Gastos pagados por anticipado	\$ 5.000.000	4%	\$ 5.000.000	3%	\$ 5.500.000	3%	\$ 5.775.000	3%
(-) Depreciación Acumulada	\$ (4.996.666,67)	-4%	\$ (9.993.333,33)	-6%	\$ (14.990.000,00)	-8%	\$ (22.485.000)	-10%
Total Propiedad Planta y Equipo	\$ 20.609.830	16%	\$ 19.734.463	12%	\$ 18.814.575	10%	\$ 15.881.321	7%
TOTAL ACTIVOS	\$ 128.094.196	100%	\$ 158.668.197	100%	\$ 190.762.614	100%	\$ 224.067.554	100%
PASIVOS								
Pasivo corriente								
Cuentas por Pagar		0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%	\$ 0	0%
Provisiones Prestaciones Sociales	\$ 10.290.040	8%	\$ 10.804.542	7%	\$ 11.344.769	6%	\$ 11.912.008	5%
Provisión Impuesto de Renta	\$ 18.554.593	14%	\$ 20.160.556	13%	\$ 21.951.251	12%	\$ 23.881.482	11%
Total Pasivo Corriente	28.844.633,32	23%	\$ 30.965.098	20%	\$ 33.296.020	17%	\$ 35.793.490	16%
Pasivos a Largo Plazo								
Bancos	26.578.115,75	21%	19.722.217,84	12%	11.027.281,57	6%	(0,00)	0%
Total Pasivo a Largo Plazo	\$ 26.578.116	21%	\$ 19.722.218	12%	\$ 11.027.282	6%	(\$ 0)	0%
TOTAL PASIVO	\$ 55.422.749	43%	\$ 50.687.316	32%	\$ 44.323.302	23%	\$ 35.793.490	16%
PATRIMONIO								
Capital	\$ 35.000.000,00	27%	\$ 35.000.000	22%	\$ 35.000.000	18%	\$ 35.000.000	16%
Superávit y/o Utilidad	\$ 32.048.843	25%	\$ 34.822.779	22%	\$ 37.915.797	20%	\$ 41.249.833	18%
Utilidades retenidas		0%	\$ 32.048.843	20%	\$ 66.871.621	35%	\$ 104.787.418	47%
Reserva legal	\$ 5.622.604	2%	\$ 6.109.259	2%	\$ 6.651.894	2%	\$ 7.236.813	2%
Total Patrimonio	\$ 72.671.447	54%	\$ 107.980.880	66%	\$ 146.439.312	75%	\$ 188.274.064	83%
TOTAL PASIVO + PATRIMONIO	\$ 128.094.196	100%	\$ 158.668.197	100%	\$ 190.762.614	100%	\$ 224.067.554	100%

8.11 RAZONES FINANCIERAS

Con base en la proyección de los estados financieros de los primeros cuatro años se procedió al cálculo de las razones financieras que demuestran la rentabilidad, liquidez del proyecto. En la tabla 47 se aprecian las diferentes razones financieras calculadas.

Tabla 47: Razones financieras

RAZONES FINANCIERAS				
Recursos y Gestión S.A.S				
RAZONES FINANCIERAS	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Prueba de liquidez	3,73	4,49	5,16	5,82
Prueba ACIDA	3,73	4,49	5,16	5,82
Nivel de endeudamiento	0,43	0,32	0,23	0,16
Apalancamiento Financiero	0,43	0,32	0,23	0,16
Rotación de activos	2,41	2,14	0,00	-
Capital de trabajo	\$ 78.639.732,43	\$ 107.968.635,82	\$ 138.652.018,08	\$172.392.743,06
Solidez	2,31	3,13	4,30	6,26
Razón de endeudamiento	0,43	0,32	0,23	0,16
Razón de pasivo a capital	0,76	0,56	0,32	(0,00)
Índice de deuda a capitalizar	0,43	0,36	0,24	(0,00)

8.12 Flujos de caja

En la tabla 48 se aprecia los flujos de caja de la empresa durante los primeros cuatro años, se evidencian unos flujos positivos que en todo momento le permitirán a la empresa contar con liquidez, lo que se traduce en competitividad y poder de negociación.

