

**GESTION HUMANA:
UNA ESTRATEGIA PARA LA CONSOLIDACION DE LAS
PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS**

CAROLINA MARIA GOMEZ ECHEVERRY

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y ADMINISTRATIVAS
CARRERA DE ADMINISTRACION DE EMPRESAS
BOGOTA D.C.**

2012

TABLA DE CONTENIDO

	Pág.
OBJETIVOS	11
1. OBJETIVO GENERAL	11
2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS	11
CAPITULO I. ANTEPROYECTO	12
1. PROBLEMÁTICA ACTUAL	12
2. NECESIDAD	12
1. MERCADO OBJETIVO	14
1.1. Tamaño del Mercado	15
1.2. Evolución del Mercado Objetivo	15
1.3. Avances Tecnológicos e innovación	16
1.4. Ventaja Competitiva	17
1.5. Sustitutos	17
1.6. La competencia.	18
1.7. Canales de distribución	19
1.8. Barreras de Entrada en el mercado	20
1.9. Propuesta de Valor	20
1.10. Precio	21
1.11. Margen de Ganancia	22
1.12. Punto de Equilibrio	22
2. ESTRATEGIA DE MERCADOS	24
2.1. Producto	24
2.2. Precio	25
2.3. Lugar / Plaza	25
2.4. Promoción	26
2.5. Personas prestadoras del Servicio	26
2.6. Evidencia Fisica	26
1. SISTEMAS DE NEGOCIO	27
2. ACTIVIDADES CON TERCEROS	27

3.	ESTRUCTURA EMPRESARIAL	28
4.	RECURSOS	28
4.1.	Recursos Cualitativos	29
4.2.	Recursos Cuantitativos	29
5.	ESTRUCTURA ACCIONARIA	29
6.	ALIANZAS POTENCIALES	30
7.	DOFA	30
CAPITULO IV FINANCIACION		32
1.	INVERSION MINIMA REQUERIDA	32
2.	INGRESOS GASTOS Y RENTAS	32
3.	FLUJO DE CAJA	32
4.	FINANCIACION	33
5.	EFFECTIVO EN DIFERENTES ESCENARIOS	34
6.	SUPUESTOS EN LA PLANEACION FINANCIERA	34
7.	FUENTES DE CAPITAL	35
8.	CONDICIONES PARA LOS SOCIOS	35
9.	RENDIMIENTOS ESPERADOS	35
10.	GASTOS OPERACIONALES	36
10.1.	Gastos de Personal	36
10.2.	Puesta en Marcha	36
10.3.	Gastos Anuales Administrativos	37
CAPITULO V. IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL		38
1.	ECONOMICO.	38
2.	SOCIAL	38
3.	AMBIENTAL	38
CAPITULO VI. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD		39
CAPÍTULO VII RESUMEN EJECUTIVO		40
CONCLUSIONES		41

TABLA DE ILUSTRACIONES

	Pag.
<u>ILUSTRACION 1. Empresas registradas en la región de Bogotá – Cundinamarca</u>	8
<u>ILUSTRACION 2. Ventas Proyectadas</u>	15
<u>ILUSTRACION 3. Costos Fijos y Variables</u>	17
<u>ILUSTRACION 4. Organigrama Funcional</u>	22
<u>ILUSTRACION 5. Flujo de Caja</u>	27
<u>ILUSTRACION 6. Propiedad, Planta y Equipo</u>	30
<u>ILUSTRACION 7. Gastos Administrativos</u>	31
<u>ANEXOS</u>	36

OBJETIVOS

1. OBJETIVO GENERAL

Elaborar un plan de negocios para la creación de una empresa dedicada a la prestación de servicios para la tercerización del proceso de gestión humana en pequeñas y medianas empresas de la ciudad de Bogotá.

2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- 2.1. Elaborar un plan de Mercadeo para analizar el mercado objetivo e identificar los competidores, las oportunidades y los riesgos que se pueden presentar al ingresar en este mercado, así, como también si es viable el negocio.
- 2.2. Establecer la estructura organizacional y administrativa, las áreas funcionales y las actividades que se llevarán a cabo en cada una, teniendo en cuenta los servicios que se prestarán y la planeación estratégica de la empresa.
- 2.3. Definir las necesidades de recursos financieros, con los cuales se debe contar para establecer una empresa de tercerización en gestión humana.
- 2.4. Determinar la rentabilidad del proyecto, mediante la realización del estudio financiero y la cuantificación del monto inicial para la puesta en marcha de la idea de negocio.
- 2.5. Determinar y analizar el impacto ambiental, social y económico que este proyecto tendrá frente a la sociedad.

CAPITULO I. ANTEPROYECTO

1. PROBLEMÁTICA ACTUAL

En Colombia uno de los factores, aunque no es el más determinante del fracaso empresarial es la falencia en el manejo del personal; estas fallas se dan en el momento de la selección, vinculación, pago del salario, prestaciones sociales, capacitación, motivación y en general en el no cumplimiento de las leyes que protegen al trabajador (Arenas, 2011). Llevando con el transcurso del tiempo a generar descontento dentro del personal, así, como a disminuir la lealtad de estos para con la empresa, teniendo bajos niveles de productividad, aumento en la rotación de personal con sus efectos en los costos de selección y capacitación, satisfacción del cliente, y la consecuencia es la caída de la rentabilidad, lo anterior, sin contar con las muy frecuentes demandas que a la postre terminan minando la economía de la empresa, deteriorando el patrimonio del empresario y lo que es peor llevando al cierre total de la misma.

Lo anterior motiva a la realización de este proyecto que tiene como finalidad la implementación de 3WHITE una empresa de tercerización en el área de talento humano enfocada en tres procesos fundamentales como son la selección de personal, nomina y asesoría legal, con el fin de satisfacer las necesidades existentes en las medianas empresas ubicadas en Bogotá, basada en una estrategia tecnológica y dinámica, donde el empresario pueda obtener informes en línea así como las últimas tendencias en la administración de personal, asesoría en procesos laborales y capacitación en el mismo, lo que redundara en competitividad y modernización administrativa de nuestros clientes.

2. NECESIDAD

Las empresas buscan los mejores perfiles profesionales, que tengan las competencias necesarias para llevar a cabo eficientemente los proyectos y procesos requeridos dentro de la misma, pero, si no se realiza una buena gestión en el área de talento humano las empresas quedan expuestas, ya que no lo pueden retener a sus trabajadores y al no contar

con una asesoría adecuada deben realizar una nueva selección de personal generando costos innecesarios; razón por la cual la tercerización de la gestión humana se hace necesaria.

Para elevar el nivel estratégico de la gestión del talento humano en las empresas, se hace necesario la tercerización de este proceso, las empresas buscan diferentes esquemas de tercerización como son las empresas de servicios temporales, las cooperativas de trabajo asociado y las empresas de Outsourcing propiamente dichas; siendo éste último objeto de este proyecto.

Para implementar una tercerización con éxito, la empresa debe tener bien definida la infraestructura de sus procesos y debe saber que funciona y que no; así mismo debe tener claro que al tercerizar se pueden reducir costos, pero lo más importante es lograr optimizar los recursos, focalizar el negocio, supervisar aquellas funciones que son de estricto control y contar con personal idóneo para suplir las falencias y lograr así un proceso de mejora dentro de la empresa.

Por lo anterior, y con el fin que la empresa pueda dedicar más tiempo a la esencia de su negocio, a las actividades que realmente le generan valor y no se debilite asumiendo todas las funciones, se hace necesario encontrar un socio estratégico que le aporte los conocimientos, experiencia y flexibilidad, para este caso específico en la parte de recursos humanos, lo que le permitirá bajar costos, obtener calidad en el proceso y flujo de caja que a la larga se traduciría en ser más eficiente y competitivo visualizando el negocio desde una mejor perspectiva.

