



Universidad de San Carlos de Guatemala
Facultad de Ingeniería
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA

Edy René Donis Juárez

Asesorado por el Ing. Oscar René Morán Erazo

Guatemala, marzo de 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE
OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA**

TRABAJO DE GRADUACIÓN

PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA
FACULTAD DE INGENIERÍA

POR

EDY RENÉ DONIS JUÁREZ

ASESORADO POR EL ING. OSCAR RENÉ MORÁN ERAZO

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

INGENIERO INDUSTRIAL

GUATEMALA, MARZO DE 2012

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA
FACULTAD DE INGENIERÍA



NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA

DECANO	Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
VOCAL I	Ing. Alfredo Enrique Beber Aceituno
VOCAL II	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
VOCAL III	Ing. Miguel Ángel Dávila Calderón
VOCAL IV	Br. Juan Carlos Molina Jiménez
VOCAL V	Br. Mario Maldonado Muralles
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXAMEN GENERAL PRIVADO

DECANO	Ing. Sydney Alexander Samuels Milson
EXAMINADOR	Ing. Hernán Leonardo Cortéz Urioste
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras de Aku
EXAMINADORA	Inga. Marcia Ivónne Véliz Vargas
SECRETARIO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco

HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA

Tema que me fuera asignado por la Dirección de la Escuela de Ingeniería Industrial, con fecha octubre de 2007.


Edy René Donis Juárez

Guatemala 02 de Agosto de 2011

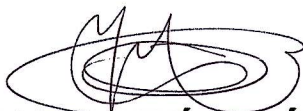
Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
Director de la Escuela
Ingeniería Mecánica Industrial
Facultad de Ingeniería
Universidad de San Carlos de Guatemala

Ingeniero Urquizú

Le informo que he revisado el trabajo de graduación (tesis) titulado "ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA" desarrollado por el estudiante de la carrera Ingeniería Industrial, Edy René Donis Juárez, con carné No 89-16231, quien contó con la asesoría del suscrito.

Siendo este proyecto bien ejecutado y considero que llena satisfactoriamente los requisitos e indudablemente servirá de guía a estudiantes y profesionales en el tema, por lo cual lo recomiendo para su aprobación.

Atentamente,



ING. OSCAR RENÉ MORÁN ERAZO
Colegiado No 3434
Ingeniero Mecánico

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS
DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERIA

REF.REV.EMI.230.011

Como Catedrático Revisor del Trabajo de Graduación titulado **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA**, presentado por el estudiante universitario **Edy René Donis Juárez**, apruebo el presente trabajo y recomiendo la autorización del mismo.

ID Y ENSEÑAD A TODOS

Ing. Byron Gerardo Chocooj Barrientos
Catedrático Revisor de Trabajos de Graduación
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2011.


Byron Gerardo Chocooj
INGENIERO INDUSTRIAL
COLEGIADO 4,509

/mgp



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el Visto Bueno del Revisor y la aprobación del Área de Lingüística del trabajo de graduación titulado **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERA SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA**, presentado por el estudiante universitario **Edy René Donis Juárez**, aprueba el presente trabajo y solicita la autorización del mismo.

“ID Y ENSEÑAD A TODOS”


Ing. Cesar Ernesto Urquizú Rodas
DIRECTOR
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial



Guatemala, marzo de 2012.

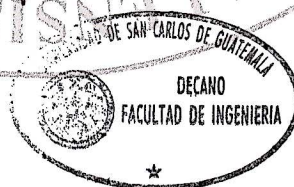
/mgp



El Decano de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al trabajo de graduación titulado: **ESTUDIO DE FACTIBILIDAD DE UNA EMPRESA QUE OFRECERÁ SERVICIOS DE PERSONAL EN RENTA**, presentado por el estudiante universitario **Edy René Donis Juárez**, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE.

Ing. Murphy Olympo Paiz Recinos
DECANO



Guatemala, marzo de 2012

ACTO QUE DEDICO A:

- Dios** Padre de toda la creación, torrente de amor y sabiduría.
- Mis padres** César Augusto Donis Román (q.e.p.d.) e Isaura Juárez Vda. de Donis, como una mínima recompensa a sus sacrificios.
- Mi esposa** Claudia Angélica González de Donis por impulsarme a alcanzar mis metas, con amor y paciencia.
- Los ingenieros** Oscar René Morán Erazo y David Manuel Robles García, por el apoyo en el desarrollo y culminación de este trabajo y sus sabios consejos
- Mis suegros** Por llenarme de positivismo y animarme a seguir adelante.
- Mis hermanos** Por su apoyo.

AGRADECIMIENTOS A:

- Dios** Por haberme permitido culminar este trabajo, dándome la fuerza y el entendimiento necesario.
- Mis padres** César Augusto Donis Román (q.e.p.d.) e Isaura Juárez Vda. de Donis, por apoyarme en mis estudios así como en mis proyectos de vida.
- Mi esposa** Claudia Angélica González de Donis por impulsarme a alcanzar mis metas, con amor y paciencia.
- Los ingenieros** Oscar René Morán Erazo y David Manuel Robles García, por el apoyo en el desarrollo y culminación de este trabajo y sus sabios consejos.
- Mis suegros** Por llenarme de positivismo y animarme a seguir adelante.
- Mis hermanos** Por su apoyo.

ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES	V
GLOSARIO	VII
RESUMEN.....	XIII
OBJETIVOS/JUSTIFICACIÓN.....	XV
INTRODUCCIÓN	XVII
1. ESTUDIO DE MERCADO	1
1.1. Segmentación de mercado.....	1
1.1.1. Variables demográficas	2
1.1.2. Variables de operaciones	4
1.1.3. Factores de situación.....	9
1.1.3.1. Urgencia	9
1.1.3.2. Aplicación específica	9
1.2. Marco geográfico.....	10
1.3. Demanda actual del mercado.....	10
1.4. Demanda proyectada	10
1.5. Oferta inicial.....	11
1.6. Oferta proyectada	12
1.7. Determinación de los servicios a ofrecer	12
1.8. Determinación de la muestra	13
1.9. Diseño de la encuesta	13
1.9.1. Análisis de resultados.....	14
1.9.2. Determinación de la estrategia de publicidad	23

2.	ESTUDIO TÉCNICO	33
2.1.	Localización de la empresa	33
2.1.1.	Ubicación.....	33
2.1.2.	Accesos.....	34
2.1.3.	Transporte	35
2.1.4.	Terreno.....	35
2.1.4.1.	Costo del terreno.....	36
2.1.4.2.	Tipo de construcción	36
2.1.4.3.	Insumos.....	36
2.1.4.4.	Clima	37
2.1.5.	Energía y servicios públicos	38
2.2.	Distribución de las oficinas.....	38
2.2.1.	Determinación del tamaño óptimo.....	39
2.2.2.	Descripción de las instalaciones	40
2.2.2.1.	Recepción	40
2.2.2.2.	Sala de atención.....	40
2.2.2.3.	Oficina de Recursos Humanos y Personal	41
2.2.2.4.	Sala de conferencias.....	41
2.2.2.5.	Oficina de Gerencia General.....	41
2.2.2.6.	Oficina de Contabilidad	41
2.2.2.7.	Oficina Supervisión de personal.....	42
2.2.2.8.	Cocina y sanitario.....	42
2.2.3.	Flujograma	44
2.2.4.	Equipos a utilizar	45
2.3.	Proceso de selección de mano de obra	45
2.3.1.	Creación de una base de datos.....	52
2.3.2.	Creación de perfiles de los diferentes puestos.....	52
2.3.3.	Creación del listado de salarios.....	61

2.3.4.	Evaluaciones del personal	62
3.	ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL	65
3.1.	Organización de la empresa	65
3.2.	Programa de actividades para la implementación de la empresa.....	72
3.3.	Estudio legal	72
3.4.	Reglamento legal para la implementación de la empresa	73
4.	ESTUDIO AMBIENTAL	75
4.1.	Reglamentación ambiental	75
4.2.	Identificación de área de influencia.....	78
4.3.	Análisis de impactos ambientales.....	78
4.3.1.	Identificación de los impactos	80
4.3.2.	Valoración de los impactos	80
4.3.3.	Interpretación de los impactos	81
4.4.	Medidas de mitigación	81
4.5.	Identificación de riesgos y amenazas	83
4.6.	Plan de contingencia	83
4.7.	Análisis de alternativas	84
4.8.	Plan de recuperación ambiental	84
4.9.	Cronograma de ejecución.....	85
5.	ESTUDIO ECONÓMICO	87
5.1.	Inversión inicial	87
5.1.1.	Presupuesto de inversiones (inversión fija)	88
5.1.2.	Presupuesto de producción (o inversión en capital de trabajo).....	88
5.2.	Depreciaciones.....	91

5.3.	Financiamiento	91
5.3.1.	Fuentes de financiamiento	91
5.3.2.	Monto del interés de los préstamos.....	92
5.4.	Cronograma de inversiones	92
5.5.	Determinación del capital de trabajo	93
5.6.	Determinación del punto de equilibrio	93
6.	ESTUDIO FINANCIERO	95
6.1.	Proyección de estados financieros.....	95
6.2.	Tasa Interna de Retorno	99
6.3.	Valor presente neto	99
6.4.	Tasa de rendimiento esperado por el inversionista	101
6.5.	Análisis de rendimiento de inversión	101
6.6.	análisis de estados financieros.....	102
6.7.	Valor de rescate de las inversiones.....	102
6.8.	Análisis de sensibilidad	103
6.9.	Relación beneficio costo	104
6.10.	Toma de decisión del proyecto.....	104
	CONCLUSIONES.....	107
	RECOMENDACIONES.....	109
	BIBLIOGRAFÍA.....	111
	ANEXOS.....	113

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

FIGURAS

1.	Ubicación dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala	4
2.	Áreas en que se puede utilizar el <i>outsourcing</i>	16
3.	Razones por las que una empresa utiliza el servicio de <i>outsourcing</i>	17
4.	<i>Rightsize</i> (tamaño correcto)	20
5.	<i>Joint Venture</i>	22
6.	Estrategia Periférica	25
7.	Estrategia Central.....	26
8.	Ubicación Geográfica de la Empresa de Servicio de <i>Outsourcing</i>	34
9.	Accesos de la oficina a varias zonas de la ciudad de Guatemala	35
10.	Distribución de las oficinas	39
11.	Figura y distribución de las instalaciones	43
12.	Flujograma	44
13.	Solicitud de empleo	46
14.	Creación de perfiles de los diferentes puestos.....	53
15.	Organigrama	65
16.	Descripción de puestos	66

TABLAS

I.	Clasificación de empresas por número de empleados.....	8
II.	Guía de entrevista	13
III.	Costo de alquiler de oficina	36
IV.	Descripción de insumos	37
V.	Energía y servicios públicos	38
VI.	Listado salarial.....	61
VII.	Cronograma de ejecución	85
VIII.	Inversión inicial	87
IX.	Presupuesto de inversión	88
X.	Presupuesto de producción.....	89
XI.	Salarios administrativos y personal operativo	89
XII.	Costos fijos y variables	90
XIII.	Depreciación	91
XIV.	Cronograma	92
XV.	Cálculo de ingresos y ventas mensuales	93
XVI.	Punto de equilibrio.....	94
XVII.	Estados financieros proyectados.....	95
XVIII.	Balance general.....	97
XIX.	Flujo de efectivo	97
XX.	Tasa Interna de Retorno.....	99
XXI.	Cálculo del Valor Presente Neto.....	100
XXII.	Período de recuperación de la inversión	102
XXIII.	Análisis de sensibilidad	103
XXIV.	Relación costo/ beneficio.....	104

GLOSARIO

<i>Balanced score card</i>	Técnica utilizada para integrar de forma equilibrada los principales objetivos de rendimiento de una empresa.
Capital de trabajo	Es la inversión necesaria para que inicie la operación de un proyecto, éste puede ser propio, a través de préstamo o mixto.
Control	El proceso de asegurar que las actividades en sí se desarrollen de conformidad con las actividades planeadas.
Costo	Inversión recuperable y generalmente se presenta en el activo.
Dirección	Es hacer que se avance en la obtención de los objetivos y metas trazadas, haciendo que los miembros de la organización actúen de manera tal que contribuyan para lograrlas, ejerciendo para el efecto un liderazgo gerencial, así como la motivación a los empleados para que desarrollen altos niveles de esfuerzo.

Encuesta	La palabra encuesta, se usa para describir un método de obtener información de una muestra. Esta muestra es usualmente sólo una fracción de la población bajo estudio.
Estrategia	Amplio programa para definir y lograr los objetivos de una organización; respuesta de la organización a su ambiente al paso del tiempo.
Estudio de mercado	Es la reunión, registro, análisis, interpretación y reporte de todos los hechos acerca de problemas relacionados con la transferencia y venta de bienes y servicios desde el productor al consumidor.
Flujo de caja	También es llamado flujo de fondos, éste pretende proyectar los ingresos que deben captar el proyecto y los egresos que tendrá en la vida útil, con el fin de poder obtener análisis financieros o índices financieros.
Gastos	Es todo desembolso o consumo realizado, en dinero efectivo o en otra clase de valor, que no tiene contraprestación inmediata en un bien o derecho a favor de la empresa. Representan salidas que se producen en el patrimonio, sin compensación simultánea en otra cuenta de bienes o derechos a consecuencia de las operaciones de tráfico.

Impacto ambiental	El impacto ambiental se produce cuando una acción o actividad produce una alteración, favorable o desfavorable, en el medio o en alguno de los componentes del medio. El término impacto, no implica negatividad, ya que estos pueden ser tanto positivos como negativos.
Ingreso	Son las cantidades registradas percibidas como remuneración a servicios prestados por la empresa, siendo las más importantes las obtenidas por concepto de ventas.
Interés	Es todo aquel beneficio, ganancia, renta, utilidad o provecho que se paga por utilizar dinero prestado por terceros, es la retribución por un servicio prestado.
<i>Joint venture</i>	Tipo de acuerdo comercial de inversión conjunta a largo plazo entre dos o más personas, normalmente personas jurídicas o comerciantes.
Medio ambiente	Es el lugar donde los organismos se interrelacionan y desarrollan. En general, es el entorno en el cual opera una organización, que incluye el aire, el agua, el suelo, los recursos naturales, la flora, la fauna, los seres humanos y su interrelación.

Muestra	Segmento de población seleccionada para realizar una investigación de mercado y que representa a la población en general.
Organigrama	Diagrama de la estructura de una organización, que muestra las funciones, departamentos o puestos de la organización y la forma en que se relacionan.
Organización	Un proceso de organización es el procedimiento por el cual se crea la estructura de una organización. Es el marco formal de la organización, de acuerdo con el cual las tareas se dividen, agrupan, coordinan.
<i>Outsourcing</i>	Es una práctica administrativa que busca crear alianzas estratégicas con los proveedores para alcanzar ahorros duraderos, mejoras en la calidad y servicio de insumos o procesos.
Planeación	Es el proceso en el que se establecen las metas y las directrices apropiadas para el logro de éstas.
<i>Rightsize</i>	Se refiere al tamaño adecuado en la estructura de las empresas.
Tasa interna de retorno	Es determinar la tasa de interés o tasa de retorno que hace que los costos sean equivalentes a los ingresos.

Universo	Conjunto de individuos o de objetos sometidos a un estudio estadístico en el que se consideran una o más características.
Utilidad	Beneficio, provecho, ganancia o fruto que se obtiene de una cosa.
Valor Presente Neto	Consiste en transformar a una sola cantidad equivalente en el tiempo presente (hoy), los valores futuros.

RESUMEN

El *outsourcing* es una de las herramientas utilizadas hoy en día por las empresas de todo el mundo, como medio para disminuir costos en función del ahorro del pasivo laboral. Sin embargo, hay muchas ventajas ocultas tras dicho ahorro, que todavía no son reconocidas por las empresas, principalmente en Latinoamérica.

El *outsourcing* o tercerización de servicios es un proceso por el cual una empresa solicita el o los servicios de otra empresa, con el fin de poder dedicarse de lleno al objetivo primordial del negocio.

Sin duda alguna, el *outsourcing* ya es utilizado por empresas guatemaltecas, principalmente las de tipo industrial, que requieren de proveedores de procesos y de servicios. Como el área de limpieza, seguridad, maquila de prepago, soporte de servicio técnico y mantenimiento del equipo de cómputo, son algunos de los servicios utilizados a través del *outsourcing*.

OBJETIVOS

General

Lograr estimar la rentabilidad de una empresa de renta de personal, por medio de los diferentes estudios, para ser implementada en cualquier empresa de Guatemala.

Específicos

1. Realizar un estudio de mercado que permita saber las posibilidades de una empresa de renta de personal en la industria, qué competencia existe, precios y costos.
2. Conocer las diferentes leyes que existen para la implementación de una empresa de este tipo.
3. Establecer la Tasa Interna de Retorno (TIR), y el Valor Actual Neto (VAN), para el proyecto.
4. Estimar la demanda potencial existente en el mercado para la renta de personal, determinando a qué segmento será enfocado el proyecto.
5. Proyectar el crecimiento de la empresa en ventas y costos en un período de 10 años.

6. Poner en práctica los conocimientos adquiridos en la carrera de ingeniería industrial para efectuar el presente estudio de la mejor manera.
7. Dar a conocer la importancia del *outsourcing* para las empresas en la actualidad.

JUSTIFICACIÓN

Las empresas de servicio han tenido el mayor crecimiento en Guatemala, y para poder ingresar a competir en el mercado se debe brindar un servicio eficiente, así como de la más alta calidad.

Es necesario implementar proyectos de esta índole, ya que ésta es una de las formas en que este tipo de empresa podrá elevar el poder económico de Guatemala.

A través de los años, los estudios de la renta de personal, ha ido creciendo en términos de las empresas predominantes en la industria guatemalteca, las mismas consideran el *outsourcing* estratégicamente importante en el desarrollo de sus actividades, ya que han logrado establecer que obtiene beneficios importantes en su rentabilidad, puesto que al tercerizar ciertas funciones, logran proyectar sus esfuerzos en actividades que les genera mayores ingresos.