Tabla 48: Cálculo de los flujos de caja

FLUJOS DE CAJA				
Recursos y Gestión S.A.S				
	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ingresos				
Saldo BASE Inicio periodo	\$40.000.000	\$ 42.668.113	\$ 88.596.818	\$ 138.161.175
Ventas	\$ 308.593.290	\$ 324.022.955	\$ 340.224.103	\$ 357.235.308
Total Ingreso	\$ 308.593.290	\$ 366.691.068	\$ 428.820.920	\$ 495.396.483
Egresos				
Costos Serv.	\$ 61.718.658	\$ 64.804.591	\$ 68.044.821	\$ 71.447.062
Gastos serv.	\$ 3.939.489	\$ 4.136.463	\$ 4.343.286	\$ 4.560.451
Comisiones de ventas	\$ 15.429.665	\$ 16.201.148	\$ 17.011.205	\$ 17.861.765
Nomina	\$ 113.335.778	\$ 119.002.567	\$ 124.952.695	\$ 131.200.330
Seguros	\$ 3.000.000	\$ 3.150.000	\$ 3.307.500	\$ 3.472.875
Transporte	\$ 1.200.000	\$ 1.260.000	\$ 1.323.000	\$ 1.389.150
Publicidad	\$ 30.000.000	\$ 31.500.000	\$ 33.075.000	\$ 34.728.750
Servicios públicos	\$ 4.440.000	\$ 4.662.000	\$ 4.895.100	\$ 5.139.855
Arriendos	\$ 7.200.000	\$ 7.560.000	\$ 7.938.000	\$ 8.334.900
Gastos Bancarios	\$ 7.106.995	\$ 5.656.926	\$ 3.817.887	\$ 1.485.542
Impuestos	\$ 18.554.593	\$ 20.160.556	\$ 21.951.251	\$ 23.881.482
Total Egreso	\$ 265.925.177	\$ 278.094.250	\$ 290.659.745	\$ 303.502.162
Flujo de caja Operativo	\$ 42.668.113	\$ 88.596.818	\$ 138.161.175	\$ 191.894.321

8.13 CÁLCULO DE VPN Y TIR

A partir de los flujos de caja se procedió al cálculo del VPN del proyecto y la TIR. Como se aprecia en la tabla 49, el valor presente neto (VPN) es de \$264.367.370 lo cual demuestra que el proyecto es rentable, ofrece una rentabilidad considerable. Por su parte la TIR es de 107%, lo que quiere decir que es una tasa atractiva para inversionistas, es un proyecto que requiere una inversión baja, y que ofrece altos flujos de caja.

Tabla 49: Cálculo de VPN y TIR

Cálculo VPN y TIR		
Recursos y Gestión S.A.S		
Inversión inicial	\$ (66.983.944,46)	\$ (66.983.944,46)
Flujo de caja año 1	\$ 42.668.113	\$ 40.636.298,30
Flujo de caja año 2	\$ 88.596.818	\$ 80.359.925,43
Flujo de caja año 3	\$ 138.161.175	\$ 119.348.817,88
Flujo de caja año 4	\$ 191.894.321	\$ 157.871.933,00
		\$ 398.216.974,61
VPN	\$ 264.367.370,93	
TIR	107%	

8.14 PUNTO DE EQUILIBRIO

En la tabla 50 se presenta el punto de equilibrio que le permitirá a la empresa calcular la meta de ventas que debe tener por servicio para lograr obtener ingresos económicos y cubrir de esta forma los costos y gastos fijos.

Tabla 50: Cálculo de punto de equilibrio

PUNTO DE EQUILIBRIO MENSUAL										
Recursos y Gestión S.A.S										
	PV	CV	%V	(PV-C)/PV	PV-CV	%V * (PV-CV)				
PRODUCTO	PRECIO DE VENTA	COSTO UNITARIO	% PARTICIPACION VENTA	% Margen de Rentabilidad	MARGEN DE CONTRIBUCIÓN	% MARGEN	UNIDADES A VENDER	INGRESOS	COSTO UNITARIO	MARGEN
Selección	\$16.500,00	\$ 3.465	9,28%	79%	\$13.035	1209	42	696.859	146.340	550.518
Contratación	\$16.500,00	\$ 3.465	12,37%	79%	\$13.035	1613	56	929.145	195.120	734.025
Inducción	\$27.500,00	\$ 5.775	15,46%	79%	\$21.725	3360	70	1.935.719	406.501	1.529.218
Capacitación	\$44.000,00	\$ 9.240	37,11%	79%	\$34.760	12901	169	7.433.160	1.560.964	5.872.197
Desvinculacion	\$16.500,00	\$ 3.465	8,25%	79%	\$13.035	1075	38	619.430	130.080	489.350
Completo	\$82.500,00	\$ 17.325	17,53%	79%	\$65.175	11422	80	6.581.444	1.382.103	5.199.341
Totales		\$ 42.735	100%		160765	31580	455	18.195.757	3.821.109	14.374.648

FORMULA	(CF+UTILIDAD)/(MC)		
Costos Fijos	CF	\$ 14.374.648	
Utilidad Mes	UTILIDAD	\$ -	0 PARA HALLAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO
% Margen de Contribución	MC	\$ 31.580	
Unidades a producir	FORMULA	455	UNIDADES

9. CONCLUSIONES

Las condiciones del mercado demostraron que es factible crear una empresa que tenga por objeto la prestación de servicios de tercerización de los procesos relacionados con la gestión del recurso humano en empresas vallecaucanas. En Colombia el sector de la tercerización, o BPO&O como se conoce, se encuentra en crecimiento, siendo apoyado por el gobierno nacional quien ha considerado este sector como uno de clase mundial, clave en la generación de empleo.