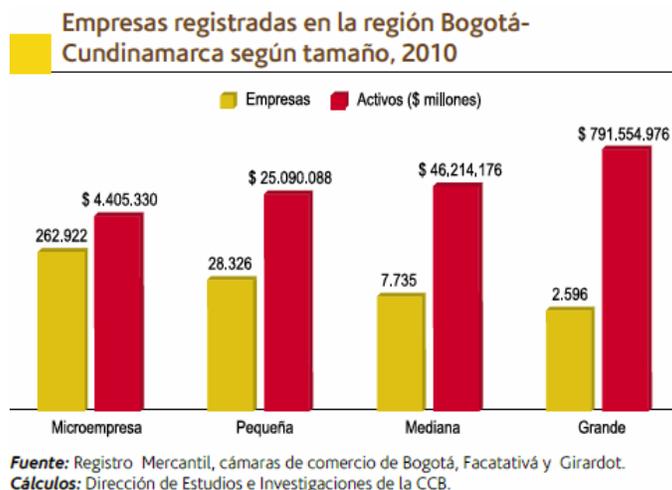
CAPITULO II: PLAN COMERCIAL

1. MERCADO OBJETIVO

En Colombia el sector de la Pyme es desconocido, no existe consenso ni siquiera en cuanto al número de empresas que pertenecen a este sector empresarial. A pesar de que se dispone de una definición establecida por Ley, las mismas entidades estatales utilizan diferentes criterios o rangos distintos para la clasificación de las empresas a los establecidos en la Ley, sin embargo, se han adelantado estudios sobre este sector que han derivado algún conocimiento, aunque incompleto, con no pocas discrepancias debido a las metodologías empleadas y a las fuentes utilizadas.

Según estudios realizados por Misión Pyme, Bogotá cuenta con el mayor número de mipymes con un 22,8%, junto con Cundinamarca que posee el 6.3%; seguido por Antioquia con 13,5% y Valle con el 9.6% (Misionpyme, Ago. 2008). En ese orden de ideas Bogotá y Cundinamarca, son el principal centro empresarial del país contando con 301,579 empresas registradas en el 2010; 262.922 se encuentran clasificadas como microempresas, 28.326 son pequeñas, 7.735 se consideran medianas y solo 2.596 son catalogadas como grandes y quienes tienen mayores recursos económicos.

ILUSTRACION 1. Empresas registradas en la región de Bogotá - Cundinamarca



1.1. Tamaño del Mercado

Como este proyecto está enfocado a las medianas empresas, podemos decir que nuestro tamaño del mercado es de 7.735 empresas situadas en la ciudad de Bogotá; sin embargo no podemos desconocer a las empresas que son informales y que representan 47% del total de las empresas (CCB. Sep, 2010) un número importante que no debemos desconocer.

1.2. Evolución del Mercado Objetivo

A partir de los años ochenta en el mundo y desde los noventa en Colombia, se produjeron cambios fundamentales en la concepción del desarrollo económico que determinaron un nuevo modelo encaminado a lograr un mayor crecimiento y mayor bienestar (Civilizar, Dic 2005). Adicionalmente la revolución tecnológica que se ha venido presentando, ha hecho que las grandes compañías vayan desapareciendo y las pymes vayan tomando mayor fuerza con ventaja frente a las grandes, especialmente por su flexibilidad, ya que cuentan con potencial para adaptar nuevas tecnologías e innovar, se adaptan fácilmente al cambio y tienen vocación de proveedor y distribuidor dentro de la cadena de valor.

El Gobierno Colombiano entendiendo esta nueva estructura empresarial desde los años 90's ha iniciado políticas, programas de fomento, crecimiento y desarrollo competitivo de este sector, como la ley 590 de 2000, así como, programas de formalización empresarial (Plata, 2009); lo anterior teniendo en cuenta que las pymes en Colombia no solo son importantes por su impacto en la economía ya que la composición empresarial según el tamaño es de un 96.4% microempresas, 3% pequeñas empresas, 0.5% medianas y solo el 0.1% eran grandes empresas (DANE, 2005). Sino por la importancia de estas en el aporte que le brindan al tema de generación de empleo, dado que en la mayoría de las actividades productivas, se encuentran este tipo de empresas. Las microempresas generaron el 50.3% de los empleos, las pequeñas generaron el 17.6%, las medianas generaron 12.9%, mientras las grandes empresas generaron el 19.2% de los empleos a nivel nacional (DANE, 2005).

Sin embargo, y aunque no existen cifras oficiales sobre informalidad en las Pymes, se estima que un porcentaje importante de ellas lleva a cabo prácticas empresariales informales, debido a los altos costos de operar en la formalidad. En este ambiente, el gerente de la Pyme busca establecer relaciones que se basen en la confianza, por lo que este tipo de negocios en la mayoría de los casos es de carácter familiar., así mismo es una persona que tiene un excelente conocimiento de su oficio, de allí surge la idea de crear su empresa, al frente de la misma se dedica a la administración, no obstante, en la mayoría de los casos sus habilidades de gestión se limitan a lo aprendido a través del quehacer en su empresa (Fundes, Sep. 2003).

Además de lo anterior, las Pymes presentan una serie de características que limitan su desarrollo, entre las que se destacan: su baja capacidad de innovación, el bajo uso de tecnologías de información y comunicaciones (TICs), el limitado acceso a financiamiento adecuado, los problemas para la comercialización de sus productos, la obtención de insumos, y la limitada participación en el mercado de la contratación pública.

Colombia dentro del marco del desarrollo económico, debe plantear una visión de largo plazo que promueva las condiciones adecuadas para lograr el desarrollo y crecimiento económico de este renglón en favor del bienestar social y calidad de vida de su comunidad.

1.3. Avances Tecnológicos e innovación

Con respecto a la tecnología, dado que 3WHITE presta servicios de consultoría, en contraste con empresas del sector industrial, no requiere grandes avances tecnológicos pero sí afectan el desarrollo de la gestión diaria a realizar; son los sistemas de información los que permitirán el desarrollo de la empresa y estar siempre a la vanguardia en su industria, ya que son estos sistemas los que permiten una interacción de diferentes elementos o datos importantes con el fin de procesar y distribuir la información. Los sistemas de información utilizados por la empresa serán los sistemas de información gerencial y los sistemas de información ejecutivos, que van dirigidos a solucionar problemas empresariales en general y dirigidos a directivos.

1.4. Ventaja Competitiva

Como se indicó en la primera parte de este proyecto, 3 WHITE es una empresa enfocada en tres procesos fundamentales como son nómina, asesoría legal y selección de personal, teniendo como base una estrategia tecnológica y dinámica, donde el empresario pueda obtener informes en línea así como las últimas tendencias en la administración de personal, asesoría en procesos laborales y capacitación en el mismo, lo que redundara en competitividad y modernización administrativa de nuestros clientes.

Y como valor agregado 3WHITE ofrece a sus clientes 2 asesorías legales de alto impacto, que ayuden en determinado momento a nuestro cliente con sus trabajadores en los momentos claves como son en las amonestaciones, sanciones, procesos disciplinarios o despidos.

1.5. Sustitutos

Las empresas en su mayoría manejan como sustituto a nuestro servicio, la implementación directa en la empresa de su propia área de gestión humana, de hecho en su mayoría no tienen un área específica para esta labor sino que la persona que maneja la contabilidad es quien liquida la nómina; trayendo como consecuencia gastos innecesarios, no es óptimo el manejo que se le da, debido a que las demás actividades inherentes al talento humano, como son selección, contratación, capacitación, incentivos y bienestar quedan relegados a ninguna expresión; sin contar, que la información no fluye y los empresarios no miden el costo del talento humano, ni tampoco si están bien dentro del mercado.

Otro de los sustitutos son las empresas temporales, las cuales realizan la selección y contratación de los trabajadores, sin embargo, estas empresas tienen como falencia el hecho que los trabajadores no son de planta y en muchas ocasiones se tiene una considerable rotación de personal, lo cual genera también costos para la empresa contratante.

Las Cooperativas de trabajo asociado, también se pueden clasificar como un sustituto de nuestro servicio, en esta figura la empresa le da un proceso a la cooperativa y esta se

usufructúa de él; esta es la figura que mas inconveniente presenta, pues la empresa pierde autoridad dentro del proceso y no se puede asegurar que a los trabajadores les estén pagando todas las garantías que la ley exige, convirtiéndose automáticamente en galante de la cooperativa.

1.6. La competencia.

En cuanto a competencia, contamos con varias empresas nacionales e internacionales; quienes prestan la tercerización de los procesos de talento humano como son HRsolutions, ADV Alianza y dirección en valores y Dowerpeople, the real advantage, entre otras, el valor agregado es el apoyo al empresario al brindarles soluciones y por ende aumento de la productividad (Legis, 2011); empresas en su mayoría bastantes grandes y con presencia nacional, también su nicho de mercado son empresas de su mismo nivel, donde las pymes no tendrían mucho acceso.

También existen algunas empresas que atienden este segmento de mercado de las pymes entre las principales se encuentran:

AYUDA INTEGRAL S.A. es una compañía con 30 años de experiencia en el mercado ofrece Contratos a Termino Indefinido, Reducción de Costos, Optimiza y Estandariza los procesos, Capacidad de respuesta para atender picos de demanda, Realizan Evaluación de Desempeño, Construcción de una base proactiva por centro de distribución y por cargo. Tiempos de respuesta ajustados a las necesidades del proceso, Informes mensuales detallados sobre la evolución de las diferentes dimensiones del servicio; además de un cubrimiento a nivel nacional. Dentro de las diferencias que puede tener esta empresa con la nuestra es el hecho que los trabajadores son contratados no por la empresa- cliente sino por la empresa de Outsourcing, perdiendo con lo anterior, sentido de pertenencia por que no tienen una contratación directa con la empresa.