La tercerización en la renta de personal constituye una oportunidad de desarrollo económico y la apertura de nuevas fuentes de trabajo.

INTRODUCCIÓN

En un mundo que cada día está más orientado hacia la globalización, es necesario encontrar alternativas que ayuden a las grandes corporaciones a mantenerse en un mercado altamente competitivo, mejorando la eficiencia para lograr sus objetivos primordiales. Es entonces, donde se hace necesaria la aplicación del *outsourcing* (tercerización), de una manera sistemática y organizada. El *outsourcing* también conocido como subcontratación o tercerización, combinado con otras técnicas, está creando un ambiente totalmente nuevo en la relación cliente – proveedor, y es una opción para enfrentar el tratado de libre comercio que estará impactando a las empresas de nuestra región.

El presente trabajo pretende dar a conocer la rentabilidad de una empresa de renta de personal para realizar diferentes tareas, por medio de estudios, brindando el servicio al menor costo posible, apoyando de esta manera principalmente en las épocas de mayor demanda de sus productos o servicios y contribuyendo en sus programas de reducción de costos.

1. ESTUDIO DE MERCADO

Éste se realizará para determinar la demanda existente en el mercado guatemalteco, se utilizará un listado de posibles empresas que renten servicios de personal para sus procesos de producción, administrativos, seguridad, limpieza, etc., según la naturaleza de su negocio, esta lista se depurará por medio de llamadas telefónicas y entrevistas para determinar cuáles de éstas poseen demanda potencial, descartando todas aquellas que necesitan otro tipo de servicio que no puede brindarse, luego se procederá a identificar cuáles de estas están dispuestas a responder la encuesta, cuáles por motivos diversos tienen reserva de información, las que no les interesó el estudio y las que estaban dispuestas a responder.

De los resultados de la encuesta se determinará la demanda, y se procederá a determinar la oferta.

1.1. Segmentación de mercado

La segmentación de mercado es el proceso de dividir un mercado en grupos uniformes más pequeños que tengan características y necesidades semejantes. Esto no está arbitrariamente impuesto sino que se deriva del reconocimiento de que el total de mercado está hecho de subgrupos llamados segmentos.

1.1.1. Variables demográficas

a. Industria

Estudio dirigido a empresas guatemaltecas que dentro de su organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un suplidor, la clave está en transferencia de control, el uso de recursos exteriores para realizar actividades tradicionalmente ejecutadas por personal y recursos internos, es una estrategia de administración por medio de la cual se delega la ejecución de ciertas actividades, así también la carga laboral, las prestaciones y todo lo que va relacionado con la contratación, a un proveedor especializado, para conseguir una mayor efectividad que permita orientar los mejores esfuerzos de una compañía a las necesidades para el cumplimiento de una misión.

b. Tamaño de la empresa

La renta de personal estará dirigida a la mediana y gran empresa, aquellas que se dedican a innovar y a concentrar sus recursos en el negocio principal, que enfocan sus esfuerzos en la visión y misión de la empresa; es por ello que la renta de personal (*outsourcing*) ofrece una solución óptima para ellas. Los servicios deben tener la capacidad de cubrir sus necesidades y expectativas en las diferentes áreas que lo requiera, el proceso de renta de personal (*outsourcing*) no sólo se aplicaría a los sistemas de producción, sino que abarca la mayoría de las áreas de la empresa tales como:

- Producción
- Transporte
- Sistemas financieros
- Sistemas contables

- Recursos Humanos
- Sistemas administrativos
- Actividades de Mercadotecnia
- Actividades del departamento de Ventas y Distribución
- Procesos de abastecimiento
- Actividades secundarias

Aquí es preciso definir que una actividad secundaria es aquella que no forma parte de las habilidades principales de la compañía. Dentro de este tipo de actividades están la vigilancia física de la empresa, la limpieza de la misma, el abastecimiento de papelería y documentación, el manejo de eventos y conferencias, la administración de comedores, entre otras.

c. Ubicación

El centro de servicios de la empresa de *outsourcing* tendrá por macro localización la ciudad capital de Guatemala, con el propósito de atender la demanda del mercado local y municipios cercanos; su micro localización será en una de las zonas dentro del perímetro de la ciudad, donde se tenga fácil acceso a la conexión de servicios como Internet y teléfono, los cuales son indispensables para este tipo de negocio, vías de acceso para el ingreso de vehículos tales como automóvil o autobús, fácil localización para las empresas interesadas en la renta de personal, así como para la movilización de la mano de obra calificada rentada a las empresas contratantes, entre otros, los cuales son factores que indudablemente contribuyen al buen funcionamiento de toda empresa.

Figura 1. **Ubicación dentro del perímetro de la ciudad de Guatemala**



Fuente: IGN.

1.1.2. **Variables de operaciones**

a. **Tecnología**

Una vez que se han establecido los puntos básicos para el *outsourcing* es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo con el contratante. La introducción de nueva tecnología en los procesos despierta nuevo campo en la renta de personal y resuelve viejos y antiguos problemas, aunque la tecnología no es un concepto nuevo, la misma parece llamar la atención de otra manera y se revitaliza los esfuerzos en las distintas áreas de una empresa.

Sigue siendo vigente, sin embargo el principio que cambia el desarrollo tecnológico en cualquier campo ha de ser fruto de los esfuerzos por responder a problemas reales existentes.

En esta etapa es necesario observar y registrar cómo repercute el uso de la tecnología en los hábitos de la organización de las empresas, en las formas de pensamiento de las mismas, en las actitudes, en la estructura organizativa, en las relaciones con las empresas contratantes, en la calidad de los trabajos a desarrollar, en el tipo de supervisión que se necesita, en la personalización y calidad de la mano de obra que se ofrezca dependiendo de los roles del personal que sea solicitado.

b. Identificación del cliente

El usuario estará definido, como toda empresa mediana o grande que esté constituida con un domicilio fiscal de conocimiento público o fácil de identificar, que esté interesada en tercerizar actividades y enfocar sus esfuerzos a reducir y/o controlar el gasto de operación, concentrando los negocios y disposición más apropiada de los fondos de capital en funciones no relacionadas con la razón de ser de la compañía, manejo especializado de las funciones o las diferentes actividades de la empresa, disposición de personal altamente calificado para la función que desempeñen.

La mediana empresa

- Número de trabajadores superior a 20 personas e inferior a 100.
- Características:
 - Cuantitativa: calidad del personal o facturación.
 - Administración independiente (generalmente los gerentes son también propietarios).
 - Capital suministrado por propietarios.
 - Fundamentalmente área local de operaciones.

- Tamaño relativamente pequeño dentro del sector industrial que actúa.

Ventajas de la mediana empresa

- Aseguran el Mercado de trabajo mediante la descentralización de la mano de obra.
- Tienen un efecto socioeconómico importante ya que permite la concentración de la renta y la capacidad productiva desde un número reducido de empresas hacia uno mayor.
- Reducen las relaciones sociales a términos personales más estrechos entre el empleador y el empleado favoreciendo las conexiones laborales ya que, en general, sus orígenes son unidades familiares.

Desventajas de la mediana empresa

- Falta de financiamiento adecuado para el capital-trabajo como consecuencia de la dificultad de acceder al Mercado financiero.
- Tamaño poco atrayente para los sectores financieros ya que su capacidad de generar excedentes importantes con relación a su capital no consigue atrapar el interés de los grandes conglomerados financieros

La grande empresa

- La gran empresa: su número de trabajadores excede a 100 personas.
- Se compone básicamente de la economía de escala, la cual consiste en ahorros acumulados por la compra de grandes cantidades de bienes. Estas corresponden a las grandes industrias metalúrgicas, automovilísticas, distribuidoras y generadoras de energía, compañías de

aviación. En su mayoría son inyectadas por el Estado y generan una minoría de los empleos de un país. Su número de empleados oscila entre los 300 y 500.

Ventajas de la grande empresa.

- Favorecen la balanza comercial con las exportaciones de los bienes generados.
- Poseen facilidad de financiamiento, por dar mayor garantía a los conglomerados financieros del pago de la deuda.
- Constan de la mayoría de profesionales de una sociedad.
- Se forman de sustanciosos montos de capital.
- Las barreras de entrada son relativamente escasas debido a la gran cantidad de mano de obra.
- Está basada en esquemas automatizados con mecanismos de control formalizados.

Desventajas de la grande empresa

- Son víctimas del descenso de la economía lo cual genera la disminución en los salarios y sueldos.
- No satisfacen las necesidades especiales de una sociedad, por ser consideradas como una actividad no rentable.
- Se ve acechada por la burocratización.
- Los circuitos de información y las redes de comunicación son lentos y complejos.
- Desajustes entre las decisiones tomadas por los mandos medios y el empresario.

c. Capacidad del cliente

Es una estructura de criterios tales como tamaño de la empresa, necesidad de servicios y de tecnología; enfoques como las estructuras de poder adquisitivo de la empresa y políticas de las mismas; características personales del contratante tales como actitud hacia el riesgo, lealtad hacia el proveedor y semejanzas entre proveedor y contratante.

De acuerdo con los datos del Directorio Nacional de Empresas y sus Locales 2007, las empresas se clasifican de la siguiente forma según el número de empleados que poseen:

Tabla I. **Clasificación de empresas por número de empleados**

CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE EMPLEADOS
Microempresa	De 1 a 5 empleados
Pequeña empresa	De 6 a 19 empleados
Mediana empresa	De 20 a 99 empleados
Gran empresa	De 100 o más empleados

Fuente: elaboración propia.

El directorio fue elaborado por el Programa de Mejoramiento de las Estadísticas Económicas (Proname) en 2002, y actualizado en 2007 por el Banco de Guatemala, el proyecto va dirigido a la Mediana y Gran empresa, ya que por su estructura impulsan proyectos de renta de personal (*outsourcing*),

pues el volumen de actividades es tal, que prefieren tercerizar actividades u operaciones.

1.1.3. Factores de situación

Urgencia, aplicación específica, tamaños de compra, presupuestos asignados, situaciones de coyuntura competitiva.

1.1.3.1. Urgencia

Entre los factores más importantes dentro de lo que comprenden los servicios de la empresa son las emergencias, en las cuales la empresa solicitará personal para trabajos específicos y por determinado tiempo para lo cual se deberá tener la capacidad de respuesta inmediata.

1.1.3.2. Aplicación específica

El servicio estará enfocado las empresas medianas y grandes en el departamento de Guatemala, no se considera un segmento específico de operación por la diversidad de servicios que solicitan, se proveerá según sean las necesidades de las mismas. Actualmente las organizaciones están volcándose hacia el desarrollo de su actividad de negocio (*corebusiness*), externalizando la capacidad de gestión y ejecución de las áreas no estratégicas de la empresa, consiguiendo, entre otras ventajas, transformar sus costes fijos en variables.

1.2. Marco geográfico

El departamento de Guatemala tiene como base principal la ciudad capital, por tener acceso a los municipios de Villas Nueva y Mixco donde se establecen las grandes industrias.

1.3. Demanda actual del mercado

En Guatemala existen 30 empresas que prestan servicios de personal en renta (*outsourcing*) (Anexo 1) las cuales estiman que absorben, un 25 por ciento del personal en las empresas medianas y grandes.

De acuerdo con el Dinel 2007, unas 95 mil 128 empresas, el 43,3 por ciento del total de empresas de Guatemala país, se ubican en el departamento de Guatemala, el 86,97 por ciento de las empresas que operan en el departamento de Guatemala (82 mil 733 negocios), son microempresas que cuentan con uno a cinco empleados, el 9,34 por ciento (8 mil 888 negocios), son pequeñas empresas de entre 6 y 19 empleados; un 2,99 por ciento (2 mil 845), son medianas empresas que cuentan con entre 20 y 99 empleados; y el 0,7 por ciento, unas 662 compañías, son grandes empresas con más de 100 empleados.

1.4. Demanda proyectada

Actualmente la mayoría de las empresas a nivel mundial buscan la forma de optimizar su trabajo, y una gran ayuda ha sido el *outsourcing*. En Estados Unidos se ha visto que casi un 70 por ciento de las empresas utilizan de cierta forma el *outsourcing* y se considera que por ese camino va el mercado centroamericano.

Guatemala no ha sido la excepción, ya que se ha visto como las empresas buscan de cierta manera los servicios de terceros para llevar a cabo sus acciones. Así como también se ven empresas que brindan esta labor tanto nacional como extranjera.

A través del tiempo se ve como el interés de las empresas que se dedican a la renta de personal o servicios (*outsourcing*), va entrando al mercado guatemalteco, lo único que nos hace falta es información y educar a la población, ya que como se ha visto el *outsourcing* brinda muchos beneficios y ayuda al crecimiento económico y organizativo de las empresas.

Esto significa que en el futuro tendría la opción de rentar personal a un 70 por ciento de empresas medianas y grandes en el departamento de Guatemala, lo cual representaría un mercado de 1 mil 991 empresas medianas y 463 empresas grandes.

Las organizaciones están usando modelos de negocios con visión de desarrollo sostenible y cada día están implementando el *outsourcing* en sus empresas, por tal razón se ve una buena proyección de este servicio.

1.5. Oferta inicial

Al presentar una oferta a clientes, es necesario establecer los beneficios que obtendrá la empresa contratante.

Uno de los beneficios que se presenta al subcontratar (*outsourcing*), la empresa contratante puede enfocarse en aspectos específicos del negocio, dejando los detalles operacionales de actividades secundarias o de apoyo en manos de un experto externo. Mostrarle que el adquirir un *outsourcing* de

personal, le facilita el acelerar su crecimiento y su éxito mediante la inversión en áreas en donde tiene una clara ventaja competitiva.

Le permite a la empresa realizar de inmediato cambios que implica reestructuración al contar con una empresa externa (o un individuo especializado), que se haga cargo de un determinado proceso. Así también permite a una empresa redirigir sus recursos de actividades no prioritarias, hacia aquellas donde tienen mejor retorno sobre su inversión.

1.6. Oferta proyectada

La empresa de Servicio de renta de personal (*outsourcing*), esta proyectada a ingresar a un 15 por ciento de la demanda establecida actualmente, la cual se estima en el mercado de empresas medianas de 427 negocios y empresas grandes de 100 negocios en el departamento de Guatemala. Así mismo pretende proyectar en función al tiempo, una amplia selección de personal para poder satisfacer todas las necesidades del mercado y tener mejores oportunidades.

1.7. Determinación de los servicios a ofrecer

Los servicios que se pretenden ofrecer son:

- Sistemas contables
- Actividades de Mercadotecnia
- Área de recursos humanos
- Sistemas administrativos
- Actividades secundarias
 - Mantenimiento
 - Transporte
 - Seguridad

1.8. Determinación de la muestra

Se realizará a través del método no probabilístico en base al criterio del investigador, se tomarán 50 casos de empresas que tienen *outsourcing* en la ciudad de Guatemala.

1.9. Diseño de la encuesta

Empiece por formular unas preguntas simples: ¿Qué opiniones o posibles comportamientos desea usted saber al respecto? En la jerga de la ciencia social esto es llamado la variable dependiente.

Tabla II. **Guía de entrevista**

GUÍA DE ENTREVISTA DIRIGIDA A GERENTES Y ADMINISTRADORES	
Introducción	Esta guía es dirigida a gerentes, administradores de empresas en Guatemala; las cuales pueden estar sujetas a recibir el servicio de <i>outsourcing</i> , y que se encuentran ubicadas en el perímetro de la ciudad capital.
Objetivo	Tiene como objetivo lograr recabar información con el fin de realizar una síntesis para medir la factibilidad de llevar a cabo el proyecto de implementar una empresa dedicada a la renta de personal (<i>outsourcing</i>)
Datos Generales	Nombre del cargo que desempeña: _____ Sexo: M ___ F ___ Profesión: _____ Fecha: _____
	1. Qué piensa sobre el <i>outsourcing</i> en Guatemala? 2. En Guatemala, ¿en qué áreas o departamentos de la empresa son en las que más han desarrollado el <i>outsourcing</i> ? 3. ¿Se limita el <i>outsourcing</i> a las empresas privadas o puede practicarse también al sector público?

Continuación de la tabla II.

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">4. ¿Qué metas persigue el <i>outsourcing</i>?5. ¿Qué razones se darían para que una empresa implante el <i>outsourcing</i>?6. ¿Existe algún método de selección de subcontratación?7. ¿Qué área del negocio es candidata a la subcontratación? |
|---|

Fuente: elaboración propia.

1.9.1. Análisis de resultados

Opinión sobre el *outsourcing*

Según los resultados de la investigación, indican los gerentes y administradores que una empresa puede contratar el servicio del *outsourcing* (renta de personal) ya que esto le permite centrarse en la esencia de su negocio, delegando áreas concretas a expertos externos, liberando de esa forma recursos que pueda dedicar a aspectos básicos de su negocio. Algunas de las ventajas que se pueden mencionar es que los costos de manufactura, inversión en planta y equipo se reduce.

Permite a la empresa responder con rapidez a los cambios del entorno, aumentando la flexibilidad de la organización y la disminución de sus costos fijos, reduciendo los costos de nómina, administración, localización y personal, así como reduce la inversión de capital, así también la empresa transfiere los riesgos a un tercero que pueda dar garantías de experiencia y seriedad en el área.

Como en todo proceso existen aspectos negativos que forman parte integral del mismo. El *outsourcing* no queda exento de esta realidad, se pueden mencionar las siguientes desventajas: el traslado en la responsabilidad en lo

referente a la innovación por parte del proveedor externo, quien debe estar a la vanguardia de los procesos, procedimientos y tecnología en la actividad que realiza, de tal forma que ofrezca mejores oportunidades de desarrollo de productos y procesos.