Dentro del sector de tercerización, los servicios de gestión de recursos humanos se destacan porque las empresas han visto en la subcontratación de esta clase de servicios una medida estratégica para aumentar su competitividad y disminuir los costos.

El análisis de los entornos demostró que es factible crear una empresa con estas características, como lo es Recursos & Gestión S.A.S., existe un crecimiento de la economía en general, existe amplia inversión privada y pública, además el mercado laboral permite que exista la subcontratación, evidenciándose abundante mano de obra, calificada y entrenada. Por otro lado existe una regulación legal que hace posible, la creación de nuevas empresas relacionadas con la gestión de recursos humanos, lo que favorece la creación de nuevas empresas de tercerización y agencias temporales de empleo.

Se concluye que con una estructura organizacional de tipo horizontal, que se soporte en la ejecución de procesos altamente tecnificados y soportados en tecnología es posible mantener un esquema altamente eficiente y competitivo. El diseño organizacional planteado en el proyecto hace factible la empresa desde este punto de vista, es necesaria la designación clara de funciones y responsabilidades.

Las estrategias de mercado diseñadas permitirán lograr la proyección de ventas, es necesario que la empresa se concentre en el nicho de mercado de empresas medianas y grandes del Valle del Cauca, pero especialmente en el sector de Cali y Yumbo donde se ubican las industrias que demandan abundante mano de obra. Por otro lado, dentro del sector agropecuario las estrategias solo deben concentrarse en el sector de caña de azúcar que demostró crecimiento.

En análisis financiero demostró que el proyecto es rentable, ofrece una utilidad del ejercicio atractiva para los socios, de igual manera los flujos de caja evidenciaron que de lograr las proyecciones de ventas la empresa tendrá liquidez, lo que le permitirá ser competitiva y mantener un crecimiento prologado. El calculo del VPN evidenció que el proyecto ofrece una rentabilidad alta, atractiva, sin embargo el factor de retener la utilidades durante los primeros cuatro años es clave para lograr la consolidación del negocio.

10.RECOMENDACIONES

A las personas que ejecuten el proyecto se les realiza una serie de recomendaciones, consideradas importantes en el éxito del mismo. Entre estas se destacan:

- ✓ Realizar con frecuencia investigaciones para evidenciar cambios en la legislación laboral que puedan afectar la subcontratación o tercerización de esta clase de servicios.
- ✓ Identificar sectores industriales donde se puedan concentrar clientes potenciales. Cada sector tiene diferentes tasas de crecimiento por lo que es necesaria una revisión periódica de esta clase de eventos.
- ✓ Diseñar y establecer un programa para la gestión de la relación con el cliente, que permita mantener relaciones en el largo plazo, logrando reincidencia en la compra y el aumento en la demanda de servicios.
- ✓ Después de consolidada la empresa se debe implementar un plan estratégico para lograr un crecimiento consolidado en el largo plazo y además identificar escenarios posibles.

11. BIBLIOGRAFÍA

ACTUALICESE. COM. Artículo: Colombia un país atractivo para el outsourcing. [En línea] Disponible en: <http://actualicese.com/actualidad/2010/02/09/colombia-un-pais-atractivo-para-el-outsourcing/> Consultado el 15 de Mayo de 2011.

ALCALDÍA SANTIAGO DE CALI. Informe de Cali como Vamos 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.cali.gov.co/sil/sil.php?id=10923&idCategoria=1031> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

ALEGSA. Diccionario en línea. Definición Factibilidad. [En línea] Disponible en: <http://www.alegsa.com.ar/Dic/factibilidad.php> [Consultado 15 de octubre]

ARANGO Luis Eduardo T. POSADA. Carlos Esteban BANCO DE LA REPÚBLICA. [En línea] Disponible en: <http://www.banrep.gov.co/docum/ftp/borra176.pdf> [Consultado el 16 de septiembre de 2011]

AYALA RUIZ Luis Eduardo Pr.; Gerencia de Mercadeo, (M91C) Ciencias Económicas y Administrativas, Apuntes de Clase [En línea] Disponible en: <http://www.3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc095.htm> [Consultado el 25 de Junio de 2011]

BANCO DE LA REPÚBLICA. PIB Y PNB. [En línea] Disponible en: <http://www.banrepcultural.org/blaavirtual/ayudadetareas/economia/econo45.htm> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

BENITES LOPEZ Erik Oscar. Gestión de outsourcing Logístico para almacén de productos farmacéuticos. Capítulo 2. [En línea] Disponible en: http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtualdata/tesis/ingenie/benites_le/cap2.pdf [Consultado el 20 de abril de 2011]

BOTERO Laura Victoria. PERIODICO EL COLOMBIANO. Artículo. Tercerizar procesos es crear oportunidades. Publicado 20 de abril de 2010.