También tenemos a Asesoría Integral para Pymes. Es una empresa con personal calificado que brinda apoyo en la selección de personal, contratación, Gestión de Nómina, Gestión del Cambio y Formación de Equipos, también tienen un producto especial para las pymes

llamado todo en uno, en el cual le ofrecen impuestos, contabilidad, administrativa y nomina. Sin embargo y como falencia hallada se puede indicar que esta empresa no tiene especialidad en el talento humano y esto trae como consecuencia que no han énfasis en la gestión del talento humano.

En conclusión y teniendo en cuenta que hay muchas empresas que ofrecen gestión de la nomina, por lo general tienen especialización en contabilidad o son temporales que ofrecen este servicio; y muy pocos son especializados totalmente en la parte de Talento Humano; lo que hace que 3WHITE tenga oportunidad de mercado.

1.7. Canales de distribución

Por tratarse de un servicio no se tienen canales de distribución; las empresas que entregan un servicio igual o similar a 3 WHITE no tiene intermediarios al momento de prestar sus servicios, no se cuenta con outsourcing ya que es un servicio que maneja información confidencial del cliente, quien no va a estar dispuesto a que lo manejen diferentes personas o empresas, por lo cual, el canal utilizado es un canal directo, que va desde la empresa hasta el cliente o consumidor final.

De igual manera 3WHITE manejará un canal directo con sus usuarios y la información que se les suministre a los estos será por medio de correo electrónico, por escrito, cd's o bajada en línea por la web.

Cada persona líder responsable de la empresa le dará información personalizada al cliente cuando éste lo requiera; así mismo, si el cliente lo requiere podrá hacer consultas a nuestros especialistas.

Para darnos a conocer en el medio, se considera necesario visitar las empresas potenciales e informar sobre nuestro portafolio de servicios entregar broucher, informar sobre la importancia de nuestro servicio y la información necesaria para contactarnos.

1.8. Barreras de Entrada en el mercado

3WHITE tiene como barreras de entrada, en primer lugar la resistencia de los gerentes de las PYMES a formalizarse ya se esto conlleva a costos adicionales los cuales no siempre se encuentran dispuestos a asumir, para lo cual consideramos importante generar una conciencia a nivel sectorial para que sea considerado como un beneficio a largo plazo.

Así mismo, cuando las empresas tienen ya su propia área de talento humano, se genera una resistencia al cambio y no les es fácil entregar algunos procesos que para ellos son información clasificada a terceros.

También la gran diversidad de empresas que aunque no tienen un portafolio amplio de servicios como el de 3WHITE si manejan ciertos procesos importantes para la empresa, como son los de selección (temporales o las caza talento).

Otra barrera de entrada importante a considerar es la necesidad de confiabilidad que se debe generar entre el cliente y nuestra empresa, ya que por ser nuevos en el sector se da una resistencia a hacer lo mismo.

La tecnología es una barrera de entrada siendo esta una de las herramientas más importante para la prestación del servicio; se requiere desde el inicio una buena plataforma tecnológica para soportar el proceso.

Por último una de las barreras más importantes es la económica, ya que en el mercado hay empresas no solo con muchos años de experiencia, sino, consolidadas tanto económica como en reconocimiento en este campo.

1.9. Propuesta de Valor

La propuesta de valor es considerada una “mezcla única de productos, servicios, beneficios y valores” que permiten lograr una diferenciación en el mercado. En concordancia 3WHITE ofrece a sus clientes como valor agregado dos asesorías legales de alto impacto

tal como son amonestaciones, sanciones, descargos y despidos; para nuestros clientes que deseen adquirir nuestros servicios de gestión de nómina y gestión en selección; así mismo y para mayor comodidad también le ofrecemos una de las tarifas más baratas del mercado con el fin de llegar a mercados que otras empresas no atienden, como son las empresas medianas; donde el Gana – Gana es el fin para ser reconocidos no solo por prestar un buen servicio sino por fomentar el crecimiento del cliente así como del país.

Esta propuesta será promovida mediante la publicidad especificada en la mezcla del marketing, siempre teniendo en cuenta el lado humano y demostrando interés por la situación actual del país.

1.10. Precio

Para establecer el precio se considero la proyección de ventas según la investigación preliminar de mercados realizada en taller de grado I, donde se realizó un muestreo aleatorio estratificado, realizando una encuesta a 30 empresas con un margen de error del 10% y una varianza del 90%, es decir, se realizó 30 encuestas a igual número de empresas de las cuales el 30% es decir 9 empresas, se mostraron interesadas en contratar nuestros servicios con un promedio de 207 trabajadores por empresa.

ILUSTRACION 2. Ventas Proyectadas

**3WHITE
VENTAS PROYECTADAS
(Pesos Col \$)**

	# TRAB	2012	2013	2014	2015
Precio de Ventas Proy		35	36	37	39
Escenario Pesimista	5724	200.340	207.152	214.485	222.099
Escenario Moderado	6368	200.340	230.463	238.622	275.138
Escenario Optimista	22356	782.460	809.064	837.704	867.443

Fuente: Propia

Así mismo, se deben tener en cuenta los factores externos inherentes a las nóminas potenciales, como son: sindicatos, pactos colectivos, convención colectiva y beneficios

adicionales, que en un momento determinado hace que sea más dispendioso o complejo el proceso de liquidación y por tanto encarece el precio del servicio ofrecido.

Adicionalmente para calcular el precio de venta por el servicio de selección de personal, se debe realizar el cobro también por persona, de acuerdo con la necesidad de cada cliente; de igual modo para realizar el cobro del servicio jurídico.

Para dar más claridad a nuestro plan de negocios se enfocara al servicio de gestión en nomina; la cual es nuestro producto líder y con el cual se realizaran las simulaciones.

1.11. Margen de Ganancia

El margen de ganancia se calcula como la diferencia entre el costo unitario, lo que le vale a la empresa realizar el servicio y la utilidad esperada, para este proyecto se calcula como un 20% más de lo que cuesta entregar el servicio.

1.12. Punto de Equilibrio

Para determinar el punto de equilibrio, el cual nos indica el nivel de ventas mensuales que requerimos para el cubrimiento tanto de los costos fijos como de los costos variables. Se realizo el siguiente ejercicio el cual nos indica que se requiere un mínimo de 468 trabajadores a liquidar mensualmente con lo cual el nivel de ventas permite recuperar la inversión.

PUNTO DE EQUILIBRIO=	$\frac{\text{COSTOS FIJOS}}{\text{PRECIO DE VENTA} - \text{COSTOS VARIABLES UNITARIOS}}$
COSTOS FIJOS	13.235.917
TOTAL COSTOS VARIABLES	2.399.583
PRECIO	35.000
TOTAL COSTOS VARIABLES UNITARIOS	7.228
NUMERO DE PERSONAS NECESARIAS PARA LLEGAR A PUNTO	477
VALOR QUE CUBRE LOS COSTOS	16.680.521

ILUSTRACION 3. Costos Fijos y Variables

3WHITE COSTOS FIJOS Y COSTOS VARIABLES (Miles de pesos Col \$)

COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
Arrendamientos	500	6.000
Aseo y elementos	83	1.000
Cafetería	100	1.200
depreciaciones	153	1.840
Gastos de personal	9.838	118.051
Portes, cables, fax, telefonía (celular-internet)	200	2.400
publicidad y mercadeo	360	4.320
servicios Públicos (agua, luz, teléfono)	335	4.020
sistematización	1667	20.000
TOTAL COSTOS FIJOS	13.236	158.831
COSTOS VARIABLES		
asistencia técnica	42	500
comisiones	1.000	12.000
diversos	130	1.560
gastos varios	36	435
Provisiones	500	6.000
seguros	334	4.000
transporte, fletes	100	1.200
útiles, papelería y fotocopias	258	3.100
TOTAL COSTOS VARIABLES	2.400	28.795
TOTAL COSTOS	15.636	187.626

Fuente: Propia

2. ESTRATEGIA DE MERCADOS

2.1. Producto

Nuestra empresa cuenta con tres servicios los cuales se encuentran interrelacionados entre si, ya que son todo el encadenamiento de la gestión de talento humano. Sin embargo, el servicio de gestión de nomina es el producto en el cual se enfocara la empresa y los demás se irán incorporando a medida de la consolidación de la misma; Para dar mas claridad se desarrollan los conceptos a continuación:

2.1.1. **Servicio de Gestión en Selección.** 3WHITE se encargara de brindar un servicio de selección de personal ajustado a las necesidades de la empresa - cliente donde se incluye todo el proceso, desde la definición de la necesidad, el diseño del perfil, la elaboración de test psicológicos, el reclutamiento, evaluación del personal y aplicación de pruebas, hasta la selección del candidato con el perfil requerido, procesos que son llevados adelante por profesionales especializados en cada área.