En el entorno actual, la empresa está obligada a desarrollar recursos humanos, sistemas de información y capacidades tecnológicas acordes con los nuevos desafíos. De ahí la importancia que tiene el proceso de innovación. Pues esto implica la renovación y ampliación de procesos, productos y servicios, cambios en la organización y la gestión y cambios en las calificaciones del capital humano. Por tanto no debe entenderse como un concepto puramente técnico, sino que tiene raíces de carácter económico – social, y su análisis necesita de comprensión y de sus dos características esenciales:

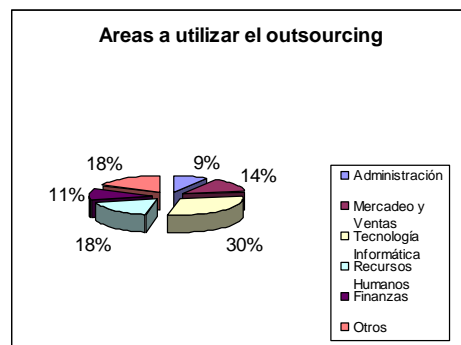
La innovación tiene como objetivo explotar las oportunidades que ofrecen los cambios, lo que obliga según demostró Roberts (1987), que sea fundamental en la generación de una cultura innovadora que permita a la empresa ser capaz de adaptarse a las nuevas situaciones y exigencias del mercado en que compete.

El carácter innovador tiene su base en la complejidad del proceso de investigación tecnológica y en las alteraciones de la naturaleza imprevisible que mueven el mercado y la propia competencia.

El proveedor externo aprende y tiene conocimiento del servicio en cuestión, existe la posibilidad de que los use para empezar una industria propia y se convierta de proveedor en competidor o atienda al competidor. El costo ahorrado con el uso de *outsourcing* puede que no sea el esperado. Las tarifas

incrementan la dificultad de volver a implementar las actividades que vuelvan a representar una ventaja competitiva para la empresa alto costo en el cambio de proveedor en caso de que el seleccionado no resulte satisfactorio. Reducción de beneficios, pérdida de control sobre la producción.

Figura 2. **Áreas en qué se puede utilizar el *outsourcing***

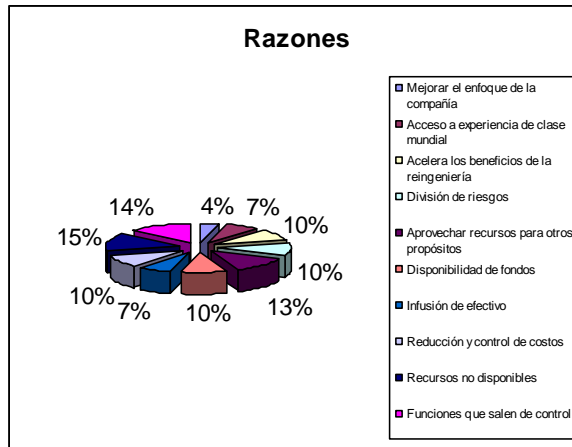


Fuente: elaboración propia.

Según los resultados de la investigación el 30 por ciento utilizan el servicio de *outsourcing* en el área de tecnología e informática, el 18 por ciento en recursos humanos y otros en este caso se puede mencionar el área de seguridad, mantenimiento, entre otros, el 14 por ciento corresponde al área de mercadeo y ventas y el 11 por ciento en finanzas y por último el 9 por ciento en el área de administración.

Dentro de la investigación algunos remarcaron que el *outsourcing* se puede utilizar tanto en empresas privadas como públicas, indicaron que puede utilizarse en servicios que se requieran como por ejemplo: en caminos contrata personal *outsourcing* para el mantenimiento y construcción de carreteras. Así también comentaron es más común esta práctica en empresas privadas.

Figura 3. Razones por las que una empresa utiliza el servicio de *outsourcing*



Fuente: elaboración propia.

Los resultados de la investigación indican en un 4 por ciento que el *outsourcing* mejora la proyección de la compañía, porque le permite centrar su atención en operaciones mayores del negocio, dejando los detalles operacionales en manos de un tercero, quien con su experiencia maneja adecuadamente la situación y se enfocan con mayor claridad en las necesidades de su cliente, así también es porque las empresas sienten que pierden tiempo y recursos en actividades que pueden delegar a terceros.

El 7 por ciento indicaron el acceso a experiencia de clase mundial, por la simple naturaleza de su especialización, un experto externo cuenta con un nivel de capacidad y experiencia de primera para cubrir los requerimientos de sus clientes. En la mayoría de los casos, el proveedor tiene una amplia experiencia en una determinada área ganada a través de los años y un conocimiento único

del mercado que para una compañía es difícil de lograr mediante simples cursos de capacitación de personal especializado.

El 10 por ciento indicaron que acelera los beneficios de la reingeniería, el *outsourcing* es, generalmente, subproducto de otra poderosa herramienta de la administración: la reingeniería. Esto es porque permite a una organización realizar de inmediato los cambios que implica una reestructuración, al contar con una empresa externa (o un individuo especializado) que se haga cargo de un determinado proceso.

El 10 por ciento indicaron la división de riesgos, se vuelven más flexibles, dinámicas y son más aptas para cambiar. Los mercados, la competencia, las regulaciones gubernamentales, las condiciones financieras y las tecnologías cambian extremadamente rápido. El *outsourcing* es, por tanto, un vehículo ideal para compartir estos riesgos, puesto que los proveedores realizan inversiones no tanto a favor de una sola compañía, sino a favor de sus muchos otros clientes.

El 13 por ciento indicaron aprovechar recursos para otros propósitos, toda organización tiene límites sobre sus recursos disponibles. El servicio de *outsourcing* permite a una organización redirigir sus recursos de las actividades no prioritarias hacia aquellas donde tienen el mejor retorno sobre su inversión.

En la mayoría de los casos, los recursos redirigidos a través del *outsourcing* son recursos humanos: gente. Es decir, al delegar funciones no prioritarias, las empresas pueden reorientar a su gente hacia actividades de mayor valor, o bien analizan las posibilidades del *outsourcing*, en la producción, comercialización o elaboración y/o no sustantivas. También se define como:

La segregación de actividades y/o departamentos de la empresa a fuentes externas, para que realicen el trabajo bajo condiciones perfectamente especificadas en tiempo de entrega, calidad, costo, con garantías y/o penalizaciones en caso de incumplimiento. El termino significa *out*, fuera; *sourcing*, fuente.

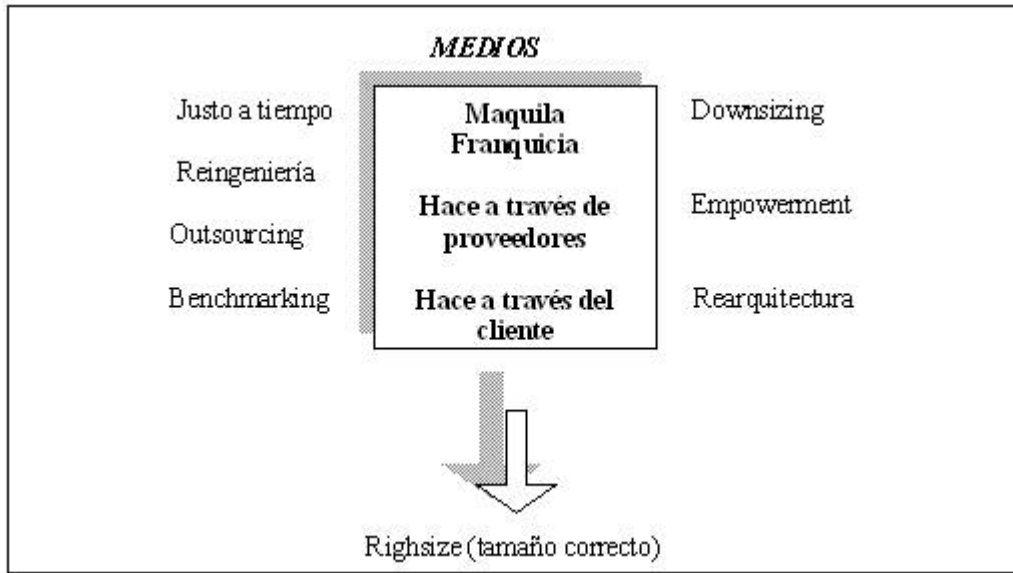
Al *outsourcing* se la ha considerado una subcontratación, en tanto que la empresa parte de los proyectos que vende, y traslada a terceros bajo su riesgo y supervisión parte del trabajo; sin embargo, no es en todos los casos una subcontratación, sino una segregación a externos de sus actividades.

Además de lo anterior también se le ha considerado al *outsourcing* como sinónimo de maquila; cuando en realidad es una parte de ella, pues el concepto es mucho más que eso, pues la maquila sólo se emplea en el campo de la producción entregándole a un tercero parte de ella o una fase de la misma y está más orientada hacia operaciones manuales de obreros; mientras que el *outsourcing* abarca cualquier campo incluida la investigación.

Para aplicar el *outsourcing* se requiere conocer perfectamente la cadena de valor de las actividades en donde se encuentra inserta la empresa, y encontrar el nicho donde exista la mayor ventaja competitiva de la organización.

El *outsourcing* implica la contratación de muchas pequeñas empresas, firmas consultoras o personas dedicadas a la generación de trabajos especiales en las empresas, conocidas como *freelance*.

Figura 4. **Rightsize**



Fuente: elaboración propia.

El 10 por ciento indicaron disponibilidad de fondos. El *outsourcing* es también, una forma de reducir la necesidad de invertir fondos en actividades no prioritarias del negocio. En lugar de adquirir recursos mediante el gasto de capital, se contratan mediante una base de gastos operaciones ya utilizados. El *outsourcing* hace que los fondos se utilicen en áreas estratégicas del negocio.

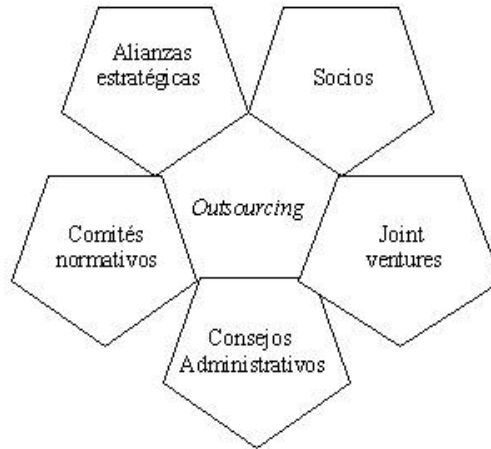
El 7 por ciento indicaron la infusión de efectivo. El *outsourcing* generalmente, involucra la transferencia de activos del cliente hacia el proveedor: equipo, instalaciones, vehículos y licencias utilizadas en las operaciones diarias de la empresa son, de hecho, vendidas al proveedor. Este utiliza estos activos para proveer servicios a su cliente y, en ocasiones, a otros clientes. Dependiendo de valor de esta venta, este proceso conlleva a una infusión de dinero fresco al cliente.

El 10 por ciento indicaron la reducción y control de costos, la más simple (y más importante) razón para recurrir al *outsourcing*, es la reducción de costos operacionales, lo cual es una realidad relativa, puesto que generalmente los costos de contratar a un tercero son iguales o mayores, sin embargo, el equilibrio se genera cuando la empresa obtiene mayores ingresos al proyectarse en la médula del negocio. Al tener acceso a bajos costos del proveedor externo (resultado de las economías de escala o de otras ventajas basadas en la especialización) podría ser claramente una de las razones más fuertes para adoptar el *outsourcing*.

Durante muchos años las empresas seguían los consejos de la economía clásica en tanto que había que crecer horizontal y/o verticalmente. Esto es, de estar adquiriendo y cubriendo todo el ramo del negocio desde la materia prima hasta la comercialización. Las crisis han hecho que muchas empresas quiebren o pierdan el control y la efectividad, y mediante el *outsourcing*, buscan el *rightsizing*, que es el tamaño correcto de la empresa, lo que ha implicado un pese a la reducción de los tamaños de las empresas, las actividades y operaciones deben llevarse a cabo, por lo que la gran organización ha tenido que desmantelarse y mantener el control de los proveedores.

De ahí que muchas empresas de *outsourcing* generen implicaciones como socios de la empresa, establecimiento de alianzas estratégicas o *joint ventures*. De esto último forman parte del consejo de administración que establecen sistemas de pagos relacionados con los resultados y niveles de calidad.

Figura 5. **Joint Venture**



Fuente: elaboración propia.

Además, muchas compañías que tratan de hacer todo ellas mismas, incurren en gastos de investigación, desarrollo o *marketing* altísimos, gastos que el consumidor de hoy en día no está dispuesto a aceptar.

El 15 por ciento indicaron los recursos no disponibles, muchas compañías recurren al *outsourcing* porque no tienen acceso a determinados recursos dentro de su organización. Por ejemplo, si una organización está expandiendo sus operaciones específicamente a una nueva ciudad o país, el *outsourcing* es una alternativa más que viable para contar con la capacidad necesaria desde el principio de su operación en otra locación.

El 14 por ciento indicaron las funciones que se salen de control, el *outsourcing*, es una opción interesante para cubrir actividades que son difíciles de manejar o están fuera del control de la dirección de una empresa. Sin embargo, esto no implica que el dueño o el director general de la empresa se

desliguen del problema dejándolo en manos de un experto externo. Cuando una función o un proceso son percibidos como difícil de manejar o fuera de control, la organización necesita examinar las causas. Si, por ejemplo, la razón es que los requerimientos, expectativas o recursos necesarios no se conocen a la perfección, el *outsourcing* no mejorará la situación de hecho, quizás las empeore.

1.9.2. Determinación de la estrategia de publicidad

Se sabe que la persona responsable del éxito de una empresa es el gerente general de la misma. El éxito de una empresa va a depender de la estrategia que su gerente ha escogido para poder aprovechar las oportunidades de ganancia que existan.

Koontz y Wehrich (1990) al hablar de estrategia definieron que: estrategia es la determinación de los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de recursos para lograr estos objetivos.

Para desarrollar las estrategias adecuadas que ayuden al gerente a alcanzar el éxito de una empresa, se deben tomar en cuenta varios factores que son críticos para una efectiva comprensión y definición del negocio. Entre estos factores se pueden mencionar los siguientes: las actividades a las cuales la empresa debiera dedicarse, tomando en cuenta la cobertura y amplitud que se pretenden dar a estas actividades; el mercado en el cual se compite y la naturaleza del mismo; el posicionamiento dentro de la industria en la cual se compite; la manera en la cual la empresa debiera estar estructurada y la forma en la cual esta debe ser manejada.

Porter (1996) hace ver la importancia que radica en cómo lograr que una compañía pueda desempeñarse con mayor éxito que sus rivales a través de establecer una diferencia competitiva sostenible. También menciona que la clave en la formulación de una estrategia, se fundamenta en realizar las actividades en una manera diferente de como lo hacen los competidores. Por lo tanto, es primordial recalcar la importancia que una buena posición estratégica tiene, si ésta se basa en las necesidades de los clientes y lo accesible que son los productos o servicios para ellos.

Competitividad y su importancia

Actualmente se vive bajo un nuevo esquema de competitividad donde ya no existe la competencia administrada, ni los competidores estables. Los obstáculos o diferencias entre empresas son casi inexistentes.

Toda compañía que quiere sobrevivir y ser exitosa en este nuevo esquema tendrá que transformarse y convertirse en empresa más competitiva. En Guatemala este esquema es una realidad que se vive todos los días y representa un nuevo reto para todo empresario tal y como se puede observaren las afirmaciones hechas en la Agenda Nacional de Competitividad (1998).

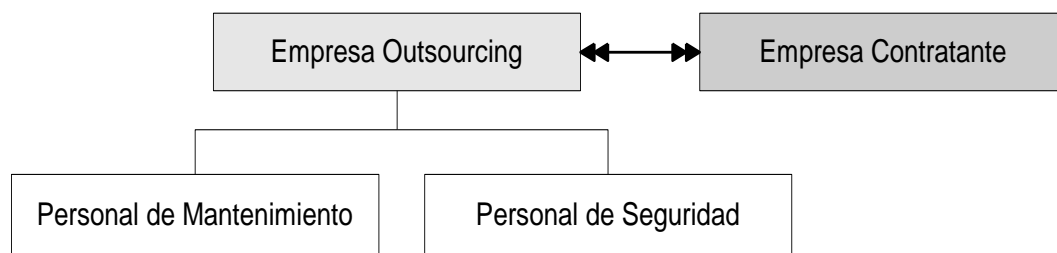
Es muy importante para todo empresario al momento de plantear la estrategia de desarrollo de su empresa, hacer de la competitividad y el desarrollo sostenible una meta a alcanzar. Dentro del esquema de competitividad y desarrollo sostenible, el *outsourcing* puede ser una de las maneras a través de las cuales se puede transformar a una empresa y hacerla más competitiva para poder enfrentar el reto de la globalización.

A partir de lo anterior se realiza la estrategia para la empresa de *outsourcing*

a. Estrategia periférica

Es cuando una empresa adquiere actividades de poca relevancia estratégica de proveedores externos.

Figura 6. **Estrategia periférica**

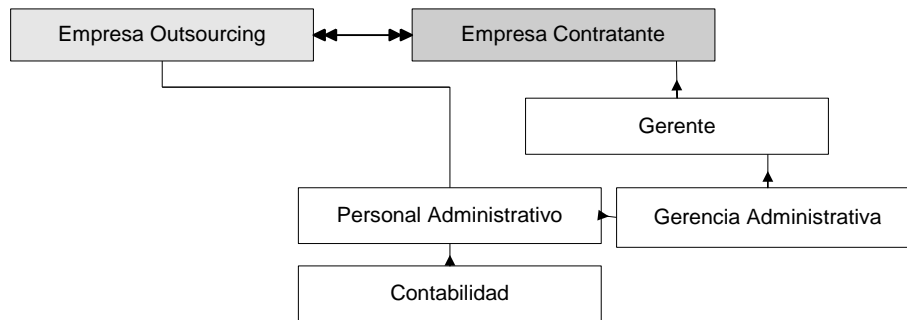


Fuente: elaboración propia.

b. Estrategia central

La central ocurre cuando las empresas contratan actividades consideradas de gran importancia y larga duración para obtener el éxito.

Figura 7. Estrategia central



Fuente: elaboración propia.

Dicha estrategia debe definirse claramente de manera que asegure que el proceso esté regido por las guías de *outsourcing* de la empresa. La misma debe ser conocida por los empleados envueltos en este proceso y apoyada por la alta gerencia. Una estrategia de este tipo permite conocer a los empleados las razones por las cuales se debe subcontratar y cuándo hacerlo.