CAMARA DE COMERCIO DE CALI. Revista Acción. Censo Económico Cali y Yumbo. Edición Número 090. Noviembre de 2007.

CAMARA DE COMERCIO. Revista Acción. [En línea] Disponible en: <http://www.ccc.org.co/archivo/revista-accion/104/e.html> [Consultado el 15 de agosto de 2011]

CALI COMO VAMOS. Informe Cali Como Vamos Marzo 8 de 2011.

CALI COMO VAMOS. Cali como vamos, encuesta calidad de vida. 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.calicomovamos.org.co/calicomovamos/files/ENCUESTAS/Encuesta%202010/ANALISIS%20ENCUESTA%20PERCEPCION%20CALI%202010%20FINAL.pdf> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

CONFECOOP. Observatorio Cooperativo. Las cooperativas de trabajo asociado en Colombia. Número 11. Agosto 2009.

CRUZ AGUILAR Pedro León. Los Acuerdos de Coordinación del Sector Azucarero y el Etanol Disminuyen la Rivalidad y Mejoran los Márgenes de Utilidad. Universidad del Valle. I Simposio de Investigación.- Capítulo Suroccidente de ASCOLFA [En línea] Disponible en: <http://www.ascolfa.edu.co/archivos/3.11%20EYC%20-%20CRUZ.pdf> [Consultado 10 de septiembre de 2011]

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Manual de la inversión pública nacional. Dirección de inversiones y finanzas públicas subdirección de programación y seguimiento presupuestal del sector central. Bogotá D.C. p.9.

DEPARTAMENTO NACIONAL DE PLANEACIÓN. Agenda Interna para la productividad y la competitividad Documento Regional Valle del Cauca. Bogotá 2007.

DIARIO LA REPUBLICA. RAMIREZ ALBAN María Paula. Los servicios temporales crecerán 7% en 2010: Acoset. [En línea] Disponible en: http://www.larepublica.com.co/archivos/EMPRESAS/2010-01-07/los-servicios-temporales-creceran-7-en-2010-acoset_90517.php [Consultado el 15 de agosto de 2011]

EFICACIA SERVICIOS INTEGRALES. [En línea] Disponible en: <http://www.eficacia.com.co/> [Consultado el 10 de agosto de 2011]

FEDESOFTE. Artículo: Gobierno elimina aranceles a productos tecnológicos. Publicado el 4 de septiembre de 2011. [En línea] Disponible en: <http://www.fedesoft.org/noticiastic/gobierno-elimina-aranceles-productos-tecnologicos> [Consultado el 28 de septiembre de 2011]

GRUPO ACCIÓN PLUS. [En línea] Disponible en: http://www.accionplus.com/Sobre_Nosotros/Historia/home_12.html [Consultado 10 de agosto de 2011]

HAMMER, Michael & CHAMPY, James. Reingeniería. Santa Fe de Bogotá. Grupo Editorial Norma. 1994. p., 35.

INCODER. INSTITUTO COLOMBIANO PARA EL DESARROLLO RURAL. [En línea] Disponible en: <http://www.incoder.gov.co/> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

KOTLER, P; El Marketing. Como crear, ganar y dominar mercados. 1 Edición. Editorial Paidós 1999 67. p.

MANPOWER COLOMBIA. [En línea] Disponible en: <https://candidate.manpower.com/> [Consultado el 10 de Agosto de 2011]

MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Transformaciones productivas. [En línea] Disponible en: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO> [Consultado el 20 de septiembre de 2011]

MONCADA LEZAMA María Constanza, MONSALVO BOLIVAR Yoletth. Tesis de grado. Implicaciones laborales del outsourcing. Pontificia Universidad Javeriana. Facultad De Ciencias Jurídicas. Departamento De Derecho Laboral. Santa Fe De Bogotá, D.C. 2000. P.80.

NOVA. Ambiental agrícola. Legislación ambiental. [En línea] Disponible en: http://www.naa-consultores.es/asesoramiento_legal.html [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

PARAMES MONTENEGRO Carlos. Introducción al Magnament. Editorial. Ministerio para la Administración Pública. Cuarta Edición. 1988. P.129.

PERIODICO EL PAÍS. Artículo En Colombia en el 2010 el PIB creció 4.3% Disponible en: <http://www.elpais.com.co/elpais/economia/en-2010-pib-colombia-crecio-43> [Consultado el 15 de septiembre de 2011]

PERIODICO EL COLOMBIANO. Artículo. Tercerizar procesos es crear oportunidades. Publicado 20 de abril de 2010.

PERIODICO PORTAFOLIO. Publicación 24 de agosto de 2010.