2.1.2. **Servicio de Gestión de Nomina.** 3WHITE consientes de la importancia de la administración de la nomina el cual genera costos directos a la empresa y mal manejada puede generar costos innecesarios pone a disposición su capacidad de ejecutar los siguientes procesos:

- ✓ Elaborar contratos de trabajo y afiliaciones a cada EPS, AFP, ARP. y caja de compensación.
Liquidación de Nómina.
- ✓ Liquidación de Prestaciones Sociales y/o anticipos.
- ✓ Liquidación de Aportes a las diferentes cajas y fondos de cesantías.
- ✓ Control y Liquidación de Riesgos Profesionales.
- ✓ Control y Liquidación de Incapacidades.
- ✓ Control y liquidación de vacaciones y primas.
- ✓ Control y Descuentos para pago de obligaciones con fondos de empleados o entidades financieras.

- ✓ Emisión de Certificados y Constancias Laborales.
- ✓ Retiros y novedades de nómina.
- ✓ Liquidación de vacaciones y primas.
- ✓ Expedición de certificados de ingresos y retenciones.
- ✓ Informes gerenciales y contables en línea.
- ✓ Generación de indicadores e interpretación.

2.1.3. **Servicio de Gestión Legal.** 3WHITE se presenta ante la empresa cliente como un asesor en el proceso diario, donde la empresa debe realizar contratos bajo la ley, realizar amonestaciones a los trabajadores, sanciones y/o posibles procesos disciplinarios, descargos, negociaciones, despidos y ser representada en caso de ser demandada por temas laborales; todo lo anterior, con un personal idóneo especializado en derecho laboral para que nuestros clientes encuentren el apoyo necesario en el momento justo.

2.2. Precio

El precio en este tipo de servicio y de nicho de mercado es muy importante, la pequeña y mediana empresa no esta dispuesta a invertir grandes cantidades de dinero todo lo contrario desea ver disminuidos sus costos; por lo anterior, es importante para darnos a conocer en el mercado y comenzar a crear una plataforma de confianza, credibilidad y ayuda mutua, dar un precio de introducción bajo que haga atractiva la negociación con 3WHITE. Así mismo, para que nuestros clientes tengan un conocimiento de todos los servicios que proporcionamos se estima conveniente entregarle asesorías gratis dentro de los primeros 6 meses.

2.3. Lugar / Plaza

3WHITE tiene como lugar de trabajo la ciudad de Bogotá, donde se considera deberá contar con una oficina para desempeñar su labor, en un principio no se considera necesario desplazarse a otra ciudad, dado que la empresa maneja la mayor parte de los servicios con tecnología, sin embargo y para prestarle un mejor servicio a nuestros clientes se podría

pensar en un desplazamiento de algunas personas a otra ciudad o abrir una sucursal en otra ciudad según la necesidad.

2.4. Promoción

3WHITE, cuenta con personal con amplia trayectoria en el manejo del talento humano en diferentes empresas, manejará una publicidad en primera instancia de Voz a Voz; así mismo se manejará una página Web donde nuestros clientes podrán visitarnos y ver todas las opciones que le ofrecemos, otra estrategia con la que esperamos incentivar a nuestros clientes potenciales es llegar a las agremiaciones de cada sector realizando charlas a estos grupos, mostrándoles nuestro portafolio de servicios, enviándoles nuestra información a los directivos por medio de correo electrónico y en entrevista directa con ellos.

Lo que buscamos para comenzar es una publicidad que le genere confianza a nuestros prospectos de clientes y sea barata para nosotros.

2.5. Personas prestadoras del Servicio

En 3WHITE las personas que laboran y atienden a los clientes son personas con un alto conocimiento de los procesos que se ofrecen, interesadas en conocer e implementar un buen servicio acorde a las necesidades de ellos, creativas, con calidades humanas y dispuestas a servir; así mismo, deben compartir nuestros valores como son la honestidad, calidad y servicio enunciados en nuestra propuesta de valor.

2.6. Evidencia Física

3WHITE ofrece a sus clientes una plataforma tecnológica de alta tecnología acorde a las necesidades de cada cliente, donde pueden consultar vía internet información tal como informes e indicadores necesarios para la toma de decisiones. Igualmente, cuenta con una oficina donde el cliente puede solicitar asesoría, así como informes personalizados e interpretación de los indicadores.

CAPITULO III. SISTEMA DE NEGOCIOS Y ORGANIZACIÓN

1. SISTEMAS DE NEGOCIO

MISION. 3WHITE es una empresa que presta sus servicios de outsourcing en talento humano con el objeto satisfacer las necesidades de las pymes; soportada en un grupo humano con amplia experiencia en la sector y en la última tecnología, para hacer alianzas estratégicas con nuestros clientes donde el crecimiento sea nuestra meta.

VISION. 3WHITE espera que en cinco años sea la empresa con mayor crecimiento y proyección a nivel nacional en el sector de outsourcing en talento humano para obtener una rentabilidad mayor a la del mercado que haga atractiva la inversión de los socios.

VALORES. 3WHITE tiene tres valores que rigen sus acciones los cuales son:

- ✓ **Honestidad.** Entendida como el valor más importante de nuestra compañía, la honestidad debe estar presente en todo nuestro proceso, desde el momento de una cotización hasta la entrega final del servicio.
- ✓ **Lealtad.** Hace referencia a la fidelidad, compromiso, identificación, orgullo, pertenencia, confidencialidad y defensa de intereses que en todo momento debemos demostrar, para la empresa y nuestros clientes.
- ✓ **Responsabilidad.** Entendido que nuestros procesos y servicios se darán con el más alto grado de compromiso y dedicación para que nuestros clientes queden satisfechos.

2. ACTIVIDADES CON TERCEROS

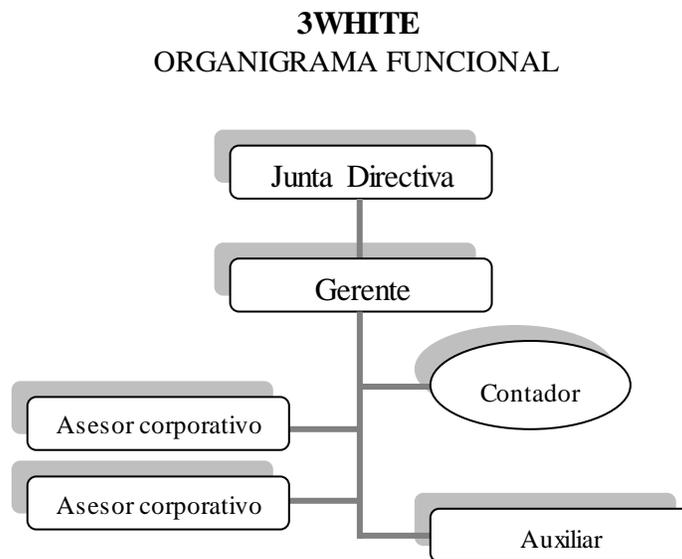
Existen en el momento algunas actividades que se encuentran dentro de nuestro portafolio que mientras se consolida la empresa es mejor realizarla por intermedio de terceras personas, como la parte de psicología en el servicio de gestión de selección o un abogado

especialista en derecho laboral en el servicio de gestión legal; esto debido a que se saldrá en un principio con el paquete de nomina y en la medida que sean contratados los demás paquetes se irán implementando áreas según sean las necesidades de la empresa.

3. ESTRUCTURA EMPRESARIAL

La función básica con la cual arrancara la empresa 3WHITE es el servicio de gestión de nomina para lo cual se requiere de un gerente quien tendrá a cargo la responsabilidad e imagen de la empresa, así como la dirección estratégica de la empresa; un contador quien tendrá a su cargo los recursos financieros de la empresa; dos asesores corporativos, quienes buscaran y llevarán a cabo la negociación con los clientes potenciales, también la atención requerida en el momentos que el cliente lo requiera y un auxiliar quien ejecutara la parte operativa de la empresa; si bien es cierto que la empresa en sus inicios es bastante básica, se busca que a medida del tiempo vaya creciendo estructuradamente y con base a un planteamiento estratégico.