Otro aspecto a definirse es el tipo de relación entre la compañía que contrata y el proveedor. En esta relación existen dos componentes: uno interpersonal que establece como interactúan el equipo responsable dentro de la empresa con el equipo del proveedor y el componente corporativo que define las interacciones a nivel directivo entre ambas partes.

Las empresas están reevaluando y cambiando las relaciones entre las partes de una subcontratación. En la actualidad las organizaciones buscan relaciones más formales y a largo plazo donde el equipo interno asume un rol de socio estratégico lo que permite un mejor entendimiento del desarrollo de la estrategia del proveedor.

La ventaja de este tipo de relación es que permite a ambas partes familiarizarse con el personal y el estilo operativo de la otra empresa y ayuda a que el proveedor, pueda satisfacer las expectativas del contratante de manera más efectiva en términos de comunicación y frecuencia en los reportes. Todo esto resulta en una relación más llevadera y beneficiosa, ya que a largo plazo se pueden lograr consideraciones en cuanto a precios como respuesta a un volumen de trabajo anual garantizado.

Otra clave es la medición del desempeño del proveedor seleccionado en términos de tiempo, adherencia al presupuesto y al éxito del proyecto medido en base al logro de los objetivos planteados. Si los niveles de desempeño no pueden medirse numéricamente se pueden crear escalas de medición subjetivas con un rango que abarque desde pobre hasta excelente.

Es recomendable compartir los resultados obtenidos con el proveedor especialmente si se desean tener relaciones de largo plazo. Hay que hacerle saber al proveedor que cuando se comparten estos resultados no es una forma de penalización o reclamo sino más bien con el fin de buscar áreas de mejoras. De igual forma es beneficioso pedirle al proveedor como la empresa contratante puede ser mejor cliente de manera que haya una ayuda mutua y se demuestre que el contratante quiere la mejora en ambas partes.

La estrategia de *outsourcing* debe definir el equipo de *outsourcing*, estableciendo las habilidades mínimas necesarias. Un equipo de este tipo generalmente está compuesto por personas de áreas comerciales, técnicas, financieras, entre otras, sin embargo la composición del equipo varía dependiendo del alcance del proyecto.

Por último se debe finalizar la estrategia haciendo partícipes de la misma no sólo a los directores generales sino los gerentes experimentados en proyectos de *outsourcing* que puedan proporcionar los aspectos operacionales de la estrategia.

Puntos básicos para lograr un *outsourcing* exitoso

- Para lograr un buen resultado en el proceso de renta de personal (*outsourcing*) hay que considerar tres aspectos principales: la revisión de la estructura de la empresa, la determinación de las actividades y la selección de los proveedores.
- Revisar la estructura de la empresa. Se pueden identificar cuatro puntos básicos para que una empresa cuente con la estructura adecuada.
- Contar con una buena administración del proceso de abastecimiento. El proceso de *outsourcing* debe tener una misión definida: aumentar el valor del producto percibido por los consumidores. Un diseño exitoso de la estrategia del proceso de abastecimiento consiste en aprovechar al máximo las ventajas o habilidades principales de la organización y subcontratar todo lo demás.
- Determinar habilidades principales e identificar cuellos de botella. Uno de los pasos clave para que una empresa pueda lograr un proceso de *outsourcing* exitoso es identificar cuáles de las actividades que realiza son las central es principales para el negocio. Estas generalmente son aquellas en las que tiene alguna ventaja sobre sus competidores ya sea mejor tecnología, mejor calidad, menores costos, etc. Cambiar la cultura organizacional. Un paso importante dentro de proceso de *outsourcing* es

lograr que los integrantes de las organizaciones entiendan los fundamentos de esta separación de actividades, así como los motivos que llevan a ella y los beneficios que puede traer para la compañía.

Contar con la tecnología de información adecuada. Una vez que se han establecido los puntos básicos para el *outsourcing* es importante que la empresa cuente con la tecnología necesaria para poder mantener una relación de este tipo.

- Determinar a cuáles actividades aplicar *outsourcing* y a cuáles no. Dentro de una organización existen diversos tipos de actividades que dependiendo de su naturaleza puede no someterse a un proceso de *outsourcing*.

Dentro de las actividades de una empresa se tienen las actividades estratégicas, las altamente rentables y las rutinarias y/o de apoyo. Las dos primeras actividades deben conservarse internamente más, la última es recomendable que se subcontrate, también el *outsourcing* se suele utilizar, cuando la demanda supera a la oferta, cuando el éxito de un producto o servicio se da de manera desproporcionada y provoca una alteración en la estructura organizacional que impulsa a la empresa a subcontratar personal o servicios y de esta manera cubrir esta demanda que sale de sus capacidades.

Se pueden identificar tres criterios para determinar las actividades a subcontratar, estos son:

- Actividades que hacen uso intensivo de recursos. Mediante esta técnica las compañías pueden entrar en un nuevo mercado sin la necesidad de incurrir inmediatamente en inversiones considerables de equipo. Algunas

utilizan esta técnica buscando aumentar su eficiencia y reducir los costos.

Por ejemplo:

- *Outsourcing* de la producción
 - *Outsourcing* del sistema de transporte
 - *Outsourcing* de las actividades del departamento de ventas y distribución
 - *Outsourcing* del proceso de abastecimiento
-
- Actividades que usan servicios especializados. La subcontratación ofrece a las empresas gran flexibilidad en sus sistemas, ya que pueden contar con el apoyo de un tercero especializado que pueda adaptarse mejor a los cambios del mercado. Por ejemplo :
 - *Outsourcing* de los sistemas financieros
 - *Outsourcing* de los sistemas contables
 - *Outsourcing* las actividades de Mercadotecnia
 - *Outsourcing* en el área de Recursos Humanos
 - *Outsourcing* de los sistemas administrativos
 - *Outsourcing* en informática
-
- Actividades relativamente independientes. Una forma de identificar actividades que no formen parte de las habilidades centrales de una empresa, es observar aquellas tareas que tienen una relativa independencia con respecto a las demás funciones de las compañías. Por ejemplo:
 - *Outsourcing* de mensajería
 - *Outsourcing* de aseo o limpieza
 - *Outsourcing* de cafetería o comedores
 - *Outsourcing* de vigilancia
 - *Outsourcing* de papelería, etc.

Existen actividades que no se sugiere subcontratar tales como: la administración de la planeación estratégica, la tesorería, el control de proveedores, administración de calidad y la supervisión de la satisfacción del cliente y de reglamentos como: responsabilidad del producto, calidad, regulaciones ambientales, higiene, seguridad del personal y seguridad pública, aunque esto depende mucho de la visión, proyección y políticas de las empresas.

- Analizar la relación costo / beneficio. Si se obtiene un resultado positivo, es decir que el proveedor puede realizar a un costo menor y con igual o mayor calidad dicha actividad, quiere decir que la empresa ha logrado identificar una actividad que no forma parte de sus habilidades principales. Cuando el resultado es negativo, es decir, que un proveedor presente un costo generalizado mayor que el que obtiene la empresa, se pueden deducir dos cosas:

La empresa intenta desintegrar una actividad que forma parte de sus habilidades centrales y/o La selección del proveedor es deficiente y éste no tiene las capacidades suficientes para ofrecer el servicio a la empresa o la actividad no forma parte de sus habilidades principales.

2. ESTUDIO TÉCNICO

En el estudio técnico se determinará: la ubicación de las oficinas de la empresa, la distribución de las mismas, así como la estructura que debe de poseer para el desarrollo de las actividades, el equipo con el que debe de contar, y una descripción de los diferentes factores que influirán en el estudio, de igual manera se construirá una base de datos donde se podrá ubicar a las persona que se contrataran para desarrollar las actividades que se soliciten.

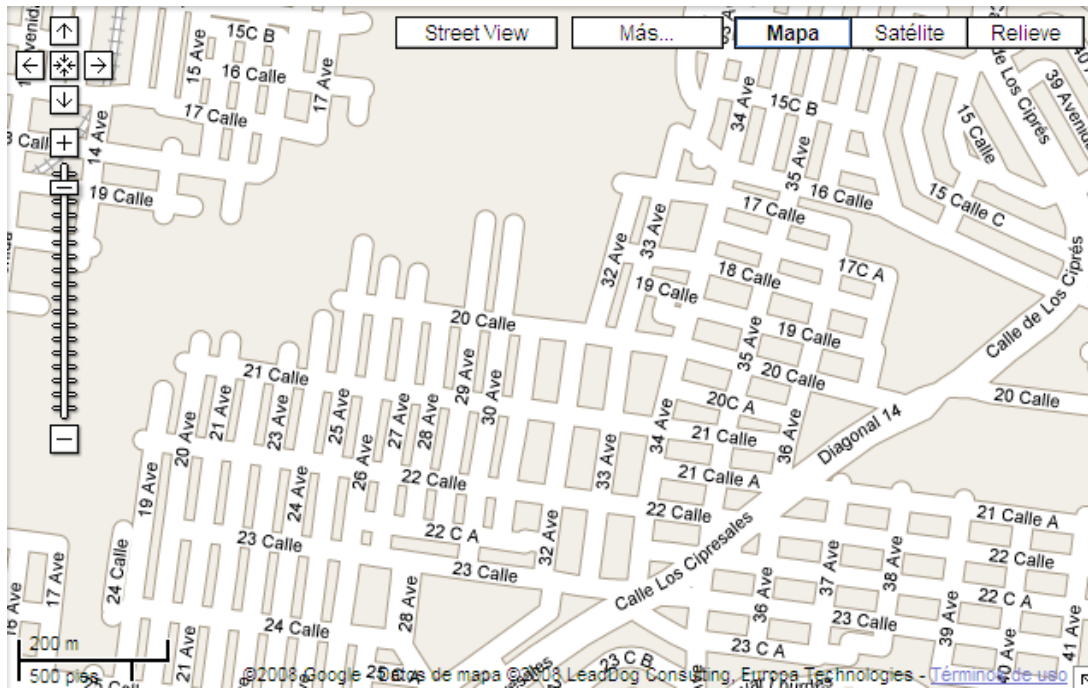
2.1. Localización de la empresa

La empresa de Servicios de *outsourcing* se encuentra en la ciudad de Guatemala.

2.1.1. Ubicación

Las oficinas de la empresa de Servicio de *outsourcing* se ubicarán en la 20 calle 18-70 zona 10, de la ciudad de Guatemala.

Figura 8. **Ubicación geográfica de la empresa de Servicio de *outsourcing***

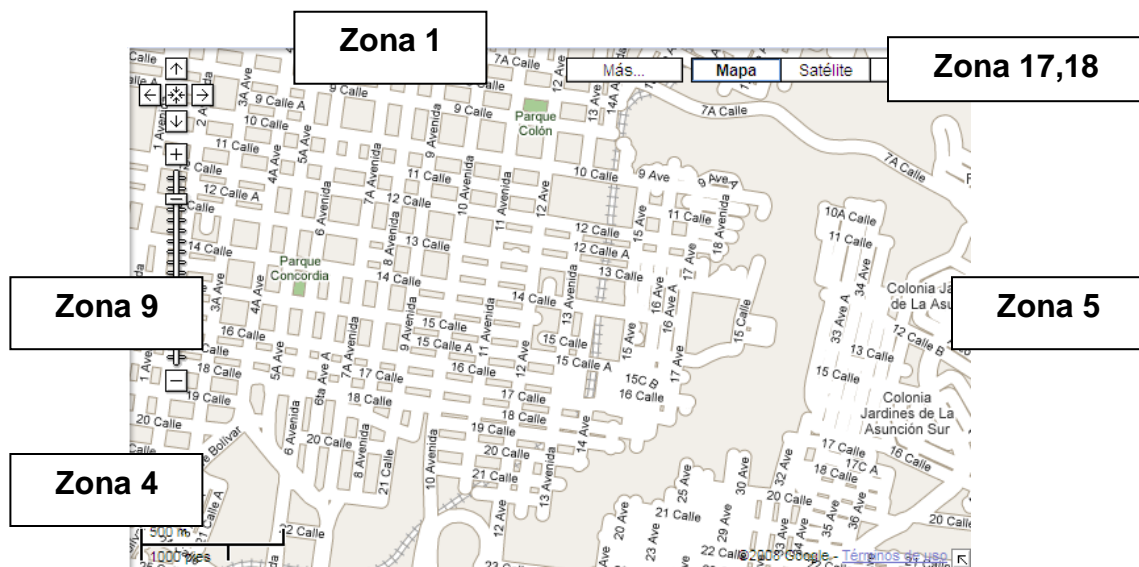


Fuente: [www.http://maps.google.es/](http://maps.google.es/). Fecha de consulta 5/5/11.

2.1.2. Accesos

La empresa se encuentra ubicada en un lugar estratégico, ya que la zona 10 es propicia para tener una oficina central; alrededor se encuentran muchas oficinas de varias empresas. Tienen acceso a movilizarse a varias zonas del país donde se encuentran empresas con quienes se puede hacer contacto como clientes potenciales, o bien tener comunicación con sus clientes, tener contacto con su personal en *outsourcing*

Figura 9. **Accesos de la oficina a varias zonas de la ciudad de Guatemala**



Fuente: [www.http://maps.google.es/](http://maps.google.es/). Fecha de consulta 5/5/11.

2.1.3. Transporte

La empresa de Servicios de *outsourcing*, tendrá servicio de transporte para los supervisores del personal de mantenimiento, vigilancia y personal operativo. Para el personal administrativo que se encuentra en las distintas empresas contratantes tendrá un vehículo para el supervisor. Por otro lado se tiene una moto para el mensajero.

2.1.4. Terreno

El terreno donde se tienen ubicadas las oficinas de la empresa de Servicios *outsourcing*, es en un edificio con multi oficinas.

2.1.4.1. Costo del terreno

El costo de alquiler donde se encuentran las oficinas se divide de la siguiente forma:

Tabla III. Costo de alquiler de oficina

DESCRIPCIÓN	MONTO
Alquiler de la oficina	Q 10 500.00
Mantenimiento del edificio	Q 450,00
Seguridad del edificio	Q 750,00
Total	Q 11 700,00

Fuente: elaboración propia.

2.1.4.2. Tipo de construcción

Las oficinas se encuentran ubicadas en un edificio de multi oficinas. Construcción con estructura soportante de acero, entresijos de perfiles de acero o losas de hormigón armado, piso cerámico y acabados de primera.

2.1.4.3. Insumos

Para iniciar la empresa de Servicios de *outsourcing*, es necesario contar con los siguientes insumos:

Tabla IV. Descripción de insumos

Presupuesto de Inversión			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
5	Computadoras	7500	37500
2	Impresora	550	1100
1	Multifuncional	2500	2500
1	Scanner	500	500
1	Fax	750	750
5	Teléfonos	200	1000
3	Celulares	350	1050
5	Escritorios	1500	7500
1	Mesa de conferencia	2500	2500
10	Sillas de oficina	150	1500
Total			Q55 900,00

Fuente: elaboración propia.

2.1.4.4. Clima

A pesar de su ubicación en los trópicos y los microclimas que se encuentran en el país, la elevación de la ciudad de Guatemala y la influencia moderadora del clima por la mayor altura, le permite gozar de un clima subtropical de tierras altas. El clima en ciudad de Guatemala es generalmente suave, casi primaveral, a lo largo del año. La temporada de lluvias se extiende de mayo a noviembre mientras que la estación seca abarca el resto del año. En ciudad de Guatemala también tiende a soplar mucho el viento, lo que puede reducir la temperatura aún más evidente.

La ciudad de Guatemala es la capital más fría y más alta de toda Centroamérica. Su temperatura media anual es de 19 grados centígrados. La humedad relativa media mañana: 84 por ciento, por la noche la humedad relativa: 64 por ciento. El Promedio de punto de rocío es de 12 grados centígrados.

2.1.5. Energía y servicios públicos

La empresa de Servicios de *outsourcing* tiene contemplado los siguientes servicios públicos.

Tabla V. **Energía y servicios públicos**

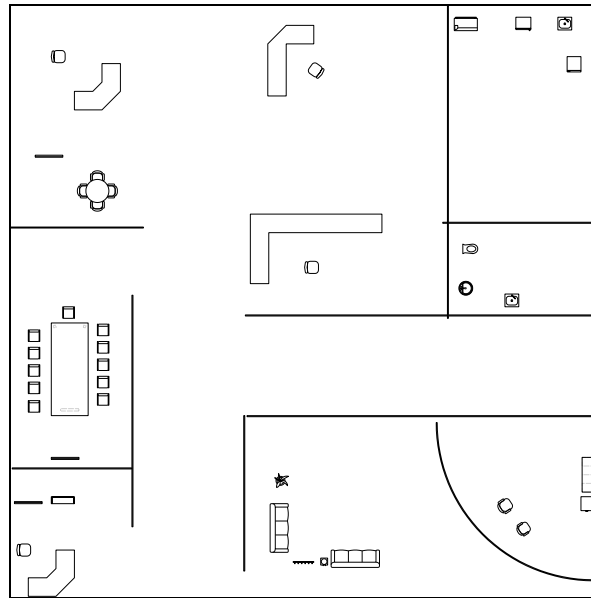
DESCRIPCIÓN	MONTO
Energía eléctrica, agua, teléfono	Q900,00
Internet	Q 450,00
Publicidad	Q500,00
2 Celulares	Q 460,00
Total	Q 2 310,00

Fuente: elaboración propia.

2.2. Distribución de las oficinas

Según las necesidades de la empresa, se tiene contemplado distribuirla de la siguiente manera:

Figura 10. **Distribución de las oficinas**



Fuente: elaboración propia.

Según la figura anterior, las instalaciones de la empresa de servicios *outsourcing* estarán distribuidas de la siguiente forma: recepción, sala de atención al cliente, oficina para el gerente de recursos humanos y personal, sala de conferencias, oficina del gerente general, oficina del contador, oficina del supervisor de personal, cocina y sanitarios.