PERIODICO EL TIEMPO. Artículo: Inversión extranjera en Colombia llega a US\$8.564 millones [En línea] Disponible en: http://www.eltiempo.com/economia/negocios/ARTICULO-WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10189325.html [Consultado el 18 de septiembre de 2011]

PERIÓDICO EL TIEMPO. La estrategia del gobierno para combatir la pobreza extrema. [En línea] Disponible en: <http://www.eltiempo.com/politica/ARTICULO->

WEB-NEW_NOTA_INTERIOR-10195729.html [Consultado el 23 de septiembre de 2011]

PERIODICO PORTAFOLIO. Artículo. Ley de protección de datos, favorece al sector servicios. Publicado el 23 de diciembre de 2010. [En línea] Disponible en: <http://www.portafolio.co/economia/ley-proteccion-datos-favorece-al-sector-servicios> [Consultado el 23 de Septiembre de 2011]

PERIODICO EL PAIS. Los 'Contact Centers' buscan más expansión en Cali y el Valle. Publicado el 5 de septiembre de 2011.

PROEXPORT. La Joya escondida del outsourcing en América Latina. [En línea] Disponible en: <http://www.proexport.com.co/noticias/colombia-la-joya-escondida-del-outsourcing-en-america-latina> [Consultado el 20 de septiembre de 2011]

RAMIREZ CARDONA Carlos. Fundamentos de Administración. Editorial Eco Ediciones. Segunda Edición. Bogotá. 2002.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. PRESIDENCIA DE LA REPUBLICA. Acción Social. Desplazamiento forzado en Colombia. [En línea] disponible en: <http://www.centromemoria.gov.co/archivos/Desplazamiento/Informes/desplazamiento%20forzado%20en%20colombia%20-%20accin%20social%202010.pdf> [Consultado el 22 de septiembre de 2011]

REPUBLICA DE COLOMBIA. LEY 1273 DE 2009. Por medio de la cual se modifica el código penal, se crea un nuevo bien jurídico tutelado - denominado "de la protección de la información y de los datos"· y se preservan integralmente los sistemas que utilicen las tecnologías de la información y las comunicaciones, entre otras disposiciones" Diario Oficial No. 47.223 de 5 de enero de 2009

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Población y principales indicadores demográficos de Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.minproteccionsocial.gov.co/estadisticas/Estadsticas/POBLACION%20Y%20PRINCIPALES%20INDICADORES%20DEMOGRAFICOS%20DE%20COLOMBIA.pdf> [Consultado el 24 de Septiembre de 2011]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Desarrollando el sector de BOP&O como uno de clase mundial. Programa MIDAS. Usaid. 2011. 3.P.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. CONGRESO DE LA REPÚBLICA. LEY 1258 DE 2008 , (diciembre 5) , por medio de la cual se crea la sociedad por acciones simplificada. Diario Oficial de Colombia núm. 47194, 5 de Diciembre de 2008.

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION. Colombia bilingüe. [En línea] Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/1621/article-97495.html> [Consultado el 24 de septiembre de 2011]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE EDUCACION. En Colombia el 7.2% de los jóvenes son bilingües. [En línea] Disponible en : <http://www.mineducacion.gov.co/observatorio/1722/article-212227.html> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE INDUSTRIA, COMERCIO Y TURISMO. Sectores de Clase Mundial [En línea] Disponible en: <http://www.transformacionproductiva.gov.co/NewsDetail/431/1/TercerizaciondeProcesosdenegocioBPOO> [Consultado 15 de agosto 2011]

REPÚBLICA DE COLOMBIA. MINISTERIO DE LA PROTECCIÓN SOCIAL. Oferta y demanda de mano de obra en Empresas de servicios temporales en Colombia 2009

REPÚBLICA DE COLOMBIA. Alta Consejería para la integración. Departamento Valle del Cauca. Diagnostico Socioeconómico. Bogotá D.C Marzo 2009.

REVISTA ENTER.COM. Artículo: Colombia busca dar un gran salto tecnológico. [En línea] Disponible en: <http://www.enter.co/evento/colombia-busca-dar-un-gran-salto-tecnologico/> [Consultado el 26 de septiembre de 2011]

REVISTA DINERO. Artículo: Tercerización de procesos (BPO & O) [En línea] [Consultado 10 de abril de 2010] Disponible en: http://www.dinero.com/wf_ImprimirArticulo.aspx?IdRef=72298&IdTab=1

ROBIN Stephen, COULTER Mary. Administración. Editorial Pearson Prentice Hall. Octava Edición. México 2005. P.30.

RODRIGUEZ CABALLEGO Juan Carlos. Tesis Doctoral en Economía. La economía laboral en el período clásico de la historia del pensamiento económico. Universidad de Valladolid. España. 2003. P169.