ILUSTRACION 4. Organigrama Funcional



Fuente: Propia

4. RECURSOS

Para comenzar a trabajar 3WHITE requiere los siguientes recursos:

4.1. Recursos Cualitativos

Son los recursos no físicos, que se requieren como son, prestar un excelente servicio a nuestros clientes, tener una mejora continua de procesos, fomentar la generación de ideas nuevas entre nuestros trabajadores, realizar una excelente gestión humana, contar con el buen nombre de la empresa, personal altamente calificados que tengan los valores antes enunciados en el sistema de negocios y conocimientos específicos de nomina y talento humano.

4.2. Recursos Cuantitativos

Los recursos cuantitativos son los que se requieren para comenzar a operar la empresa, estos pueden ser financieros, físicos y tecnológicos.

Para los financieros se requiere una inversión inicial de \$79.373.000,00 los cuales se componen de un capital social de \$30.000.000,00; un préstamo a largo plazo por valor de \$30.000.000,00, una financiación con los trabajadores a corto plazo por valor de \$9.600.000,00. Ver Anexo I Balance Inicial.

Los recursos físicos y tecnológicos comprenden los muebles y enseres, Licencia de un programa de nomina y equipo de computo, el sitio donde se prestara el servicio. Ver Cuadro de Puesta en Marcha

5. ESTRUCTURA ACCIONARIA

3White cuenta con 3 socios capitalistas, quienes darán un capital inicial de \$10.000.000 cada uno; sin embargo y para mayor autonomía solo uno de ellos, quien tiene mas experiencia en el sector y maneja el tema de talento humano será quien gerencia la empresa, los otros dos socios serán un ente controlador y podrán tomar decisiones solo en las reuniones de junta directiva, así mismo cuando el gerente les sean consultados.

6. ALIANZAS POTENCIALES

3WHITE realiza algunas actividades las cuales requieren de personas especializadas en esos campos; por lo cual se puede considerar alianzas estratégicas con algunas empresas que presten esos servicios complementarios y que son necesarios para la prestación adecuada de nuestros servicios como son el desarrollo de software y estudios de seguridad.

7. DOFA

DEBILIDADES	OPORTUNIDADES
<p>Estos son los riesgos que debe enfrentar la empresa internamente, los cuales pueden ser de tipo operativo, legal, y estratégico.</p> <ul style="list-style-type: none">* Legal. Es la posibilidad que tiene la empresa de ser sancionada u obligada a indemnizar como resultado de incumplimientos de normas o regulaciones y obligaciones contractuales.* El riesgo surge también como consecuencia de las fallas de los contratos y transacciones, derivadas de actuaciones malintencionadas, negligencia o actos involuntarios que afectan la formalización o ejecución de los contratos o transacciones.* Operativo. Es la posibilidad de incurrir en pérdidas por deficiencias, fallas e inadecuaciones, en el recurso humano, los procesos, la tecnología, la infraestructura o por la ocurrencia de acontecimientos externos.* Estratégico. Este es el riesgo que corre	<ul style="list-style-type: none">* En este momento se cuenta con un mercado en crecimiento; el cual requiere una empresa que le brinde asesoría y confiabilidad.* Con la llegada del TLC las empresas si quieren entrar a competir en nuevos mercados se deben legalizar y formalizar más* El Gobierno ha regularizado en muchos aspectos a las Cooperativas de Trabajo Asociado, y se espera que sigan regulándolas; por lo cual esta forma de contratación puede dejar de ser competitiva.* En este mismo sentido, el Gobierno esta estimulando la creación de puestos de trabajo con contratación directa y legal, lo que genera un aumento de empresas que requieren nuestro servicio.* La tendencia de las empresas de todo sector es no tener una estructura organizacional muy compleja y de difícil

<p>toda empresa al realizar alianzas o transacciones con otras empresas y que genera una pérdida económica.</p>	<p>manejo, por lo cual están buscando empresas que les colaboren en las actividades que no les generan valor.</p>
<p>FORTALEZAS</p> <p>Tratándose de una empresa que recién empieza no se pueden identificar muy bien las fortalezas; sin embargo y teniendo en cuenta las bases que se tienen para su creación se puede indicar que:</p> <ul style="list-style-type: none"> * Nuestro recursos humano son de alto nivel, con un conocimiento amplio en el tema de talento humano, y experiencia en empresas del sector real. * Se brinda a nuestros clientes un servicio basado en Tecnología de última generación, la cual se estará actualizando de acuerdo a los avances en el tema. 	<p>AMENAZAS</p> <p>Estos son los riesgos que debe enfrentar la empresa de frente su entorno, los cuales pueden ser de tipo legal, económico y social.</p> <ul style="list-style-type: none"> * Legal. La empresa se puede verse expuesta a cambios de legislación que pueden poner en riesgo su continuidad o su forma de operar en determinado momento. * Económico. En un mundo cambiante las fluctuaciones en la economía se dan en todo momento, pro lo cual se pueden dar riesgos como la recesión económica, competencia desmedida, crisis en el sector bancario, así como las tasas de cambio y la tasa representativa del mercado son factores que se deben tener en cuenta para realizar una buena gestión de riesgo. * Social. Este tipo de riesgo es el más impredecible debido a que se cuenta con el factor humano, como son la entrada de nuevos competidores, aparición de productos sustitutos y el ecologismo radical.

CAPITULO IV FINANCIACION

1. INVERSION MINIMA REQUERIDA

La inversión mínima requerida para este proyecto es de \$79.373.670.00 lo cuales están distribuidos en un activo corriente por valor de \$51.460.000.00, planta y equipo por valor de \$17.913.670.00 y otros activos de \$10.000.000. Ver anexo II Balance Proyectado.

2. INGRESOS GASTOS Y RENTAS

Nuestros ingresos son los obtenidos por la venta de nuestro servicio de gestión de nomina con el cual se comenzara en el primer año, aunque no se llega al punto de equilibrio si se cubrirán ciertos gastos importantes; para los años siguientes se espera que se pueda consolidar la empresa y comenzar a generar utilidades. Ver Anexo IV Ingresos, Gastos y Rentas.

Los gastos administrativos los cuales son constantes para la empresa, solo a medida que se facture se irán ampliando las áreas y por consiguiente incrementándose estos gastos.

Los gastos de ventas son los más inestables, debido a que en ellos se incluyen las comisiones por venta a los asesores corporativos; los cuales pueden incrementar este rubro, sin embargo, generarían mayores utilidades. Ver Anexo III Estado de resultados proyectado.

3. FLUJO DE CAJA

El proyecto tiene como expectativa recuperar la inversión en el segundo año, en un escenario moderado con un crecimiento en sus ventas similar a la proyección de crecimiento esperado en el sector el cual es del 11.5% (Legis, 2011), donde la inversión inicial de \$30.000.000 traída a valor sería positivo y una tasa de retorno del 48%, lo que hace a 3WHITE muy atractivo para invertir; En un escenario pesimista el valor presente

neto un sigue siendo positivo lo cual también hace del proyecto una buena inversión, sin embargo la tasa de retorno seria negativa -44%; ya par finalizar y en escenario optimista el valor presente neto es mucho mas positivo, así como la tasa interna de retorno es bastante alta con un 1944%

ILUSTRACION 5. Flujo de Caja

3WHITE				
FLUJO DE CAJA				
(Millones de pesos Col \$)				
	2012	2013	2014	2015
EGRESOS				
Costos Fijos	158.831	164.231	169.815	175.589
Costos Variables	28.795	29.774	30.786	31.833
Cuentas por pagar	12.600,0	12.600	12.600	12.600
TOTAL EGRESOS	200.226	206.605	213.201	220.022
INGRESOS				
Escenario Pesimista	200.340	207.152	214.485	222.099
Escenario Moderado +7%	200.340	230.463	238.622	275.138
Escenario Optimista	782.460	809.064	837.704	867.443
INGRESOS - EGRESOS				
Escenario Pesimista	114,00	546,28	1.283,26	2.077,02
Escenario Moderado +7%	114,00	23.857,93	25.420,15	55.115,78
Escenario Optimista	582.234,00	602.458,36	624.503,03	647.421,09
	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA	
VPN	\$ 3.191,25	\$ 83.110,22	\$ 2.062.184,81	
TIR	-44%	48%	1944%	
TASA ANUAL	0,0725			

Fuente: Propia

4. FINANCIACION

La necesidad de financiación es muy alta debido que se estima que solo hasta el segundo año de operaciones se tendrá utilidad; por lo tanto y teniendo en cuenta que se deben cubrir los gastos administrativos y en especial los gastos de personal los cuales son los más inmediatos y altos; la empresa 3WHITE debe contar con un flujo de efectivo adecuado. Dado lo anterior, tenemos la política de mantener dinero en bancos para proveer el pago de obligaciones laborales. Igualmente, tenemos proyectada la financiación a largo plazo, en un

periodo de cinco años, lo cual no afecta la liquidez de la empresa. Ver Anexo III. Balance Proyectado.