2.2.1. Determinación del tamaño óptimo

Tomando en cuenta las necesidades y características de la empresa se plantea una infraestructura que incluye 9 ambientes que representan un aproximado de 25 metros cuadrados, considerando de igual manera la renta de un inmueble con estas características.

2.2.2. Descripción de las instalaciones

Así como se mencionó anteriormente las oficinas van a conformarse de la siguiente manera:

- Recepción
- Sala de atención
- Oficina de recursos humanos y personal
- Sala de conferencias
- Oficina del gerente general
- Oficina de contabilidad
- Oficina del supervisor de personal
- Cocina y sanitario.

2.2.2.1. Recepción

La Recepción se ubica al ingreso, cuenta con un módulo curvo que abarca una esquina, donde están dos sillas, un archivo, una repisa. En este lugar se encuentra el analista de gerencia, quien dentro de sus funciones tendrá, atender a las personas que por diversas razones visiten las instalaciones, es decir cuando llegan a dejar alguna papelería, notificaciones u otra atención necesaria para el personal externo.

2.2.2.2. Sala de atención

Ubicada en la parte izquierda de la entrada de las oficinas de la empresa, consta de una sala con sillones para las personas que esperan; así también se encuentra un dispensador de agua para que ellas tomen.

En esta área se ubicaran a las personas que deben esperar ser atendidos o bien para realizan reuniones con clientes tanto potenciales como clientes fijos.

2.2.2.3. Oficina de Recursos Humanos y Personal

Ubicada en la parte interior de las instalaciones, donde entrevistan e integran la información del personal contratado para el *outsourcing*.

El área de Recursos Humanos se establece para poder entrevistar a los candidatos de las plazas vacantes, así también donde puedan realizar pruebas psicológicas necesarias según los requerimientos de la plaza. Se estima un área de archivo donde se ubican los expedientes del personal contratado, así como una base de datos de candidatos potenciales.

2.2.2.4. Sala de conferencias

Área asignada para realizar reuniones con el personal, presentaciones a los clientes potenciales, capacitaciones al personal administrativo y operativo.

2.2.2.5. Oficina de Gerencia General

Área en la cual el gerente general realiza las labores de gestión empresarial, administración de los recursos financieros y de la empresa, toma de decisiones y demás labores gerenciales.

2.2.2.6. Oficina de Contabilidad

Área donde realiza labores contables, se elaboran todos los estudios y reportes financieros que determinan la rentabilidad de la empresa, así como el

control de los gastos, pagos a los empleados administrativos y operativos, elaboración y control de presupuestos y todo lo concerniente a los movimientos económicos y financieros.

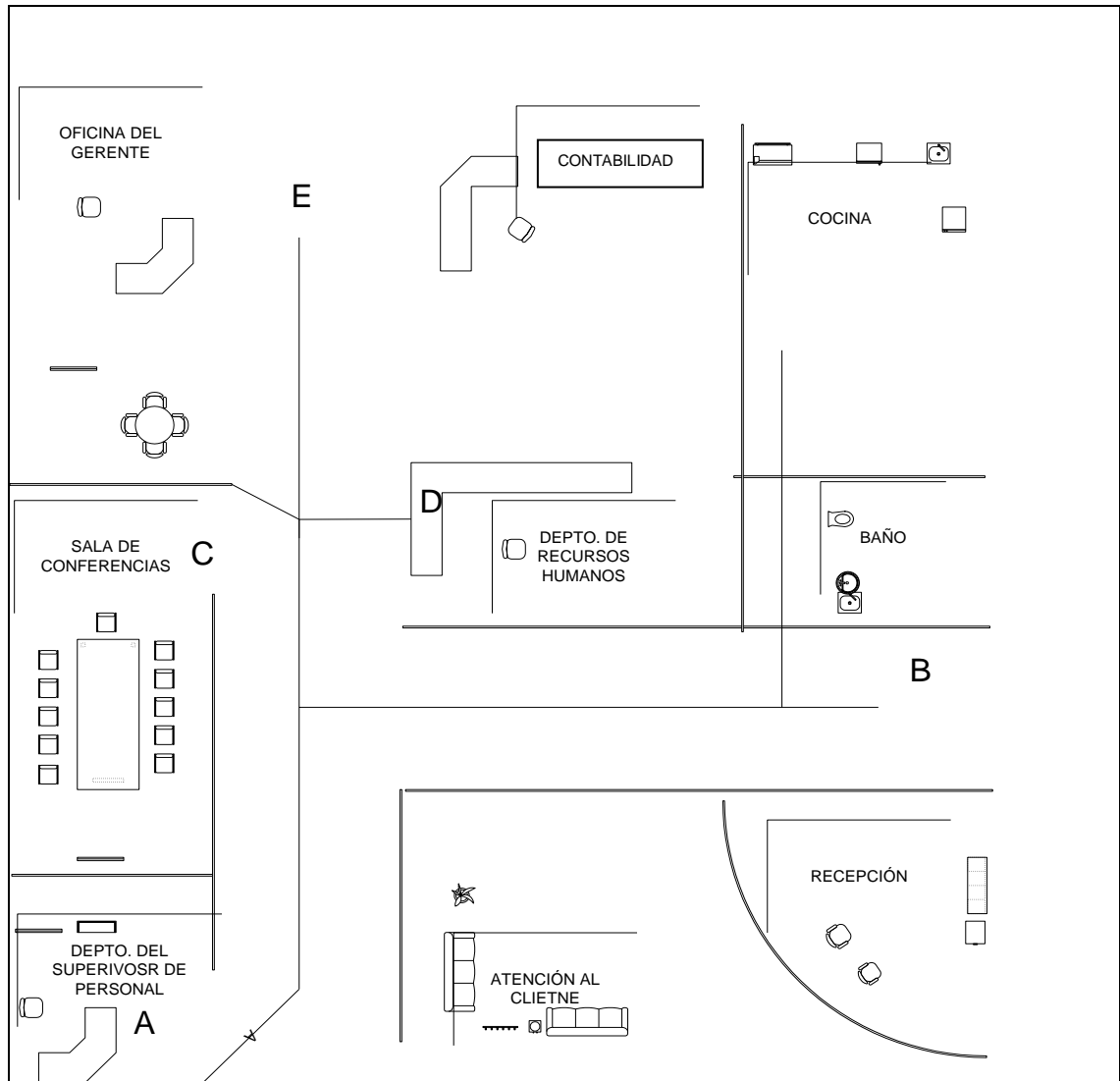
2.2.2.7. Oficina de Supervisión de personal

En esta área realiza labores de control y apoyo al personal que se encuentra ubicado en las diferentes empresas de los clientes, realiza control de visitas al personal, material de apoyo para poderles brindar en caso sea necesario, seguimiento de permisos, control de horas extras y demás situaciones de apoyo tanto al personal como el del Departamento de Recursos Humanos.

2.2.2.8. Cocina y sanitario

En la parte interior de las oficinas se encuentran las aéreas de cocina y sanitario, los cuales son para servicio de los empleados y visitas, ya que constituyen parte importante dentro de las instalaciones para cumplir con las necesidades básicas de los empleados y visitas.

Figura 11. **Figura y distribución de las instalaciones**

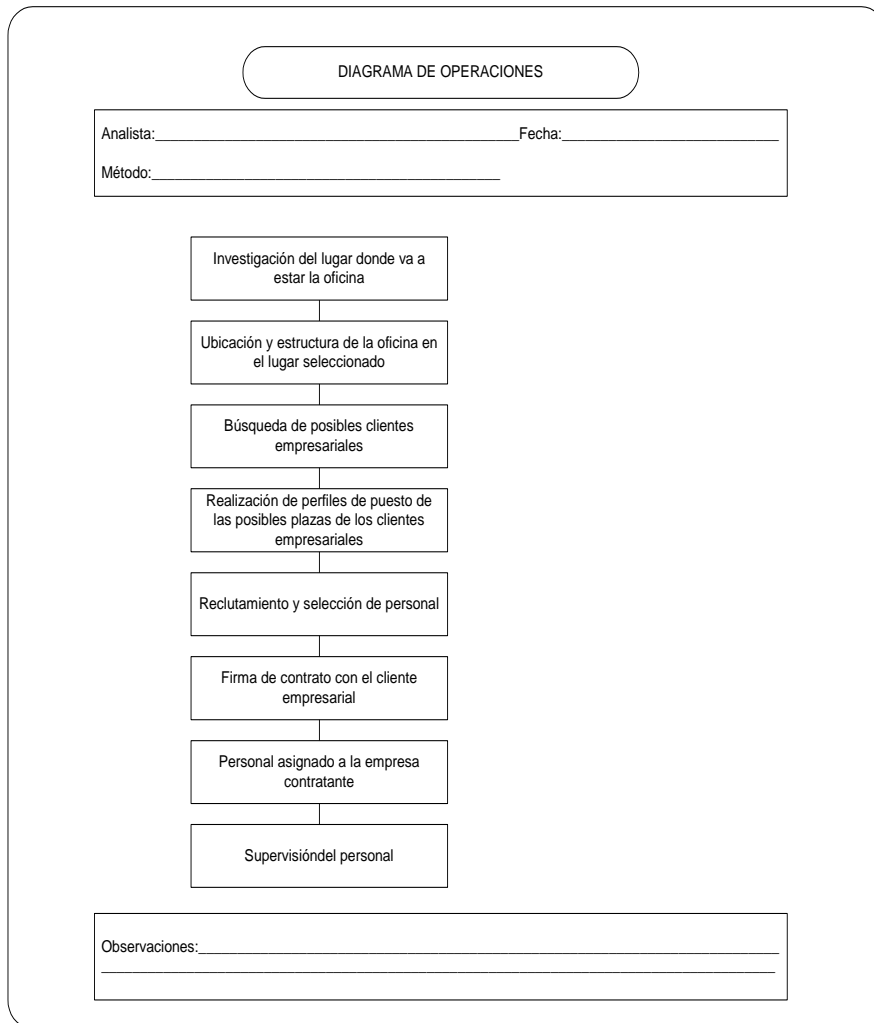


Fuente: elaboración propia.

2.2.3. Flujograma

El flujograma o diagrama de flujo, consiste en representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos o relaciones de todo tipo, por medio de símbolos.

Figura 12. Flujograma



Fuente: elaboración propia.

2.2.4. Equipos a utilizar

El equipo que se necesita para la implementación de la empresa de *outsourcing* es el siguiente:

- Cinco computadoras
- Dos impresoras
- Una multifuncional
- Un scanner
- Un fax
- Cinco teléfonos
- Tres celulares
- Cinco escritorios
- Mesa de conferencias
- Sillas de oficina

2.3. Proceso de selección de mano de obra

A continuación se detalla los pasos que se deben seguir para el proceso de selección de personal:

a. Solicitudes de empleo

Es un cuestionario debidamente estructurado, que deberá contener la información relevante del candidato: datos personales, experiencia ocupacional, educación, otros cursos recibidos, datos familiares y referencias personales y laborales, para ser considerado dentro del proceso de selección. Puede ser proporcionado cuando se presentan candidatos espontáneos o en la entrevista de clasificación.

Figura 13. **Solicitud de empleo**

RECURSOS HUMANOS SOLICITUDES DE EMPLEO	
VERSIÓN: 1 Fecha: 27/04/09	
DATOS PERSONALES	
Nombre: _____	Edad: _____
Estado civil: _____ nombre del conyuge: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____ Celular: _____ Correo Electrónico: _____	
ESTUDIOS	
Educación media: _____	
Estudios Universitarios: _____	
Otros estudios: _____	
REFERENCIAS PERSONALES	
Nombre: _____ parentesco: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____ celular: _____	
Nombre: _____ parentesco: _____	
Dirección: _____	
Teléfono: _____ celular: _____	
EXPERIENCIA LABORAL	
Nombre de la empresa: _____	
Tiempo de laboral: _____ motivo de la salida: _____	
Tareas importantes designada: _____	

Continuación de la figura 13.

<p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>Nombre de la empresa: _____</p> <p>Tiempo de laboral: _____ motivo de la salida: _____</p> <p>Tareas importantes designada: _____</p> <hr/> <p>EXPERIENCIA LABORAL</p> <p>Nombre de la empresa: _____</p> <p>Tiempo de laboral: _____ motivo de la salida: _____</p> <p>Tareas importantes designada: _____</p> <hr/>
<p>REFERENCIAS LABORALES</p> <p>Nombre: _____ puesto: _____</p> <p>Empresa _____</p> <p>Teléfono: _____ celular: _____</p> <hr/> <p>REFERENCIAS LABORALES</p> <p>Nombre: _____ puesto: _____</p> <p>Empresa _____</p> <p>Teléfono: _____ celular: _____</p> <hr/> <p>REFERENCIAS LABORALES</p> <p>Nombre: _____ puesto: _____</p> <p>Empresa _____</p> <p>Teléfono: _____ celular: _____</p>

Fuente: elaboración propia.

b. Entrevista preliminar

Tiene como finalidad corroborar los datos que el candidato consignó en la solicitud, tener contacto visual con el candidato y registrar observaciones sobre su conducta. Este proceso lo efectuará el encargado de Recursos Humanos.

El propósito de este filtro inicial es eliminar a aquellos candidatos que obviamente no satisfacen los requerimientos del puesto. La entrevista preliminar produce otros beneficios, ya que si el candidato no califica para la plaza que él está aplicando, puede ser un candidato potencial para otra posición.

Para la elaboración de la entrevista es necesario que se tomen en cuenta las siguientes preguntas:

- Nombre, edad, dirección, teléfono, escolaridad.
- Experiencia laboral; cuáles fueron sus empleos anteriores y qué resultados obtuvo (¿Ascendió?, ¿Cuándo salió?, ¿Cuáles eran sus ingresos al inicio?, ¿Cuánto ganaba cuando salió?)
- Motivo de salida de cada trabajo.
- Habilidades o conocimientos generales que posee.
- Puesto deseado.
- Sueldo deseado.
- Datos familiares, el nombre de sus padres, con quién vive, entre otros.
- Pasatiempos.
- Referencias personales.
- Metas (aquí no se especifica más, para que la persona se extienda según sus propósitos, limitaciones).

c. Pruebas de idoneidad

Son instrumentos que evalúan la compatibilidad entre los aspirantes y los requerimientos del puesto y pueden ser aplicadas por el Departamento de Recursos Humanos de la empresa o por una agencia especializada.

Las pruebas de idoneidad se clasifican de la forma siguiente:

- Pruebas de conocimiento o de capacidad: son importantes para evaluar con objetividad los conocimientos y habilidades adquiridas mediante el estudio. Tienen como objetivo medir el grado de conocimientos profesionales o técnicos exigidos por el cargo o el grado de capacidad o habilidad para ejecutar ciertas tareas.
- Pruebas psicométricas: conjunto de pruebas que se aplican a las personas para apreciar su desarrollo mental, aptitudes, habilidades y conocimientos. Estas constituyen una medida objetiva y estandarizada sobre el comportamiento de las personas.
- Pruebas de personalidad: permiten analizar los distintos rasgos de la personalidad como características que distinguen a las personas, ya sean determinadas por el carácter o por el temperamento del candidato. Son genéricas cuando revelan rasgos de la personalidad a manera de síntesis o específicas cuando investigan determinados rasgos de la misma como equilibrio emocional, frustraciones, intereses y motivaciones.
- Técnicas de simulación: inducen al candidato a dramatizar un acontecimiento general relacionado con el futuro papel que

desempeñará en la empresa. Tienen como objetivo suministrar al seleccionador una expectativa más realista acerca del comportamiento futuro que tendrá el reclutado en el cargo.

d. Verificación de referencias personales

En este paso se intenta responder a ciertas preguntas comunes, entre ellas:

¿Cómo es el candidato como persona? ¿Es confiable? ¿Cómo trabaja?

En esta etapa del proceso de selección, se investigan los antecedentes laborales del aspirante con la finalidad de constatar si el candidato trabajó realmente en las empresas que mencionó, desempeñó el puesto anotado y percibió el sueldo señalado en la solicitud y el motivo de baja. Así mismo, se investiga la honestidad, puntualidad, responsabilidad, capacidad para supervisar o, en su caso, recibir órdenes que el jefe inmediato anterior pueda proporcionar, además se hace una investigación de cartas de recomendación y certificación de estudios, si fueran solicitadas y de antecedentes penales y policíacos si el puesto lo requiere.

e. Examen médico

Es conveniente que en el proceso de selección se incluya un examen médico general (físico, historial clínico y pruebas de laboratorio) del solicitante. Existen poderosas razones para llevar a la empresa a verificar la salud de su futuro personal; desde el deseo de evitar el ingreso de un individuo que padece una enfermedad contagiosa, hasta la prevención de accidentes, pasando por el caso de personas que se ausentarán con frecuencia debido a sus constantes quebrantos de salud, por otro lado se verificara si el candidato posee tatuajes, y

evitar que se filtre personas que haya sido integrantes de grupos de vandalismo.

f. Entrevista con el jefe inmediato de la empresa contratante

Posterior de obtener los resultados de la entrevista inicial y evaluaciones, el jefe inmediato procede a la evaluación de los resultados para la toma de decisión del candidato como responsable de la contratación de nuevos empleados. Adicionalmente, está en una posición muy adecuada para evaluar la competencia técnica del solicitante, así como su idoneidad general.

g. Contratación

La contratación es la etapa que formaliza la aceptación del candidato como parte integral de la empresa.

Las formas de contratación están regidas por le Ministerio de Trabajo, que de acuerdo al Artículo 25 del Decreto 141, Código de Trabajo de Guatemala (2005), pueden existir relaciones laborales de los siguientes tipos:

- Contrato por obra determinada
- Contrato por tiempo determinado
- Contrato por tiempo indeterminado

Por lo que al nuevo integrante se procederá a la firma y entrega de la copia del contrato de trabajo y así como a la formalización de la relación laboral por medio de la carta de contratación.

2.3.1. Creación de una base de datos

Se integra con las solicitudes de los candidatos que se presentaron en períodos de reclutamientos anteriores que fueron archivados, probablemente en una base de datos computarizada, sin haberse utilizado ya que se cubrió la vacante en cuestión. También puede ser personal que en alguna ocasión trabajó en la empresa y por motivos de nuevos puestos en otras compañías ya no pudo continuar trabajando en la empresa.