ROTHERY, Brian. Outsourcing. México. Editorial Limusa, S.A de C.V, 1996., p. 4.

SCHNEIDER Ben. Outsourcing., la herramienta de gestión que revoluciona el mundo de los negocios. Editorial Norma. Primera Edición. Bogotá Colombia 2004. P.32.

SMITH ADAM, La Riqueza de las Naciones. vol. I, libro primero, capítulo 1.p100.

TRANSPARENCY INTERNATIONAL. Informe de corrupción por nación. [En línea] Disponible en: http://www.transparency.org/news_room/in_focus/2008/cpi2008/espanol [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

TRANSPARENCIA POR COLOMBIA. La corrupción en Colombia. [En línea] Disponible en: <http://www.transparenciacolombia.org.co/LACORRUPCION/EnColombia/tabid/101/language/es-ES/Default.aspx> [Consultado el 25 de septiembre de 2011]

UNIVERSIDAD DEL CAUCA. Metodología de investigación. Capítulo 4: Definición tipos de investigación. [En línea] [Consultado 10 enero de 2011] Disponible en: http://pis.unicauca.edu.co/moodle/file.php/161/Materiales/Libro_de_metodologia/CAPITULO_4.pdf

VALENZUELA FERNÁNDEZ LeslierMaureen; GARCÍA Jesús de Madariaga M. y BLASCO LÓPEZ María Francisca; Evolución del Marketing hacia la gestión orientada al valor del Cliente: revisión y análisis, Pág. 3. [En línea] Disponible en: <http://www.monografias.com/trabajos16/planeacion-mercadotecnia/planeacion-mercadotecnia.shtml> [Consultado 25 de Junio 2011]

ZAPATA Álvaro. MURILLO VARGAS Guillermo. MARTINEZ CRESPO Jenny. Organización y Magnament. Programa Editorial Universidad del Valle. Primera Edición. Cali. Colombia 2006.

ANEXOS

Anexo A: Liquidación de crédito

SALDO	Cuota	Abono a	Abono a Capital	Saldo	PERIODO
\$31.983.944,46	\$ 1.042.735,30	639.678,89	403.056,41	31.580.888,05	1
31.580.888,05	\$ 1.042.735,30	631.617,76	411.117,54	31.169.770,52	2
31.169.770,52	\$ 1.042.735,30	623.395,41	419.339,89	30.750.430,63	3
30.750.430,63	\$ 1.042.735,30	615.008,61	427.726,68	30.322.703,94	4
30.322.703,94	\$ 1.042.735,30	606.454,08	436.281,22	29.886.422,73	5
29.886.422,73	\$ 1.042.735,30	597.728,45	445.006,84	29.441.415,88	6
29.441.415,88	\$ 1.042.735,30	588.828,32	453.906,98	28.987.508,90	7
28.987.508,90	\$ 1.042.735,30	579.750,18	462.985,12	28.524.523,78	8
28.524.523,78	\$ 1.042.735,30	570.490,48	472.244,82	28.052.278,96	9
28.052.278,96	\$ 1.042.735,30	561.045,58	481.689,72	27.570.589,24	10
27.570.589,24	\$ 1.042.735,30	551.411,78	491.323,51	27.079.265,73	11
27.079.265,73	\$ 1.042.735,30	541.585,31	501.149,98	26.578.115,75	12
26.578.115,75	\$ 1.042.735,30	531.562,31	511.172,98	26.066.942,77	13
26.066.942,77	\$ 1.042.735,30	521.338,86	521.396,44	25.545.546,32	14
25.545.546,32	\$ 1.042.735,30	510.910,93	531.824,37	25.013.721,95	15
25.013.721,95	\$ 1.042.735,30	500.274,44	542.460,86	24.471.261,09	16
24.471.261,09	\$ 1.042.735,30	489.425,22	553.310,08	23.917.951,02	17
23.917.951,02	\$ 1.042.735,30	478.359,02	564.376,28	23.353.574,74	18
23.353.574,74	\$ 1.042.735,30	467.071,49	575.663,80	22.777.910,94	19
22.777.910,94	\$ 1.042.735,30	455.558,22	587.177,08	22.190.733,86	20
22.190.733,86	\$ 1.042.735,30	443.814,68	598.920,62	21.591.813,24	21
21.591.813,24	\$ 1.042.735,30	431.836,26	610.899,03	20.980.914,21	22
20.980.914,21	\$ 1.042.735,30	419.618,28	623.117,01	20.357.797,19	23
20.357.797,19	\$ 1.042.735,30	407.155,94	635.579,35	19.722.217,84	24
19.722.217,84	\$ 1.042.735,30	394.444,36	648.290,94	19.073.926,90	25
19.073.926,90	\$ 1.042.735,30	381.478,54	661.256,76	18.412.670,14	26
18.412.670,14	\$ 1.042.735,30	368.253,40	674.481,89	17.738.188,25	27
17.738.188,25	\$ 1.042.735,30	354.763,76	687.971,53	17.050.216,71	28
17.050.216,71	\$ 1.042.735,30	341.004,33	701.730,96	16.348.485,75	29
16.348.485,75	\$ 1.042.735,30	326.969,71	715.765,58	15.632.720,17	30
15.632.720,17	\$ 1.042.735,30	312.654,40	730.080,89	14.902.639,27	31
14.902.639,27	\$ 1.042.735,30	298.052,79	744.682,51	14.157.956,76	32
14.157.956,76	\$ 1.042.735,30	283.159,14	759.576,16	13.398.380,60	33
13.398.380,60	\$ 1.042.735,30	267.967,61	774.767,69	12.623.612,91	34
12.623.612,91	\$ 1.042.735,30	252.472,26	790.263,04	11.833.349,87	35
11.833.349,87	\$ 1.042.735,30	236.667,00	806.068,30	11.027.281,57	36
11.027.281,57	\$ 1.042.735,30	220.545,63	822.189,67	10.205.091,91	37
10.205.091,91	\$ 1.042.735,30	204.101,84	838.633,46	9.366.458,45	38
9.366.458,45	\$ 1.042.735,30	187.329,17	855.406,13	8.511.052,32	39
8.511.052,32	\$ 1.042.735,30	170.221,05	872.514,25	7.638.538,07	40
7.638.538,07	\$ 1.042.735,30	152.770,76	889.964,54	6.748.573,53	41
6.748.573,53	\$ 1.042.735,30	134.971,47	907.763,83	5.840.809,71	42
5.840.809,71	\$ 1.042.735,30	116.816,19	925.919,10	4.914.890,60	43
4.914.890,60	\$ 1.042.735,30	98.297,81	944.437,49	3.970.453,12	44
3.970.453,12	\$ 1.042.735,30	79.409,06	963.326,24	3.007.126,88	45
3.007.126,88	\$ 1.042.735,30	60.142,54	982.592,76	2.024.534,12	46
2.024.534,12	\$ 1.042.735,30	40.490,68	1.002.244,62	1.022.289,51	47
1.022.289,51	\$ 1.042.735,30	20.445,79	1.022.289,51	(0,00)	48
PAGO TOTAL CAPITAL			31.983.944,46		