5. EFECTIVO EN DIFERENTES ESCENARIOS

Para que 3WHITE cuente con liquidez y pueda garantizar los pagos, debe contar con un flujo de efectivo positivo, el capital de trabajo para el primer año en el escenario menos optimista es negativo, sin embargo se entiende debido a que por lo generar ningún proyecto alcanza a tener liquidez en el primer año, ya para los años subsiguientes el capital de trabajo es positivo con los cuales se puede mantener la operación.

6. SUPUESTOS EN LA PLANEACION FINANCIERA

En la planeación financiera se tiene por supuestos en talento humano; financiero y empresarial.

- ✓ Talento Humano, los supuestos en este ítem son que se requieren dos personas en la parte comercial, quienes aumentan la necesidad de apalancamiento; sin embargo, también son claves en la consecución de los clientes y negociaciones que requiere la empresa para comenzar a generar valor.
- ✓ Financiero, el supuesto principal de la empresa es la obtención de dos préstamos por valor de \$30.000.000 a corto y largo plazo; así mismo que los intereses de la deuda se encuentran alrededor del 22% EA.
- ✓ La empresa basa sus utilidades en comisiones por labor; así para alcanzar las utilidades esperadas debe contar con un mínimo de 436 trabajadores mensuales a liquidar.
- ✓ Se pretende una provisión del 10% anual para la cartera vencida.
- ✓ Una de las premisas para el buen funcionamiento de la empresa es que se tenga buen efectivo en bancos para el cubrimiento de los costos administrativos y ventas.
- ✓ Las utilidades se comenzarán a repartir en un 50% a partir del tercer año y del 70% a partir del cuarto año; lo anterior para que la empresa pueda consolidarse financieramente.

- ✓ Empresarial, el más subjetivo de todos los supuestos, ya que se cuenta con que la empresa realizara a parte de las actividades indicadas en el ítem de productos, asesorías en el campo de talento humano.
- ✓ 3WHITE comenzara su operación con empresas clientes que sumados tienen 332 trabajadores por los cuales se cobra \$35.000 cada uno.

7. FUENTES DE CAPITAL

Se tiene como fuente de capital primaria los aportes de los tres (3) socios los cuales tendrán que dar cada uno \$10.000.000 par aun total de \$30.000.000; así mismo se cuenta con un préstamo a largo plazo por valor de \$30.000.000 con un banco a una tasa de intereses del 22% EA.

8. CONDICIONES PARA LOS SOCIOS

Para ser socio de 3WHITE se requiere una inversión mínima de \$10.000.000.oo.

Solo van a ser socios capitalistas, y tendrán derecho a voz y voto en la junta directiva de la empresa 3WHITE.

No habrá distinción entre los socios, quienes podrán aportar ideas y oponerse a ellas dentro de los términos que exige el estatuto de la empresa.

Los socios que deseen vender sus acciones deberán primero ofrecerlas a los socios de la empresa y luego si no hay quien deseara comprarlas, a un tercero, previa aceptación de la junta directiva.

Para nuestros inversionistas se ofrece la repartición del 50% de las utilidades obtenidas a partir del tercer año; y para el cuarto año se realizara la repartición del 70% de las utilidades obtenidas en ese año.

9. RENDIMIENTOS ESPERADOS

El negocio es atractivo para un inversionista teniendo en cuenta que como se demuestra en el ejercicio de Flujo de Caja la tasa de retorno de la inversión es superior a la tasa ofrecida por bancos que ofrecen una rentabilidad del solo 7.25% EA; mientras este proyecto ofrece

una TIR del 48% en un escenario moderado y de un -44% en un escenario pesimista. Ver Ilustración 5. Flujo de caja proyectado.

Además de lo anterior al calcular el valor presente neto es mayor a cero lo que hace la inversión atractiva.

10. GASTOS OPERACIONALES

10.1. Gastos de Personal

Los gastos de personal se desarrollaran de acuerdo a la fijación de la estructura organizacional de la empresa, que contara con un gerente, un contador, dos asesores comerciales y un auxiliar; para quienes se cuenta con un presupuesto detallado a continuación. Ver anexo VI – Gastos de Personal

10.2. Puesta en Marcha

Para la puesta en marcha 3WHITE requiere como mínimo los siguientes elementos con los cuales se podrá iniciar la operación.

ILUSTRACION 6. Propiedad, Planta y Equipo

3WHITE PROPIEDAD, PLANTA Y EQUIPO (Pesos Col \$)

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Cinco computadores	\$ 14.000.000,00
Una impresora	\$ 1.000.000,00
Un Telefax	\$ 350.000,00
Cinco escritorios	\$ 1.200.000,00
Cinco sillas para escritorio	\$ 420.000,00
Una mesa	\$ 300.000,00
Cuatro sillas adicionales	\$ 280.000,00
Un archivador	\$ 70.000,00
Licencia Software	\$ 20.000.000,00
TOTAL PPE	\$ 37.620.000,00

Fuente: Propia

10.3. Gastos Anuales Administrativos

Son los gastos relacionados con la gestión de la misma empresa y sin los cuales no se puede realizar el servicio, en el caso de 3WHITE se describen a continuación. Ver ANEXO V Gastos Operacionales.

ILUSTRACION 7. Gastos Administrativos

3WHITE
GASTOS ADMINISTRATIVOS
(Miles de pesos Col \$)

GASTOS ADMINISTRATIVOS	MENSUAL	ANUAL
Gastos de personal	7.880	94.558
Arrendamientos	500	6.000
servicios Públicos (agua, luz, teléfono)	168	2.010
Aseo y elementos	83	1.000
Cafetería	100	1.200
Portes, cables, fax, telefonía (celular-internet)	200	2.400
transporte, fletes	100	1.200
útiles, papelería y fotocopias	258	3.100
sistematización	1.667	20.000
asistencia técnica	42	500
gastos varios	36	435
depreciaciones	153	1.840
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.187	134.243

Fuente: Propia

CAPITULO V. IMPACTO ECONOMICO SOCIAL AMBIENTAL

1. ECONOMICO.

3WHITE espera impactar económicamente no solo en la disminución de costos a las empresas que contraten nuestros servicios, debido a que disminuirán procesos, personal e instalaciones físicas para llevarlas a cabo sino que nuestra empresa también impactará la economía local con el pago de impuestos, el pago a proveedores, pago de salarios y sobre todo haciendo circular el dinero haciendo que la economía crezca.

2. SOCIAL

3WHITE impactara socialmente debido a que tiene un compromiso como empresa para actuar en beneficio de sus propios trabajadores, sus familias y el entorno social; es así que, para generar estos beneficios en la generación de empleo se tiene como estrategia contratar personal capacitado y con competencias especificas en el campo del talento humano, con un salario justo capacitación y con un plan de carrera desde el comienzo.

3. AMBIENTAL

Aunque no es una empresa que genere impacto ambiental, creará un esquema de trabajo que elimine en su gran mayoría la impresión, realizando un buen uso de los desechos postconsumo y creando una conciencia ambiental con nuestros trabajadores con planes de reciclaje.

CAPITULO VI. INNOVACIÓN Y CREATIVIDAD

3WHITE una empresa basada en una estrategia tecnológica y dinámica, donde el empresario pueda obtener informes en línea, así como, las últimas tendencias en la administración de personal, asesoría en procesos laborales y capacitación en el mismo, lo que redundara en competitividad y modernización administrativa de nuestros clientes.

Convencidos que el cliente es un amigos y aliado en el camino del liderazgo nuestro portafolio de servicios cuenta con todo el proceso de talento humano y con personal altamente calificado en su especialidad para dar las mejores alternativas en el mismo.

Por lo anterior se presenta a los clientes potenciales una de las tarifas mas bajas del mercado así como dos asesorías legales de alto impacto a los clientes que realicen un contrato a mínimo un año; con lo cual se pretende la fidelización y conocimiento de uno de los otros servicios que se encuentran dentro del portafolio.

3WHITE ofrece a sus clientes un servicio con los más altos estándares de calidad y servicio, donde todos tengan participación y sea una relación de gana – gana con oportunidad para que nos expresen sus necesidades y brindarles el mejor apoyo evitando costos innecesarios.