2.3.2. Creación de perfiles de los diferentes puestos

Toda empresa debería contar con un descriptor de puestos completo para todos los puestos de trabajo de la empresa; principalmente porque contar con un perfil o descriptor de puesto bien diseñado, le ayudará a evaluar después de una entrevista si un determinado aplicante es o no el mejor candidato para un puesto en particular

Podrá fácilmente establecer una comparación entre el perfil del candidato o aspirante y el perfil del puesto, así podrá dilucidar cuál o cuáles de los aspirantes se ajusta más al profesionograma respondiendo mejor con las exigencias del puesto de trabajo.

Figura 14. Creación de perfiles de los diferentes puestos

RECURSOS HUMANOS DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
PUESTO	RECEPCIONISTA
Reporta a:	Supervisor de personal
Gerencia:	Gerencia de Recursos Humanos
Sección:	Recursos Humanos
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	Ninguno
Objetivo Principal:	Atender, recibir y proporcionar información general al personal de la empresa, así como a los visitantes a través del teléfono y en forma verbal
Equipo a su cargo:	Planta telefónica
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE RECEPCIONISTA	
<ol style="list-style-type: none">1. Atender diariamente la planta telefónica para la recepción y egreso de llamadas hacia los diferentes departamentos de la empresa2. Atender diariamente en la recepción al público interno y externo3. Hacer entrega de los pagos correspondientes a los proveedores de la empresa4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.	

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
PERFIL DEL PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
Nivel académico:	
Experiencia:	1 año en puesto similar
Tipo de empresa:	De supervisión de personal, afines
Funciones desarrolladas:	Secretariales y atención al cliente
Sexo:	Femenino
Edad:	Entre 20 a 25 años
Domicilio:	Dentro del perímetro de la ciudad
Disponibilidad de horario	Sí, disposición a trabajar después de las 17:00 de la tarde
Disponibilidad de vehículo	no
Disponibilidad de viajar	no
Competencias cardinales	Trabajar en equipo Identificación/pasión productividad/ calidad en el trabajo Integridad/ responsabilidad/ respeto Servicio al cliente
Competencias específicas	Organización Toma de decisiones

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Versión: 1 Fecha: 20/04/09	
PUESTO	OPERADORES
Reporta a:	Gerente de ventas, logística, bodega, similar
Gerencia:	Gerencia de ventas, logística, bodega, similar
Sección:	Ventas, bodega,
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	No
Objetivo Principal:	
	Atender, recibir y proporcionar información de los vendedores y las ventas de la empresa, general al personal de la empresa, así como
Equipo a su cargo:	Computador, impresora
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE OPERADORES	
1. Atender diariamente a los clientes de su área,	
2. Elaborar programa según el área asignada, bodega, ventas,	
4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.	

Continuación de la figura 14

RECURSOS HUMANOS	
PERFIL DEL PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
Nivel académico:	Segundo año de licenciatura de administración, mercadotecnia o carrera a fin
Experiencia:	2 años en puesto similar
Tipo de empresa:	de comercialización, de producción, de servicios
Funciones desarrolladas:	Logística de ventas, bodega,
Sexo:	Masculino
Edad:	Entre 25 a 35 años
Domicilio:	Dentro del perímetro de la ciudad
Disponibilidad de horario	Sí, disposición a trabajar después de las 17:00 de la tarde y fines de semana
Disponibilidad de vehículo	No
Disponibilidad de viajar	Si
Competencias cardinales	Trabajar en equipo Identificación/pasión productividad/ calidad en el trabajo Integridad/ responsabilidad/ respeto Servicio al cliente
Competencias específicas	Toma de decisiones Desarrollo de equipos Liderazgo Capacidad de planificación y organización

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
PUESTO	SUPERVISORES
Reporta a:	Gerente de Logística, ventas
Gerencia:	Gerencia de Logística, ventas
Sección:	Logística y similares
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	personal de logística, ventas
Objetivo Principal:	
Distribución del producto de la empresa, a la empresa en objetivo	
Equipo a su cargo:	Computador, impresora, vehículo de la empresa
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE ENCARGADO DE DISTRIBUCIÓN	
<ol style="list-style-type: none">1. Distribución del producto de la empresa a la empresa en objetivo2. Supervisar al personal a su cargo3. Elaborar programa de distribución del producto4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.5. Programar las entregas y requerir a las áreas del producto	

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
PERFIL DEL PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
Nivel académico:	Cierre de licenciatura de administración, mercadotecnia o carrera a fin
Experiencia:	3 años en puesto similar
Tipo de empresa:	de comercialización, de producción, de servicios
Funciones desarrolladas:	Logística
Sexo:	masculino
Edad:	Entre 30 a 45 años
Domicilio:	Dentro del perímetro de la ciudad
Disponibilidad de horario	Sí, disposición a trabajar después de las 17:00 de la tarde y fines de semana
Disponibilidad de vehículo	Si
Disponibilidad de viajar	Si
Competencias cardinales	Trabajar en equipo Identificación/pasión productividad/ calidad en el trabajo Integridad/ responsabilidad/ respeto Servicio al cliente
Competencias específicas	Toma de decisiones Desarrollo de equipos liderazgo Capacidad de planificación y organización Logística

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
PUESTO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
Reporta a:	Supervisor de personal
Gerencia:	Gerencia de Recursos Humanos
Sección:	Recursos Humanos
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	Ninguno
Objetivo Principal:	
	Realizar actividades de limpieza y mantenimiento dentro de la empresa,
Equipo a su cargo:	Ninguno
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE MANTENIMIENTO	
1. Mantener limpia el área designada de trabajo	
2. Mantener en orden los productos de limpieza	

Continuación de la figura 14.

RECURSOS HUMANOS	
PERFIL DEL PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
Nivel académico:	Sexto primaria
Experiencia:	1 año en puesto similar
Tipo de empresa:	Indiferente
Funciones desarrolladas:	Mantenimiento y limpieza
Sexo:	Indiferente
Edad:	Entre 20 a 35 años
Domicilio:	Dentro del perímetro de la ciudad
Disponibilidad de horario	Sí, disposición a trabajar después de las 17:00 de la tarde
Disponibilidad de vehículo	no
Disponibilidad de viajar	no
Competencias cardinales	Trabajar en equipo Integridad/ responsabilidad/ respeto Servicio al cliente
Competencias específicas	Limpieza y mantenimiento

Fuente: Transportes Terrestres y Aéreos de C.A.S.A. Manual de operaciones p. 62.

Los perfiles los definirá un representante de RRHH junto con el jefe inmediato para determinar la naturaleza del mismo, definiendo educación requerida, sueldo de contratación, horarios, disponibilidad de viajar, disponibilidad de utilizar vehículo propio, necesidad que viva en un lugar cercano al lugar del trabajo y otras variables necesarias específicas del puesto. Esto permitirá determinar las necesidades para optimizar el tiempo en la búsqueda de candidatos.

2.3.3. Creación del listado de salarios

Es la retribución que el patrono debe pagar al empleador por su trabajo. Se fija por medio del decreto de salarios mínimos, el cual modifica en forma automática los salarios que sean inferiores a los ahí estipulados.

Tabla VI. **Listado salarial**

Descripción de puesto	Salario
Supervisores	Q 5 000
Operadores	Q2000
Personal para mantenimiento	Q 2 000
Recepcionistas	Q 3 000

Fuente: elaboración propia.

Los sueldos indicados anteriormente son los que se emplearán para la contratación de personal *outsourcing*.

2.3.4. Evaluaciones del personal

La evaluación del personal es un sistema de apreciación del desenvolvimiento del individuo en el cargo y su potencial de desarrollo. Toda evaluación es un proceso para estimar o juzgar el valor, la excelencia, las cualidades o el status de algún objeto o persona. La evaluación de las personas que desempeñan papeles dentro de una organización puede hacerse mediante enfoques diferentes que reciben diferentes denominaciones, tales como: evaluación del desempeño, evaluación del mérito, evaluación de los empleados, informe de progreso, evaluación de la eficiencia funcional y otros.

Sin embargo, merece destacarse que la evaluación del desempeño es un concepto dinámico, ya que los empleados son siempre evaluados, sea formal o informalmente, con cierta continuidad por las organizaciones.

La evaluación del desempeño constituye una técnica de dirección imprescindible en el proceso administrativo. Mediante ella se pueden encontrar problemas de supervisión del recurso humano, de integración del trabajador a la empresa o al cargo que ocupa actualmente, de la falta de aprovechamiento de potenciales mayores que los exigidos para el cargo, de motivación, etc. Asimismo, de acuerdo con los tipos de problemas identificados, la evaluación del desempeño colabora en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa.

Descripción del proceso:

- Mensualmente el supervisor o la persona encargada, deberá realizar la evaluación de productividad de las personas a su cargo.

- Recursos humanos brindará los cuadernillos y hojas de evaluación a todos los departamentos durante las fechas de evaluación.
- La persona encargada de realizar la evaluación debe recopilar todos los datos y llenar la hoja de evaluación de las personas a su cargo.
- Cada colaborador debe llenar su formulario de auto evaluación y entregarlo a su jefe inmediato superior.
- La persona encargada de realizar la evaluación analiza los datos y elabora el informe para la entrevista.
- Cada gerente/jefe de departamento debe realizar la entrevista de evaluación, analizar y discutir los datos encontrados, definir las áreas a mejorar, trazar objetivos y definir la fecha de la próxima evaluación.

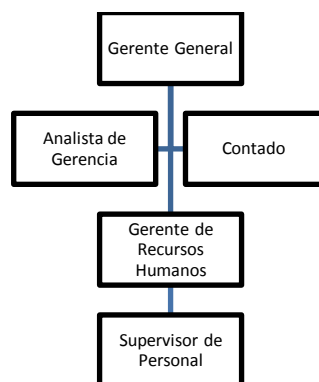
3. ESTUDIO ADMINISTRATIVO LEGAL

En el estudio administrativo legal, se describe la organización propuesta de la empresa tanto administrativa como técnica, para los cuales se deberán adjuntar los listados de equipos necesarios para cada una de las diferentes escalas de empleados y el programa de actividades acorde para la implementación de la empresa, así como el conjunto de leyes que permiten la instalación de una empresa de este tipo.

3.1. Organización de la empresa

La formación de la empresa es individual. A continuación se presenta un organigrama del personal contratado por la empresa para su ejecución. Los cuales son gerente general, analista de gerencia, contador, el gerente de recursos humanos y el supervisor de personal.

Figura 15. **Organigrama**



Fuente: elaboración propia.

Figura 16. Descripción de puestos

RECURSOS HUMANOS DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Versión: 1 Fecha: 20/04/09	
PUESTO	GERENTE GENERAL
Reporta a:	.
Gerencia:	Gerencia General
Sección:	Gerencia
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	Gerencia, Recursos humanos y contabilidad.
Objetivo Principal:	
Toma de decisiones, planeación estratégica de la empresa, establecer objetivos en la empresa	
Equipo a su cargo:	Computador, impresora, vehículo de la empresa
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE GERENTE GENERAL	
1. Toma de decisiones de la empresa	
2. Supervisar al personal a su cargo	
3. Elaborar planeación estratégica.	
4. Realizar otras actividades para cumplir con los objetivos de la empresa.	

Continuación de la figura 16.

RECURSOS HUMANOS DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Versión: 1 Fecha: 20/04/09
PUESTO	GERENTE DE RECURSOS HUMANOS	
Reporta a:	Gerente General	
Gerencia:	Gerencia General	
Sección:	Recursos Humanos	
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00	
Supervisa en forma directa:	De recursos humanos	
Objetivo Principal:	Reclutamiento de personal especializado y acorde a las necesidades de la empresa.	
Equipo a su cargo:	Computador, impresora.	
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE GERENCIA DE RECURSOS HUMANOS		
1. Reclutamiento de personal especializado y acorde a las necesidades de la empresa.		
2. Supervisar al personal a su cargo		
3. Entrevistas a las personas que se desean contratar		
4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.		
5. Realizar base de datos de personal potencial		

Continuación de la figura 16.

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
	Versión: 1 Fecha: 20/04/09
PUESTO	SUPERVISOR DE PERSONAL
Reporta a:	Gerente de Recursos Humanos Gerencia de Recursos Humanos
Gerencia:	Recursos Humanos
Sección:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas
Jornada y Horario:	viernes de 7:00 a 15:00
	personal contratado para <i>outsourcing</i>
Supervisa en forma directa:	
Objetivo Principal:	
	Supervisar al personal <i>outsourcing</i>
Equipo a su cargo:	Computador, impresora.
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE ENCARGADO DE SUPERVISOR DE PERSONAL	
1. Supervisar al personal <i>outsourcing</i>	
2. Elaborar programa de visitas a las diferentes empresas que se encuentra el personal <i>outsourcing</i>	
3. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.	

Continuación de la figura 16.

RECURSOS HUMANOS DESCRIPCIÓN DE PUESTO		Versión: 1 Fecha: 20/04/09
PUESTO	ANALISTA DE GERENCIA	
Reporta a:	Gerencia general	
Gerencia:	Gerencia General	
Sección:	Gerencia	
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00	
Supervisa en forma directa:	Ninguno	
Objetivo Principal:	Atender, recibir y proporcionar información general al personal de la empresa, así como a los visitantes a través del teléfono y en forma verbal en la recepción	
Equipo a su cargo:	Computadora, teléfono, fax, impresora, scanner.	
Planta telefónica		
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE LA ANALISTA DE GERENCIA		
1. Atender diariamente la planta telefónica para la recepción y egreso de llamadas hacia los diferentes departamentos de la empresa		
2. Atender diariamente en la recepción al público interno y externo		
3. Hacer entrega de los pagos correspondientes a los proveedores de la empresa		
4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.		

Continuación de la figura 16...

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Versión: 1 Fecha: 20/04/09	
PUESTO	CONTADOR
Reporta a:	Gerente General
Gerencia:	Gerencia General
Sección:	Gerencia
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	No
Objetivo Principal:	
Realizar estados de resultados e información financiera de la empresa.	
Equipo a su cargo:	Computador, impresora
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DEL CONTADOR	
1. Información financiera de la empresa	
2. Elaborar estados financieros	
4. Realizar otras actividades definidas en su oportunidad por el jefe inmediato superior.	

Continuación de la figura 16.

RECURSOS HUMANOS	
DESCRIPCIÓN DE PUESTO	
Versión: 1 Fecha: 20/04/09	
PUESTO	PERSONAL DE MANTENIMIENTO
Reporta a:	Supervisor de personal
Gerencia:	Gerencia de Recursos Humanos
Sección:	Recursos Humanos
Jornada y Horario:	Lunes a jueves de 07:00 a 16:00 horas viernes de 7:00 a 15:00
Supervisa en forma directa:	Ninguno
Objetivo Principal:	
Realizar actividades de limpieza y mantenimiento dentro de la empresa,	
Equipo a su cargo:	Ninguno
ATRIBUCIONES PRINCIPALES DEL PUESTO DE MANTENIMIENTO	
1. Mantener limpia el área designada de trabajo	
2. Mantener en orden los productos de limpieza	

Fuente: Fuente: Transportes Terrestres y Aéreos de C.A.S.A. Manual de operaciones p. 110.

Aspectos fiscales

- Impuestos Sobre la Renta (ISR), se efectúan pagos trimestrales.
- Impuestos Sobre el Valor Agregado (IVA).

3.2. Programa de actividades para la implementación de la empresa

Para poder realizar el registro de la empresa se tienen que considerar las siguientes actividades.

- Definir el régimen de la empresa
- Identificar los factores positivos y negativos del régimen de la empresa
- Definir los aspectos fiscales del régimen
- Registro de la empresa

3.3. Estudio legal

Siendo que el *outsourcing* es una figura administrativa innovadora en Guatemala, que se ha importado de la práctica de la misma en otros países, actualmente carece de una regulación específica y determinada dentro del ordenamiento jurídico guatemalteco, sin embargo existen normas generales que pueden aplicarse a la misma, como son las que regulan la parte general de las obligaciones dentro del Código Civil Guatemalteco, los principios del Derecho Mercantil y las normas del Código de Comercio de Guatemala.

Sin embargo, por los efectos que produce la práctica del *outsourcing*, las empresas guatemaltecas se han visto en la necesidad de darle vida a dicha herramienta dentro de la esfera jurídica a través de la implementación de algún instrumento que documente el acuerdo de voluntades de implementar esta

herramienta, a través de la celebración de un negocio jurídico al cual se le ha denominado por el uso social en Guatemala como contrato de *outsourcing*, el cual se ha considerado de naturaleza mercantil, tomando en cuenta que el mismo ha surgido por la práctica de dicha herramienta como respuesta de la evolución de los actos comerciales que llevan acabo las empresas.

Así mismo, por el tipo de personas que en el intervienen (empresas) que son el medio a través del que actúan los comerciantes y por el interés o finalidad lucrativa que persigue, por estas razones y de acuerdo con lo que establece el ordenamiento jurídico guatemalteco, éste negocio jurídico, como fuente de obligaciones, se debe de regir por el Código de Comercio de Guatemala, aplicándosele los principios generales del comercio como la verdad sabida y buena fe guardada.

3.4. Reglamento legal para la implementación de la empresa

- Código de Comercio Principios del Derecho Mercantil o de Comercio
- Código de Trabajo Principios del Derecho Laboral
- Código Civil.

4. ESTUDIO AMBIENTAL

4.1. Reglamentación ambiental

La empresa de *outsourcing* pretende darle importancia al factor medio ambiente. Ya que las empresas pequeñas y medianas producen contaminantes y factores no eficientes en el medio ambiente. Los respectivos ramos y empresas hacen poco esfuerzo por disminuir la generación de desechos y emisiones contaminantes.

Las causas fundamentales sobre la generación de desechos son: instalaciones de producción y métodos de gestión obsoletos, falta de información y sensibilización a la pequeña y mediana empresa (PME), falta de vigilancia/fiscalización de parte de las autoridades, falta de estímulos económicos y posibilidades de financiamiento, insuficientes ofertas de asesoría para la protección ambiental en las industrias y poco personal calificado en el ramo de la gestión empresarial del medio ambiente, así como en la protección ambiental integrada en la producción.