GLOSARIO

Pruebas psicotécnicas: es un instrumento científico, que permite obtener una medida puntual, objetiva, fiable, válida y comparable, de las variables psicológicas personales, mediante el registro y análisis de las respuestas o manifestaciones conductuales individuales, a los requerimientos planteados por sus preguntas o ítems en condiciones estandarizadas.

Psicometría: una rama de la psicología dedicada a medir rasgos de personalidad, capacidades mentales, nivel de conocimientos y estados de opinión o actitud.

Test: La palabra «test» es un término inglés que significa prueba y proviene de la raíz latina de la palabra «testis» (testigo).

Perfil: En psicología puede definirse como el conjunto de características y rasgos que deben tener los nuevos empleados que se contraten para desempeñar bien un cargo.

Psicología organizacional: rama de la psicología que se dedica al estudio de los fenómenos psicológicos individuales al interior de las organizaciones, ya través de las formas que los procesos organizacionales ejercen su impacto en las personas.

EST (Empresas 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.

Mercado Laboral: Se trata de un espacio económico donde convergen la oferta y la demanda, como en cualquier mercado, en este caso de recursos humanos.

Contrato individual de trabajo: es aquel por el cual una persona física denominada el trabajador se obliga a prestar servicios personales para una persona física o jurídica denominada el empleador bajo la dependencia y subordinación de éste quien, a su vez, se obliga a pagar por estos servicios una remuneración determinada.

Selección de personal: es un proceso que consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

Reclutamiento: conjunto de procedimientos utilizados con el fin de atraer a un número suficiente de candidatos idóneos para un puesto específico en una determinada organización

Fuerza de trabajo: es la capacidad que tienen los individuos para ejercer una determinada actividad productiva.

Oferta de fuerza de trabajo: se encuentra condicionada por el tamaño y estructura de la población, su lugar de residencia, su grado de participación en los denominados trabajos sociales y sus capacidades y destrezas para ejercer una determinada actividad productiva.

Demanda de fuerza de trabajo: proviene de la dinámica de los sectores público y privado de la economía. Cada uno de ellos demanda trabajadores por diferentes motivos; la demanda efectiva depende de los volúmenes de bienes a producir, de la tecnología utilizada y de los precios de los factores de la producción, tierra, capital y trabajo.

Población en Edad de Trabajar -PET-: (*Oferta potencial de trabajo*): compuesta entre quienes desempeñan o buscan desempeñar alguna actividad económica y quienes no pueden hacerlo o no buscan hacerlo.