CAPÍTULO VII RESUMEN EJECUTIVO

Las empresas pequeñas y medianas, cuando inician su crecimiento, tienen algunos inconvenientes como el manejo del talento humano, debido a que no tienen cargos definidos, la contratación de personal la hacen informalmente, no tienen controlada la nomina, por ende no pueden realizar una buena gestión de la misma y en general hay un manejo muy incipiente en esta área debido a que no es el objeto de su negocio ni tampoco le genera valor agregado a la empresa.

Dado lo anterior, se crea 3WHITE empresa colombiana que presta servicios de outsourcing en talento humano con el objeto satisfacer las necesidades de las medianas empresas, soportada en un grupo humano con amplia experiencia en la sector, con la última tecnología y con los valores corporativos de honestidad, lealtad y responsabilidad, con lo cual se pretende generar alianzas estratégicas con los clientes tendientes a tener una proyección nacional a mediano plazo y una alta rentabilidad para los socios.

Para lo anterior, 3WHITE pone a disposición de las empresas medianas en la ciudad de Bogotá, los servicios de gestión en Selección, gestión de nomina y gestión legal; con uno de los precios mas bajos del mercado y con la garantía de obtener dos asesorías legales de alto impacto, para ser tomas dentro del año que pertenezca la empresa con nosotros; garantizado la calidad, confiabilidad y confidencialidad en la información.

3WHITE esta en la capacidad de soportar la operación de 2000 trabajadores independientemente de la cantidad de empresas que contraten el servicio, ya que contara con tecnología de punta, cinco personas altamente calificado en cada una de sus especialidades, y una planta física adecuada a las necesidades requeridas; inicialmente se contará con tres socios capitalistas, un préstamo a largo plazo y se presentara varias propuestas a nueve clientes potenciales.

En conclusión se espera lograr un punto de equilibrio en 1 año aproximadamente y un retorno de la inversión del 48% en un máximo de 4 años, lo que hace de 3WHITE un proyecto rentable y ajustado a la realidad.

CONCLUSIONES

1. 3WHITE es un proyecto que se puede llevar a cabo sin mayores inconvenientes, por lo cual es de fácil implementación; sin embargo y para no tener inconvenientes monetarios se debe contar con algunas empresas que garanticen el flujo de caja.
2. Colombia esta realizando varios acuerdos comerciales como el TLC con países como EEUU, Europa y China, con lo cual el Gobierno esta apuntando a que el país sea mas competitivo, lo que hace un momento propicio para implementar la empresa outsourcing y participar en el cambio que se esta dando.
3. La inversión que se requiere en este proyecto no es tan alta y el retorno de la inversión en un escenario moderado es del 48% en cuatro años, así mismo el valor presente neto que es muy superior a cero lo que hace que la inversión sea bastante atractiva y con un bajo riesgo.
4. Por ser una empresa de servicios requiere una inversión inicial en tecnología fuerte, sin embargo, no es necesaria tanta infraestructura, ni personal, dado que las TIC suplen una buena parte de este requerimiento.
5. 3WHITE impactara positivamente en lo social y económico dado que esta generando nuevos empleos formales con mano de obra altamente calificada y lo cual contribuye al crecimiento económico y social del país.
6. Teniendo en cuenta que las medianas empresas están en pleno auge, se planea al mediano plazo incursionar en otras ciudades del país y consolidando así, el crecimiento de la empresa.
7. Se espera que con la entrada de nuevas empresas al país, se pueda ampliar el mercado objetivo, adquiriendo nuevos clientes y poder ir creciendo al mismo ritmo del sector es decir a un 11.35% anual.

BIBLIOGRAFIA

Arenas, I. (2011, 19 de Abril). Tercerizar Recursos Humanos, opción de las PyMes. Recuperado de http://www.empresatres.com/index.php?option=com_content&view=article&id=14:tercerizar-recursos-humanos-opcion-de-laspymes&catid=5:jefeyequipos&Itemid=9.

Polania, D. (2010, Enero). Outsourcing un entramado por definir. Catálogo de Outsourcing Ed. Legis

Cardona Acevedo, M. y Gano Gamboa, C.A.: "Dinámica industrial, crecimiento económico y PyMEs" en Observatorio de la Economía Latinoamericana 50, octubre 2005 Texto completo en www.eumed.net/cursecon/ecolat/co/

GEM. 2010, Julio. Global Entrepreneurship Monitor GEM Reporte anual Bogotá 2009 – 2010. Recuperado de http://www.empresario.com.co/recursos/page_flip/Bogota_empresa/Informe_GEM/index.html

DANE. 2008, Abril. Boletín de prensa – Primer Trimestre de 2008. Recuperado de http://www.acp.com.co/assets/documents/asuntos%20economicos/exploracion%20y%20produccion/2010/doctecnico_prorroga_aranceles_2010.pdf

DANE. (2011, 22 de Septiembre) Boletín de prensa Producto interno bruto. Recuperado de http://www.dane.gov.co/files/investigaciones/boletines/pib/cp_PIB_IITrim11.pdf

DANE. (2010, 13 de Septiembre) Boletín Censo General 2005. Recuperado de http://www.dane.gov.co/index.php?option=com_content&view=article&id=307&Itemid=1

Plata Páez, L G. (2009, 28 de mayo de 2009). Las mipymes y la economía colombiana. Portafolio. Recuperado de <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5299348>

ANEXO I – BALANCE INICIAL

3WHITE BALANCE INICIAL (Miles de pesos Col \$)

ACTIVO	MENSUAL
ACTIVO CORRIENTE	
Efectivo	1.460
Bancos	50.000
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.460,00
PLANTA PROPIEDAD Y EQUIPO	
Muebles y Equipos de Oficina	2.620,00
Equipo de computo	15.000,00
Depreciacion acumulada	293,67
TOTAL PLANTA PROPIEDAD Y EQUIPO	17.913,67
OTROS ACTIVOS	
Diferidos	
Cargos diferidos	10.000,00
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.000,00
TOTAL ACTIVOS	79.373,67
PASIVOS	
PASIVO CORRIENTE	
Costos y gastos por pagar	2.936,04
TOTAL PASIVO CORRIENTE	2.936,04
PASIVO NO CORRIENTE	
Obligaciones bancarias LP	30.000,00
Intereses	6.600,00
Otros pasivos largo plazo	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	36.600,00
OTROS PASIVOS	
Obligaciones Laborales	9.837,62
TOTAL OTROS PASIVOS	9.837,62
TOTAL PASIVOS	49.373,66
CAPITAL CONTABLE	
Capital social	30.000,00
Reservas	-
Utilidad neta del año	-
Utilidades retenidas	-
TOTAL CAPITAL CONTABLE	30.000,00
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	79.373,66

ANEXO II – BALANCE PROYECTADO

BALANCE PROYECTADO (Miles de pesos Col \$)

	INICIAL 2012	2013	PROYECTADOS 2014	2015
ACTIVO				
ACTIVO CORRIENTE				
Efectivo	1.460	1.509,64	1.563,08	1.618,57
Bancos	50.000	51.700,00	53.530,18	55.430,50
TOTAL ACTIVO CORRIENTE	51.460,00	53.209,64	55.093,26	57.049,07
ACTIVO NO CORRIENTE				
Inversiones (CDT)	-	158.503,18	187780,33	210734,62
TOTAL NO CORRIENTE	-	158.503,18	187.780,33	210.734,62
PLANTA PROPIEDAD Y EQUIPO				
Muebles y Equipos de Oficina	2.620,00	2.620,00	2.620,00	2.620,00
Equipo de computo	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Depreciacion acumulada	293,67	293,67	293,67	293,67
TOTAL PLANTA PROPIEDAD Y EQUIPO	17.913,67	17.913,67	17.913,67	17.913,67
OTROS ACTIVOS				
Diferidos				
Cargos diferidos	10.000,00	-	-	-
TOTAL OTROS ACTIVOS	10.000,00	-	-	-
TOTAL ACTIVOS	79.373,67	229.626,49	260.787,26	285.697,36
PASIVOS				
PASIVO CORRIENTE				
Costos y gastos por pagar	52.722,04	30.653,00	35.806,77	34.337,92
TOTAL PASIVO CORRIENTE	52.722,04	30.653,00	35.806,77	34.337,92
PASIVO NO CORRIENTE				
Obligaciones bancarias LP	30.000,00	24.000,00	18.000,00	12.000,00
Intereses	6.600,00	5.280,00	3.960,00	2.640,00
Otros pasivos largo plazo	-	-	-	-
TOTAL PASIVO NO CORRIENTE	36.600,00	29.280,00	21.960,00	14.640,00
OTROS PASIVOS				
Obligaciones Laborales	9.837,62	122.065,24	126.386,35	130.873,06
TOTAL OTROS PASIVOS	9.837,62	122.065,24	126.386,35	130.873,06
TOTAL PASIVOS	99.159,66	181.998,24	184.153,12	179.850,98
CAPITAL CONTABLE				
Capital social	30.000,00	30.000,00	30.000,00	30.000,00
Reservas	-	1.762,83	4.663,41	53,06
Utilidad neta del año	(49.786,00)	-	20.985,36	53.055,33
Utilidades retenidas	-	15.865,43	20.985,36	22.738,00
TOTAL CAPITAL CONTABLE	(19.786,00)	47.628,25	76.634,14	105.846,38
TOTAL PASIVO Y CAPITAL	79.373,66	229.626,49	260.787,26	285.697,36