Con apoyo técnico y financiero del Gobierno Alemán - a través de la Cooperación Técnica Alemana (GTZ) - la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD) actualmente está realizando el proyecto Gestión Ambiental en las Pequeñas y Medianas Industrias. Se trata de un proyecto regional y su meta a largo plazo consiste en la reducción de las cargas industriales al medio ambiente, fortaleciendo al mismo tiempo la competitividad de las pequeñas y medianas empresas.

El objetivo de la empresa de servicios de *outsourcing* es analizar la situación ambiental del país respecto a la pequeña y mediana industria. Los resultados forman la base para definir sectores prioritarios para realizar actividades en el ámbito industrial, integrando los grupos interesados en la planificación y ejecución de dichas actividades.

Luego de describir al sector público ambiental en términos de sus limitaciones y posibilidades así como las fuentes e instrumentos de política ambiental en Guatemala, se señalan las principales prioridades en esta materia:

El fortalecimiento institucional del sector público ambiental, así como del sector ambiental no gubernamental y de los esfuerzos que en materia ambiental desarrollan el sector privado y el académico. Esto incluye capacitación de recursos humanos, acceso a recursos técnicos y financieros, así como fortalecimiento de los espacios de coordinación interinstitucional.

- Aumento de la concientización ambiental y promoción de la participación ciudadana, así como aumento de la oferta de educación ambiental en todos los niveles educativos.
- Incorporación de la ética y perspectiva ambiental del desarrollo sostenible en la formulación de políticas y planes sectoriales del Estado, así como en el desempeño del sector privado productivo.
- Fortalecimiento de la coordinación del sector ambiental con los cooperantes y de las agencias de cooperación entre sí.

La empresa realizará un diseño de una política de ordenamiento territorial, que incluye planes de desarrollo sostenible por regiones biofísicas, socioculturales y de prevención en el manejo de desastres.

Así también diseño de una política de legislación hídrica que incluya el manejo y aprovechamiento del recurso agua de manera integral. Una política de desarrollo urbano y municipal que incluya el saneamiento y manejo ambiental adecuado de desechos sólidos y líquidos.

Conjuntamente con la coordinación de las políticas ambientales nacionales con las políticas centroamericanas emanadas de la Comisión Centroamericana de Ambiente y Desarrollo (CCAD), en particular la Alianza Centroamericana para el Desarrollo Sostenible (ALIDES). Entre los lineamientos e instrumentos de política ambiental que tienen impactos para la PMI están en primer lugar la Constitución Política de la República y la Ley Nacional del Medio Ambiente (Decreto 68-86).

Luego vienen leyes ordinarias y normas como la Ley de Fumigación, Ley sobre Uso de Plomo, Ley de Prohibición de Contaminación de Aguas, Norma sobre Producción de Carne, Reglamento de Plaguicidas, Norma para el Vertido de Desechos Líquidos y Lodos Cloacales, Norma sobre Límites Máximos Permisibles de Contaminación para Descarga de Aguas Residuales y las Normas de la Comisión Guatemalteca de Normas (COGUANOR), referidas a plaguicidas, aerosoles, aguas para uso industrial y sobre uso de clorofluorocarbonos (CFC).

También hay que tomar en cuenta el nuevo Reglamento de Evaluaciones de Impacto Ambiental (EIA), y la Ventanilla Única para la Gestión de (EIA). Otros instrumentos que podrían afectar a la PMI se refieren al Control de la

Contaminación y Gestión de Aguas Servidas, Desechos Sólidos y Auditorías Ambientales, todos estos bajo discusión en proyectos de CONAMA.

Textos Jurídicos

- Constitución Política de la República de Guatemala
- Decreto 68-86, Ley de Protección y Mejoramiento del Medio Ambiente.
- Decreto 4-89, reformado por Decreto 110-96 ambos del Congreso de la República, Ley de Áreas Protegidas.
- Decreto 114-97, Ley del Organismo Ejecutivo.
- Decreto 58-88, Código Municipal.
- Decreto 52-87, Ley de los Consejos de Desarrollo Urbano y Rural.

4.2. Identificación de área de influencia

Se tiene contemplado tres áreas de influencia en la empresa de servicios *outsourcing*:

- Reutilización del papel
- Tráfico de personas
- Vehículos

4.3. Análisis de impactos ambientales

Implementar programas que sirven como herramientas para poder analizar el impacto ambiental en las empresas, uno de los cuales se puede aplicar es el *Green-e*.

Green-e es una herramienta on-line diseñada para ayudar a las empresas a hacer su propia evaluación ambiental, utilizando la metodología del ACV. Para analizar la actividad global de la compañía cuatro tipos de información son utilizados:

- Compra de bienes para caracterizar la cadena de suministro.
- Emisiones in-situ al medio (en el caso de que las hubiera) para definir el rendimiento del sitio de producción de la empresa.
- Las ventas con el fin de conectarla actividad de la compañía con la fase de utilización.
- Los requerimientos del producto, con el fin de caracterizar los impactos relacionados con su fase de utilización. Mediante la combinación de esta información con bases de datos de Inventario del Ciclo de Vida y su relación con los costes monetarios derivados, y con métodos de análisis del ciclo de vida, la propia empresa puede analizar de una forma consistente la globalidad de sus impactos ambientales y sus costes económicos relacionados.

Oportunidades y ventajas de *GREEN-E*

La utilización de *Green-e* ofrece las siguientes ventajas a las empresas:

- Mejora de la imagen de la compañía o ser la base para una campaña de comunicación
- Hoy en día la mayoría de normas de gestión ambiental requieren una evaluación de la eficiencia ambiental de la compañía. *Green-e* permite aumentar su rigurosidad, al pasar de una evaluación cualitativa a una cuantitativa basada en una robusta metodología científica.

- Proporciona a la dirección una visión global del rendimiento medio ambiental de su compañía, aumentando la rapidez y fiabilidad en la toma de decisiones.
- Permite un uso más eficiente de los recursos humanos y financieros
- Se obtiene una visión global de los impactos de una compañía, base necesaria para la gestión de riesgos estratégicos.

4.3.1. Identificación de los impactos

Son directos o indirectos, acumulativos a corto, mediano y largo plazo, permanentes o temporales, positivos o negativos; cuantificación y valorización de los efectos ambientales en cuanto a su magnitud e importancia dentro del área de influencia de la acción. La identificación y análisis de acciones: considera la magnitud, la importancia y la temporalidad de los impactos ambientales reconocidos, para identificar y analizar las acciones posibles de considerar para evitar impactos no deseados. Se incluyen análisis de los eventuales accidentes durante los trabajos de construcción, ejecución y abandono de las obras.

4.3.2. Valoración de los impactos

Se incluyen acciones tendientes a minimizar impactos negativos, atenuar riesgos identificados y lograr consenso con la comunidad involucrada.

4.3.3. Interpretación de los impactos

Identificación de los sistemas de seguimiento, vigilancia y control ambiental tendientes a conocer la evaluación de la línea de base y de las acciones correctivas propuestas para la acción o proyecto.

4.4. Medidas de mitigación

Identificación de impactos ambientales y medidas de mitigación. En la etapa de identificación de los impactos ambientales, cuando menos dos técnicas o metodologías; señalar nombres y criterios empleados para su selección.

- Identificación y descripción de los impactos ambientales que ocasionará la ejecución del proyecto en la etapa de preparación del sitio.
- Identificación y descripción de los impactos ambientales que ocasionará la ejecución del proyecto en la etapa de construcción.
- Identificación y descripción de los impactos ambientales que ocasionará la ejecución del proyecto en la etapa de operación.
- Descripción de medidas preventivas, de mitigación y las demás necesarias para evitar y reducir al mínimo los efectos negativos generados al ambiente en la etapa de preparación del sitio.
- Descripción de medidas preventivas, de mitigación y las demás necesarias para evitar y reducir al mínimo los efectos negativos generados al ambiente en la etapa de construcción.

- Descripción de medidas preventivas, de mitigación y las demás necesarias para evitar y reducir al mínimo los efectos negativos generados al ambiente en la etapa de operación.
- Costo de las medidas de mitigación y/o compensación aplicadas en la etapa de preparación del sitio.
- Costo de las medidas de mitigación y/o compensación aplicadas en la etapa de construcción.
- Costo de las medidas de mitigación y/o compensación aplicadas en la etapa de operación.
- Método de evaluación de resultados según medida de mitigación y/o compensación aplicada en la etapa de preparación del sitio.
- Método de evaluación de resultados según medida de mitigación y/o compensación aplicada en la etapa de construcción.
- Método de evaluación de resultados según medida de mitigación y/o compensación aplicada en la etapa de operación.
- Entidad o empresa responsable de aplicar las medidas de prevención y mitigación. Ingresar acta compromiso al consejo estatal de ecología.
- Plazo en el que se resarcirán los efectos adversos generados a los recursos afectados.

4.5. Identificación de riesgos y amenazas

Los riesgos contienen dos aspectos esenciales:

- Incerteza o probabilidad que ocurra: no hay seguridad de la ocurrencia del evento.
- Pérdida o consecuencias; que su ocurrencia conlleva.

Riesgo operacional: aquel que puede dejar a la organización expuesta a pérdidas financieras inesperadas o de su reputación (y multas) por una falla en las operaciones.

Personal excesivo dependencia de: personal crítico, proveedor o terceros, procesos.

Los procesos del riesgo:

- Identificación
- Evaluación
- Clasificación
- Priorización
- Planificación y seguimiento y control.

4.6. Plan de contingencia

Los planes de contingencia se basan en el análisis de los posibles riesgos o amenazas naturales, tecnológicas y antropológicas que pueden ocasionarse en un momento determinado.

Los elementos básicos que contiene un plan de contingencia son:

- Identificación del Agente generador del riesgo
- Magnitud de las áreas afectadas por el riesgo identificado
- Inventario de las áreas afectadas
- Desarrollo del Plan de acción
- Inventario de los recursos disponibles para enfrentar las contingencias
- Evaluación de la eficacia del plan de contingencia

4.7. Análisis de alternativas

Para poder realizar un análisis de alternativas se deben de observar los procesos de riesgo y amenazas del estudio.

4.8. Plan de recuperación ambiental

- Evaluar la reutilización de la papelería de la oficina
- Evaluar el reciclaje de las diferentes clases de materiales
- Capacitación del personal en cuestiones ambientales
- Reutilizar la papelería
- Ubicación de la materia prima a reciclar
- Investigación de empresas que reciclan materiales y papelería

4.9. Cronograma de ejecución

Todo proyecto tiene que presentar un calendario de ejecución indicando los desembolsos y las fechas en que se harán

Tabla VII. Cronograma de ejecución

ACTIVIDAD	noviembre				diciembre			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Evaluar la reutilización de la papelería de la oficina		X						
Evaluar el reciclaje de las diferentes clases de materiales		x						
Capacitación del personal en cuestiones ambientales			x	X				
Reutilizar la papelería					X			
Ubicación de la materia prima a reciclar						X		
Investigación de empresas que reciclan materiales y papelería						x		

Fuente: elaboración propia.

5. ESTUDIO ECONÓMICO

El estudio económico permite la estructuración de un cronograma de inversiones para determinar el financiamiento y adecuar los costos de operación, y el balance general acorde a las necesidades iniciales del proyecto. El estudio financiero describe las diferentes evaluaciones que nos permitirán determinar si el proyecto es rentable y cuál de ellos es por el que tenemos que tomar la decisión.

5.1. Inversión inicial

La inversión inicial es el capital que se pone en juego con el objeto de operar la empresa, se constituye por la suma del valor de los bienes, servicios y efectivo existente, necesario para realizar las funciones de producción y venta. Se enfocará desde un punto de vista económico, considerando para el efecto todo lo relacionado con la inversión fija o presupuesto de inversión y el capital de trabajo.

La inversión inicial que se tiene estimada es de Q 119 247,47

Tabla VIII. **Inversión inicial**

INVERSIÓN INICIAL	
Inversión fija	Q 55 900,00
capital de trabajo	Q 63 347,47
Total inversión	Q 119 247,47

Fuente: elaboración propia.

5.1.1. Presupuesto de inversiones (inversión fija)

Es el conjunto de bienes tangibles adquiridos al inicio del proyecto, los cuales tienen una vida útil, estos tienden a permanecer inmovibles durante el periodo de operación del proyecto y están sujetos a depreciarse.

A continuación se detalla:

Tabla IX. Presupuesto de inversión

PRESUPUESTO DE INVERSIÓN			
CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNITARIO	TOTAL
5	Computadoras	7500	37500
2	Impresora	550	1100
1	Multifuncional	2500	2500
1	Scanner	500	500
1	Fax	750	750
5	Teléfonos	200	1000
3	Celulares	350	1050
5	Escritorios	1500	7500
1	Mesa de conferencia y sillas	2500	2500
10	Sillas de oficina	150	1500
Total			Q55 900,00

Fuente: elaboración propia.

5.1.2. Presupuesto de producción (o inversión en capital de trabajo)

El presupuesto de producción representa el monto en dinero que necesita el proyecto para el proceso de producción y venta.

Tabla X. **Presupuesto de producción**

COSTO TOTAL DE OPERACIÓN	MENSUAL	ANUAL
Salarios administrativos	Q32 290,80	Q387 489,60
Salarios de personal operativo	Q16 520,40	Q198 244,80
Internet y Mantenimiento Técnico	Q450,00	Q5 400,00
Arrendamiento	Q10 500,00	Q126 000,00
Dominio de Internet	Q0,00	Q0,00
Depreciación Equipo de Computo	Q1 155,44	Q13 865,28
Depreciación de Mobiliario	Q220,83	Q2 650,00
Servicios Generales (luz, agua, teléfono)	Q900,00	Q10 800,00
Limpieza	Q450,00	Q5 400,00
Celulares	Q360,00	Q4 320,00
Publicidad	Q500,00	Q6 000,00
Comisiones		
Total	Q63 347,47	Q760 169,68

Fuente: elaboración propia.

Según el presupuesto de producción está integrado por mano de obra la cual se encuentra formada por gerente general, gerente de recursos humanos, supervisor de personal, analista de gerencia y contador.

Tabla XI. **Salarios administrativos y personal operativo**

Mano de obra	salario base mensual	bonificación mensual	Salario anual	Bonificación anual	Bono 14	Aguinaldo	Igss laboral (cuota)	Total
Gerente General	Q8 000,00	Q250,00	Q96 000,00	Q3 000,00	Q8 000,00	Q8 000,00	Q12 163,20	Q127 163,20
Gerente de RRHH	Q6 000,00	Q250,00	Q72 000,00	Q3 000,00	Q6 000,00	Q6 000,00	Q9 122,40	Q96 122,40
Supervisor de personal	Q4 000,00	Q250,00	Q48 000,00	Q3 000,00	Q4 000,00	Q4 000,00	Q6 081,60	Q65 081,60
Secretaria de Gerencia	Q3 000,00	Q250,00	Q36 000,00	Q3 000,00	Q3 000,00	Q3 000,00	Q4 561,20	Q49 561,20
Contador	Q3 000,00	Q250,00	Q36 000,00	Q3 000,00	Q3 000,00	Q3 000,00	Q4 561,20	Q49 561,20
Subtotal								Q387 489,60

Continuación de la tabla XI.

Supervisor operativo	Q5,000.00	Q250.00	Q60,000.00	Q3,000.00	Q5,000.00	Q5,000.00	Q7,602.00	Q80,602.00
Operador "operativo"	Q2,000.00	Q250.00	Q24,000.00	Q3,000.00	Q2,000.00	Q2,000.00	Q3,040.80	Q34,040.80
Personal mant "operativo"	Q2,000.00	Q250.00	Q24,000.00	Q3,000.00	Q2,000.00	Q2,000.00	Q3,040.80	Q34,040.80
Recepcionista "operativo"	Q3,000.00	Q250.00	Q36,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00	Q3,000.00	Q4,561.20	Q49,561.20
Subtotal								Q198 244,80

Fuente: elaboración propia.

En la tabla anterior se encuentra formada por el desglose de la mano de obra, el sueldo base, la bonificación, el bono 14, el aguinaldo, y la cuota del 12.67 por ciento laboral.

Tabla XII. **Costos fijos y variables**

COSTOS FIJOS	MENSUAL	ANUAL
Salarios administrativos	Q32 290,80	Q387 489,60
Internet y Mantenimiento Técnico	Q450 00	Q5 400,00
Arrendamiento	Q10 500,00	Q126 000,00
Dominio de Internet	Q0,00	Q0,00
Depreciación Equipo de Computo	Q1 155,44	Q13 865,28
Depreciación de Mobiliario	Q220,83	Q2 650,00
Total	Q44,617.07	Q535,404.88
COSTOS VARIABLES	MENSUAL	ANUAL
Salarios de personal operativo	Q16 520,40	Q198 244,80
Servicios Generales (luz, agua, teléfono)	Q900,00	Q10 800,00
Limpieza	Q450,00	Q5 400,00
Celulares	Q360,00	Q4 320,00
Publicidad	Q500,00	Q6 000,00
Total	Q18 730,40	Q224 764,80

Fuente: elaboración propia.

Entre los costos fijos que se pudieron establecer son los salarios administrativos, el Internet y mantenimiento técnico, el arrendamiento,

depreciación de equipo de cómputo, la depreciación del mobiliario, entre los costos variables estimados son los salarios del personal operativo, los servicios generales, la limpieza, los celulares y la publicidad.

5.2. Depreciaciones

El término depreciación se refiere, en el ámbito de la contabilidad y economía, a una reducción anual del valor de una propiedad, planta o equipo. Esta depreciación puede derivarse de tres razones principales: el desgaste debido al uso, el paso del tiempo y la obsolescencia.

Tabla XIII. **Depreciación**

<i>Descripción</i>	<i>Monto mensual</i>	<i>Monto Anual</i>
Depreciación equipo de computo	Q1 155,44	Q13 865,28
Depreciación de mobiliario	Q220,83	Q2 650,00
Total	Q1 376,27	Q16 515,28

Fuente: elaboración propia.