Población Económicamente Activa -PEA-: conjunto de personas en edad de trabajar, de uno y otro sexo, que suministran mano de obra disponible para la producción de bienes y/o servicios (*Oferta Real de trabajo*).

Población Económicamente Inactiva -PEI-: conjunto de personas en edad de trabajar que no participan en la producción de bienes y servicios porque no necesitan, no pueden o no están interesadas en tener actividad remunerada.

Población plenamente ocupada -PPO-: es aquella población cuya ocupación es adecuada, cuantitativa y cualitativamente, respecto a determinadas normas como nivel de ingreso, aprovechamiento de las cualificaciones profesionales, productividad de la mano de obra y horas trabajadas.

Población Subempleada -PS-: es aquella población cuya ocupación es inadecuada, cuantitativa y cualitativamente, respecto a determinadas normas como nivel de ingreso, aprovechamiento de las cualificaciones profesionales, productividad de la mano de obra y horas trabajadas.

Bases de datos: es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso. En este sentido, una biblioteca puede considerarse una base de datos compuesta en su mayoría por documentos y textos impresos en papel e indexados para su consulta.

Red informática: es un conjunto de equipos (computadoras y/o dispositivos) conectados por medio de cables, señales, ondas o cualquier otro método de transporte de datos, que comparten información (archivos), recursos (CD-ROM, impresoras, etc.), servicios (acceso a internet, e-mail, chat, juegos), etc. incrementando la eficiencia y productividad de las personas.

Internet: es un conjunto descentralizado de redes de comunicación interconectadas que utilizan la familia de protocolos TCP/IP, garantizando que las redes físicas heterogéneas que la componen funcionen como una red lógica única, de alcance mundial. Sus orígenes se remontan a 1969, cuando se estableció la primera conexión de computadoras, conocida como ARPANET, entre tres universidades en California y una en Utah, Estados Unidos.

Campos: unidad básica de una base de datos. Un campo puede ser, por ejemplo, el nombre de una persona.

Registro: es el conjunto de información referida a una misma persona u objeto. Un registro vendría a ser algo así como una ficha.

Sistemas de Información: (SI) es un conjunto de elementos orientados al tratamiento y administración de datos e información, organizados y listos para su posterior uso, generados para cubrir una necesidad (objetivo).

Servidor: un servidor es una computadora que, formando parte de una red, provee servicios a otras computadoras denominadas clientes.

Intranet: Una Intranet es una red de ordenadores privados que utiliza tecnología Internet para compartir de forma segura cualquier información o programa del sistema operativo para evitar que cualquier usuario de Internet pueda ingresar.

Routers: direccionador, ruteador o encaminador es un dispositivo de hardware para interconexión de red de ordenadores que opera en la capa tres (nivel de red). Un router es un dispositivo para la interconexión de redes informáticas que permite asegurar el enrutamiento de paquetes entre redes o determinar la ruta que debe tomar el paquete de datos.

Host: El término Host, es usado en informática para referirse a los computadores conectados a la red, que proveen y/o utilizan servicios a/de ella. Los usuarios deben utilizar hosts para tener acceso a la red. En general, los hosts son computadores mono o multiusuario que ofrecen servicios de transferencia de archivos, conexión remota, servidores de base de datos, servidores WWW, etc. Los usuarios que hacen uso de los hosts pueden a su vez pedir los mismos servicios a otras máquinas conectadas a la red.

Pagina Web: también conocida como página de Internet, es un documento adaptado para la Web y que normalmente forma parte de un sitio web. Su principal

característica son los hiperenlaces a otras páginas, siendo esto el fundamento de la Web.

Emprendedor: Se denomina emprendedor o emprendedora a aquella persona que identifica una oportunidad y organiza los recursos necesarios para ponerla en marcha. Es habitual emplear este término para designar a una «persona que crea una empresa» o que encuentra una oportunidad de negocio, o a alguien quien empieza un proyecto por su propia iniciativa.

Outsourcing: podría definirse como un servicio exterior a la compañía y que actúa como una extensión de los negocios de la misma, pero que es responsable de su propia administración. También se podría definir como la acción de recurrir a una agencia exterior para operar una función que anteriormente se realizaba dentro de una compañía.

Microempresa: La definición exacta de una microempresa depende de la legislación de cada país. generalmente, se entiende por «microempresa» a aquellas empresas que presentan como mínimo uno de los tres criterios siguientes: número de empleados igual o inferior a 10 personas; volumen de negocio anual (facturación) igual o inferior a 2 millones de euros, volumen de activos del año (balance general anual) igual o inferior a 2 millones de euros.

PyMEs: son empresas con características distintivas, y tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por los Estados o Regiones. Son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos. Usualmente se ha visto también el término MIPyMEs (acrónimo de "micro, pequeñas y medianas empresas"), que es una expansión del término original, en donde se incluye a la microempresa.