ANEXO III – ESTADO DE RESULTADO INICIAL Y PROYECTADO

3WHITE
ESTADO DE RESULTADOS INICIAL
(Miles de pesos Col \$)

	INICIAL
INGRESOS	139.440
COSTO DE VENTAS	53.383
UTILIDAD BRUTA	86.057
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.243
UTILIDAD OPERACIONAL	(48.186)
OTROS INGRESOS	5.000
GASTOS FINANCIEROS	6.600
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	(49.786)
IMPUESTOS	-
UTILIDAD NETA	(49.786)

3WHITE
ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADOS
(Millones de pesos Col \$)

	2012	2013	2014	2015
INGRESOS	139.440	206.972	238.622	275.138
COSTO DE VENTAS	53.383	55.198	57.152	59.181
UTILIDAD BRUTA	86.057	151.774	181.470	215.957
GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.243	138.807	143.721	148.823
UTILIDAD OPERACIONAL	(48.186)	12.967	37.749	67.134
OTROS INGRESOS	5.000	10.000	13.000	20.000
GASTOS FINANCIEROS	6.600	5.280	3.960	2.640
UTILIDAD ANTES DE IMP	(49.786)	17.687	46.789	84.494
IMPUESTOS	-	58	154	279
UTILIDAD NETA	(49.786)	17.628	46.634	84.215
RESERVA LEGAL	-	1.763	4.663	8.421
UTILIDAD POR DISTRIBUIR	(49.786)	15.865	20.985	53.055

ANEXO IV. INGRESOS, GASTOS Y RENTAS

3WHITE INGRESOS, GASTOS Y RENTAS (Miles de pesos Col \$)

INGRESOS OPERACIONALES	PESIMISTA	MODERADO	OPTIMISTA
Servicios de outsourcing de personal	200.340	275.138	782.460
Otros servicios	4.000	5600	-
TOTAL INGRESOS OPERACIONALES	204.340	280.738	782.460
GASTOS OPERACIONALES			
GASTOS DE VENTAS DEL SERVICIO			
Gastos de personal	23.493	23.493	23.493
comisiones	12.000	12.000	12.000
seguros	4.000	4.000	4.000
servicios Publicos (agua, luz, telefono)	2.010	2.010	2.010
publicidad y mercadeo	4.320	4.320	4.320
diversos (Mirar en PUC)	1.560	1.560	1.560
Provisiones	6.000	6.000	6.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	53.383	53.383	53.383
GASTOS ADMINISTRATIVOS			
Gastos de personal	94.558	94.558	94.558
Arrendamientos	6.000	6.000	6.000
servicios Publicos (agua, luz, telefono)	2.010	2.010	2.010
Aseo y elementos	1.000	1.000	1.000
Cafeteria	1.200	1.200	1.200
Portes, cables, fax, telefonía (celular-inte	2.400	2.400	2.400
transporte, fletes	1.200	1.200	1.200
utiles, papelería y fotocopias	3.100	3.100	3.100
sistematización	20.000	20.000	20.000
asistencia técnica	500	500	500
gastos varios	435	435	435
depreciaciones	1.840	1.840	1.840
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	134.243	134.243	134.243
UTILIDAD OPERACIONAL	16.714	93.112	594.834
INGRESOS NO OPERACIONALES			
Financieros	-		
Servicios	5.000	5.000	5.000
TOTAL INGRESOS NO OPERACIONALES	5.000	5.000	5.000
GASTOS NO OPERACIONALES			
Gastos financieros	6.600	6.600	6.600
TOTAL GASTOS NO OPERACIONALES	6.600	6.600	6.600
UTILIDAD ESPERADA	15.114	91.512	593.234

ANEXO V GASTOS OPERACIONALES

3WHITE GASTOS OPERACIONALES (Miles de pesos Col \$)

GASTOS DE VENTAS DEL SERVICIO	MENSUAL	ANUAL
Gastos de personal	1.958	23.493
comisiones	1.000	12.000
seguros	333	4.000
servicios Publicos (agua, luz, telefono)	168	2.010
publicidad y mercadeo	360	4.320
diversos (Mirar en PUC)	130	1.560
Provisiones	500	6.000
TOTAL GASTOS DE VENTAS	4.449	53.383
GASTOS ADMINISTRATIVOS		
Gastos de personal	7.880	94.558
Arrendamientos	500	6.000
servicios Publicos (agua, luz, telefono)	168	2.010
Aseo y elementos	83	1.000
Cafeteria	100	1.200
Portes, cables, fax, telefonia (celular-internet)	200	2.400
transporte, fletes	100	1.200
utiles, papeleria y fotocopias	258	3.100
sistematizacion	1.667	20.000
asistencia tecnica	42	500
gastos varios	36	435
depreciaciones	153	1.840
TOTAL GASTOS ADMINISTRATIVOS	11.187	134.243
TOTAL GASTOS	15.636	187.626

ANEXO VI – GASTOS DE PERSONAL

3WHITE
GASTOS DE PERSONAL
(Pesos Col\$)

CONCEPTO	SALARIO	PRESTACIONES SOCIALES							PARAFISCALES			TOTAL MENSUAL	TOTAL ANUAL	
		AUX TRANSP	SALUD	PENSION	CESANTIAS	PRIMA	VACACIONE A.R.P	INT CESANTIA	I.C.B.F	SENA	CAJA DE COMPENS.			
Contador	\$ 400.000	\$ 67.800	\$ 34.000	\$ 48.000	\$ 33.320	\$ 33.320	\$ 16.664	\$ 2.088	\$ 4.000	\$ 12.000	\$ 8.000	\$ 16.000	\$ 675.192	\$ 8.102.304
Gerente	\$ 3.800.000		\$ 323.000	\$ 456.000	\$ 316.540	\$ 316.540	\$ 158.308	\$ 19.836	\$ 38.000	\$ 114.000	\$ 76.000	\$ 152.000	\$ 5.770.224	\$ 69.242.688
Auxiliar	\$ 900.000	\$ 67.800	\$ 76.500	\$ 108.000	\$ 74.970	\$ 74.970	\$ 37.494	\$ 4.698	\$ 9.000	\$ 27.000	\$ 18.000	\$ 36.000	\$ 1.434.432	\$ 17.213.184
Total Personal Activo	\$ 5.100.000	\$ 135.600	\$ 433.500	\$ 612.000	\$ 424.830	\$ 424.830	\$ 212.466	\$ 26.622	\$ 51.000	\$ 153.000	\$ 102.000	\$ 204.000	\$ 7.879.848	\$ 94.558.176
Asesor Corporativo	\$ 600.000	\$ 67.800	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 49.980	\$ 49.980	\$ 24.996	\$ 3.132	\$ 6.000	\$ 18.000	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 978.888	\$ 11.746.656
Asesor Corporativo	\$ 600.000	\$ 67.800	\$ 51.000	\$ 72.000	\$ 49.980	\$ 49.980	\$ 24.996	\$ 3.132	\$ 6.000	\$ 18.000	\$ 12.000	\$ 24.000	\$ 978.888	\$ 11.746.656
Total Personal Ventas	\$ 1.200.000	\$ 135.600	\$ 102.000	\$ 144.000	\$ 99.960	\$ 99.960	\$ 49.992	\$ 6.264	\$ 12.000	\$ 36.000	\$ 24.000	\$ 48.000	\$ 1.957.776	\$ 23.493.312
TOTAL	\$ 6.300.000	\$ 271.200	\$ 535.500	\$ 756.000	\$ 524.790	\$ 524.790	\$ 262.458	\$ 32.886	\$ 63.000	\$ 189.000	\$ 126.000	\$ 252.000	\$ 9.837.624	\$ 118.051.488