5.3. Financiamiento

Aportación de capital o prestación crediticia necesarios para el desarrollo de las actividades para la realización del proyecto.

5.3.1. Fuentes de financiamiento

Para los fines del proyecto se pueden establecer varias fuentes de financiamiento para obtener el monto requerido para la inversión, entre ellos se encuentran, las fuentes internas: por medio de aportaciones de capital de los

propios inversionistas. Las fuentes externas: constituido por capital ajeno como, préstamos bancarios, crédito de proveedores, emisión de valores, etc.

En base al análisis realizado se pudo establecer que se debe de recurrir a una entidad bancaria y realizar un préstamo crediticio con valor de Q120 000,00 y con esto cubrir la inversión inicial que se necesita.

5.3.2. Monto del interés de los préstamos

De acuerdo a las tasas de interés en las diferentes entidades bancarias se pudo estimar un monto promedio del 18 por ciento anual.

5.4. Cronograma de inversiones

El cronograma de inversiones es la presentación de las inversiones detalladas por cada uno de los conceptos básicos en función del tiempo en que se van a realizar, indicando las sumas a invertir en cada concepto, totalizadas por la unidad de tiempo que en este caso es años.

Tabla XIV. **Cronograma**

ACTIVIDAD	NOVIEMBRE				DICIEMBRE			
	1	2	3	4	1	2	3	4
Análisis de las entidades bancarias		x						
Identificación de los puntos donde se desea la oficina			x					
Compra del mobiliario de oficina				x				
Compra del equipo de computo				x				
Compra de útiles de oficina					X			

Fuente: elaboración propia.

5.5. Determinación del capital de trabajo

El capital de trabajo representa el monto en dinero que necesita el proyecto para cubrir todas aquellas erogaciones que al inicio y durante el proceso de producción y venta se deben de efectuar para su normal funcionamiento. La inversión total representa la sumatoria de la inversión fija y la inversión en capital de trabajo. Inversión fija, se entiende como el conjunto de bienes tangibles adquiridos generalmente al inicio del proyecto. Por lo que se requiere de un capital de trabajo de Q 119 247,47.

5.6. Determinación del punto de equilibrio

El propósito de este cálculo es determinar el nivel mínimo de ventas que debe alcanzar el proyecto en su primer año de operación, para finalizar sus operaciones sin pérdidas ni ganancias.

Tabla XV. **Cálculo de ingresos y ventas mensuales**

MES	INGRESO MINIMO MENSUAL	VENTA MENSUAL
Enero	Q63 347,47	Q76 016,97
Febrero	Q63 347,47	Q76 016,97
Marzo	Q63 347,47	Q76 016,97
Abril	Q63 347,47	Q76 016,97
Mayo	Q63 347,47	Q76 016,97
Junio	Q63 347,47	Q76 016,97
Julio	Q63 347,47	Q76 016,97
Agosto	Q63 347,47	Q76 016,97
Septiembre	Q63 347,47	Q76 016,97
Octubre	Q63 347,47	Q76 016,97
Noviembre	Q63 347,47	Q76 016,97

Continuación de la tabla XV.

Diciembre	Q63 347,47	Q76 016,97
Total anual	Q760 169,68	Q912 203,62

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVI. **Punto de equilibrio**

Ingresos Totales	Mensual	Anual	
Total	Q 63 347	Q 760 170	
Costos Fijos	Mensual	Anual	
Total	Q 44 617	Q 535 405	
Costos Variables	Mensual	Anual	
Total	18 730,40	224 764,80	
	Q 44 617	=	44 617
	Q 1,00		
	Q 63 347	=	1,42
	Q 44 617,07		

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla para que la empresa logre su punto de equilibrio debe de tener un ingreso mínimo de 63 347,47 para poder cubrir lo referente a sus costos fijos y variables, y para obtener ganancias se le hace a este un incremento del 20 por ciento que es el margen de ganancias que manejan las empresas de *outsourcing* actual, dejando establecido un precio competitivo en el mercado, (76 016,97)

6. ESTUDIO FINANCIERO

Se obtendrá una estructura lógica y un índice que satisfaga las necesidades de todos los involucrados directa o indirectamente con el proyecto, por lo que la estructura aquí desarrollada será un reflejo de los procedimientos que se presentarán en la propia empresa: planeación, construcción, adquisición y operación del equipo de la empresa y su respectivo mantenimiento. El equipo individual se cubre con amplitud, con las características de operación e instalación

6.1. Proyección de estados financieros

Una de las técnicas de planeación cuantitativa es la proyección de estados financieros o también llamada estados pro forma.

Las aplicaciones que se pueden tener entre otras son las siguientes: Conocer cómo se terminará el año para efectos fiscales en cuanto a ingresos y deducciones con la finalidad de tomar decisiones antes del cierre del ejercicio.

Tabla XVII. **Estados financieros proyectados**

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas	Q912 203,62	Q1 003 423,98	Q1 103 766,38	Q1 214 143,01	Q1 335 557,31
(-) Costo de Venta	Q147 915,28	Q153 831,89	Q159 985,17	Q166 384,57	Q173 039,96
(=) Utilidad Bruta	Q764 288,34	Q849 592,09	Q943 781,21	Q1,047 758,44	Q1,162 517,36
Gastos de Operación	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80
Gastos de Administración	Q387 489,60	Q406 864,08	Q427 207,28	Q448 567,65	Q470 996,03
Gastos de Venta					

Continuación de la tabla XVII.

Gastos por depreciación y amortización	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28
Depreciación Mobiliario	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00
Depreciación Computadora	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28
Utilidad en Operación (UAI)	Q135 518,66	Q201 447,93	Q275 293,84	Q357 910,71	Q450 241,25
Gastos de Intereses	Q4 320,00	Q4 320,00	Q4 320,00	Q4 320,00	Q4 320,00
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	Q135 518,66	Q201 447,93	Q275 293,84	Q357 910,71	Q450 241,25
ISR	Q42 010,78	Q62 448,86	Q85 341,09	Q110 952,32	Q139 574,79
Utilidades Netas (UDI)	Q93 507,87	Q138 999,07	Q189 952,75	Q246 958,39	Q310 666,46
PROMEDIO DE UDI	Q377 822,36				

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO					
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por Ventas	Q1 469 113,05	Q1 616 024,35	Q1 777 626,79	Q1 955 389,46	Q2 150 928,41
(-) Costo de Venta	Q179 961,5	Q187 160,02	Q194 646,42	Q202 432,27	Q210 529,57
(=) Utilidad Bruta	Q1 289 151,49	Q1 428 864,33	Q1,582 980,37	Q1 752 957,19	Q1,940 398,84
Gastos de Operación	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80	Q224 764,80
Gastos de Administración	Q494 545,83	Q519 273,12	Q545 236,78	Q572 498,62	Q601 123,55
Gastos de Venta					
Gastos por depreciación y amortización	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28
Depreciación Mobiliario	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00	Q2 650,00
Depreciación Computadora	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28	Q13 865,28
Utilidad en Operación (UAI)	Q553 325,58	Q668 311,13	Q796 463,51	Q939 178,49	Q1 097 995,21
Gastos de Intereses	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00	Q0,00
Utilidad antes de Impuestos (UAI)	Q553 325,58	Q668 311,13	Q796 463,51	Q939 178,49	Q1 097 995,21
ISR	Q171 530,93	Q207 176,45	Q246 903,69	Q291 145,33	Q340 378,52
Utilidades Netas (UDI)	Q381 794,65	Q461 134,68	Q549 559,82	Q648 033,16	Q757 616,70
PROMEDIO DE UDI					

Fuente: elaboración propia.

Tabla XVIII. Balance general

BALANCE GENERAL		
		Año 1
ACTIVO		
Activo Circulante		
(Caja y bancos)		Q 912 203,62
Total Activo circulante		Q 912 203,62
Activo Fijo		
Mobiliario y Equipo	Q 13 250,00	
Depreciación Mobiliario	Q 2 650,00	Q 10 600,00
Equipo de computación	Q 41 600,00	
Depreciación Computadora	Q 13 865,28	Q 27 734,72
Total Activo Fijo		Q 38 334,72
Activo Diferido		
Pagos Anticipados		
Total Activo Diferido		
TOTAL ACTIVO		Q 950 538,34
PASIVO		
Sueldos y Salarios x Pagar		
Comisiones x Venta		
Arrendamiento		Q 10 500,00
Préstamo bancario		Q 117 600,00
TOTAL PASIVO		Q 128 100,00
CAPITAL		Q 822 438,34
Utilidad del ejercicio		Q 93 507,87
Impuestos		Q 42 010,78
Suma Pasivo y Capital		Q 950 538,34

Fuente: elaboración propia.

Tabla XIX. Flujo de efectivo

FLUJO DE EFECTIVO						
	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5
(+) Ingreso por Ventas		Q912 203,62	Q1 003 423,98	Q1 103 76638	Q1,214,143.01	Q1,335,557.31
(-) Egresos (costos y gastos operativos)		Q743 654,40	Q768 945,49	Q795 441,97	Q823,201.74	Q852,285.51
(-) Gastos no desembolsables (las depreciaciones y amortizaciones)		Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16,515.28	Q16,515.28
(-)intereses		Q4 320,00	Q4 320,00	Q4 320,00	Q4,320.00	Q4,320.00
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)		Q147 713,94	Q217 963,21	Q291 809,12	Q374,425.99	Q466,756.53

Continuación de la tabla XIX.

(-) Impuestos (ISR)		Q45 791,32	Q67 568,59	Q90 460,83	Q116,072.06	Q144,694.52
(=) Utilidades Netas (UDI)		Q101 922,62	Q150 394,61	Q201 348,30	Q258,353.93	Q322,062.00
Inversión	Q120 000,00					
Préstamo	Q120 000,00					
Fondos Propios						
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (las depreciaciones y las amortizaciones)		Q. 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28
(-) Egresos no afectos a impuestos (pago de prestamos)		Q 24 000,00	Q 24 000,00	Q 24 000,00	Q 24 000,00	Q 24 000,00
(=) Flujo Neto de Efectivo	-Q120 000,00	Q 94 437,90	Q 142 909,89	Q 193 863,58	Q 250 869,21	Q 314 577,28

FLUJO DE EFECTIVO					
	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10
(+) Ingreso por Ventas	Q1 469 113,05	Q1 616 024,35	Q1 777 626,79	Q1 955 389,46	Q2 150 928,41
(-) Egresos (costos y gastos operativos)	Q882 756,91	Q914 682,66	Q948 132,72	Q983 180,41	Q1 019 902,64
(-) Gastos no desembolsables (las depreciaciones y amortizaciones)	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28	Q16 515,28
(-)jintereses					
(=) Utilidad antes de Impuestos (UAI)	Q569 840,86	Q684 826,41	Q812 978,79	Q955 693,77	Q1 114 510,49
(-) Impuestos (ISR)	Q171 530,93	Q207 176,45	Q246 903,69	Q291 145,33	Q340 378,52
(=) Utilidades Netas (UDI)	Q398 309,93	Q477 649,96	Q566 075,10	Q664 548,44	Q774 131,98
Inversión					
Préstamo					
Fondos Propios					
(+) Ajustes por gastos no desembolsables (las depreciaciones y las amortizaciones)	Q 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28	Q 16 515,28
(-) Egresos no afectos a impuestos (pago de prestamos)					
(=) Flujo Neto de Efectivo	Q 414 825,21	Q 494 165,24	Q 582 590,38	Q 681 063,72	Q 790 647,26

Fuente: elaboración propia.

6.2. Tasa interna de retorno

Está definida como el promedio geométrico de los rendimientos futuros esperados de dicha inversión, y que implica por cierto el supuesto de una oportunidad para reinvertir. En términos simples en tanto, diversos autores la conceptualizan como la tasa de interés (o la tasa de descuento) con la cual el valor actual neto o Valor Presente Neto (VAN o VPN) es igual a cero.

Tabla XX. **Tasa interna de retorno**

TIR
$R + (R2 - R1)(VAN+ / VAN+ - VAN-)$
63,43%

Fuente: elaboración propia.

Según los resultados la tasa interna de retorno es de 63,43 por ciento

6.3. Valor presente neto

El Valor Presente Neto (VPN), es el método más conocido a la hora de evaluar proyectos de inversión a largo plazo. El VPN permite determinar si una inversión cumple con el objetivo básico financiero: maximizar la inversión. El valor presente neto permite determinar si dicha inversión puede incrementar o reducir el valor. Ese cambio en el valor estimado puede ser positivo, negativo o continuar igual. Si es positivo significará que el valor de la firma tendrá un incremento equivalente al monto del valor presente neto. Si es negativo quiere decir que la firma reducirá su riqueza en el valor que arroje el VPN. Si el resultado del VPN es cero, la empresa no modificará el monto de su valor.

Es importante tener en cuenta que el valor del Valor Presente Neto depende de las siguientes variables:

La inversión inicial previa, las inversiones durante la operación, los flujos netos de efectivo, la tasa de descuento y el número de períodos que dure el proyecto.

Tabla XXI. **Cálculo del Valor Presente Neto**

CALCULO DEL VAN POSITIVO		
Factor de actualización(FA)		
Año	F.A.	
1		0.74
2		0.55
3		0.41
4		0.30
5		0.22
6		0.17
7		0.12
8		0.09
9		0.07
10		0.05

Valor Presente	
(+)FNEA	Q639,701
(-)Inversión	Q120,000
VAN	Q519,701

CALCULO DEL FNEA				
Año	Inversión	Flujo neto de efectivo	FA	FNEA
0	120,000.00			
1		Q84,438	0.74	68,954.00
2		Q142,910	0.55	78,414.21
3		Q193,864	0.41	78,794.32
4		Q250,869	0.30	75,528.75
5		Q314,577	0.22	70,154.98
6		Q414,825	0.17	68,527.13

Continuación de la tabla XXI.

7		Q494,165	0.12	60,469.42
8		Q582,590	0.09	52,807.20
9		Q881,064	0.07	45,728.17
10		Q790,647	0.05	39,322.86
			TOTAL	639,701.04

Fuente: elaboración propia.

El valor presente neto es de Q 519 701,00

6.4. Tasa de rendimiento esperado por el inversionista

Es la tasa de rendimiento esperada, que representa una medida de rentabilidad, la mínima que se le exigirá al proyecto de tal manera que permita cubrir, la inversión inicial, los egresos por operación, intereses, etc. El cual para este proyecto fue establecido en el 35 por ciento, la estimación del mismo se realiza de manera intuitiva con criterio de experto basando se en el conocimiento del entorno económico, tomando por ejemplo los valores de la inflación y los porcentajes de interés por el préstamo adquirido.

6.5. Análisis de rendimiento de inversión

Se asignó una tasa de rendimiento esperada del 35 por ciento, revisando las utilidades netas y la inversión inicial se determinó que se logró un 78 por ciento de rendimiento para el primer año de operaciones, para los siguientes 9 años, tomado los costos promedio anuales y las utilidades netas promedio percibidas, se observó un rendimiento promedio incremental del proyecto de un 79 por

ciento cada año, por lo que si comparamos la tasa de rendimiento esperada vrs el rendimiento de la inversión, concluimos que el proyecto sobre pasa el rendimiento esperado por los inversionistas.

6.6. Análisis de estados financieros

Según los estados financieros proyectos y el flujo de efectivo indican que en los próximos años se tendrá un incremento en las ventas (servicio de renta de personal) por un 10 por ciento sobre la renta estimada.

6.7. Valor de rescate de las inversiones

Es el tiempo en el que se considera que el proyecto generará beneficios y deberá estar considerado en el horizonte de planeación del proyecto. En el caso de estudio se presenta una inversión de préstamo de Q 120 000 los cuales al compararlos con las utilidades netas promediadas indican que la empresa tiene la capacidad de recuperación de la inversión de siete meses y seis días aproximadamente.

Tabla XXII. **Período de recuperación de la inversión**

PERIODO DE RECUPERACIÓN DE LA INVERSIÓN	
Inversión	Q120000,00
Utilidades netas	Q 199 331,57
PRI	0,60

Fuente: elaboración propia.

6.8. Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad es un término financiero, muy utilizado en el mundo de la empresa a la hora de tomar decisiones de inversión, que consiste en calcular los nuevos flujos de caja y el VAN (en un proyecto, en un negocio, etc...), al cambiar una variable (la inversión inicial, la duración, los ingresos, la tasa de crecimiento de los ingresos, los costes, etc....). De este modo teniendo los nuevos flujos de caja y el nuevo VAN podremos calcular o mejorar nuestras estimaciones sobre el proyecto que vamos a comenzar en el caso de que esas variables cambiasen o existiesen errores iniciales de apreciación por nuestra parte en los datos obtenidos inicialmente.

Tabla XXIII. Análisis de sensibilidad

ANALISIS DE SENSIBILIDAD CON LAS UTILIDADES CONSTANTES						
UTILIDAD	VENTAS	COSTO TOTAL	INGRESOS	PRECIO		% DE VARIACION
135 518,66	915 204	371 680,08	915 203,62	Q 0,55		99%
135 518,66	914 204	372 680,08	914 203,62	Q 0,56		100%
135 518,66	913 204	373 680,08	913 203,62	Q 0,56		100%
135 518,66	912 204	372 680,08	912 203,62	Q 0,56		100%
135 518,66	911 204	373 680,08	911 203,62	Q 0,56		100%
135 518,66	910 204	374 680,08	910 203,62	Q 0,56		101%
135 518,66	909 204	375 680,08	909 203,62	Q 0,56		101%

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior indican que la sensibilidad de las utilidades constantes podría variar un 1 por ciento según los cambiantes en las ventas y los costos.

6.9. Relación beneficio costo

La relación costo beneficio toma los ingresos y egresos presentes netos del estado de resultado, para determinar cuáles son los beneficios por cada quetzal que se sacrifica en el proyecto.

Tabla XXIV. Relación costo/beneficio

CUADRO RELACIÓN COSTO / BENEFICIO					
TREMA	35%			actualizados	
Año	Ingresos	Gasto	FA	ingresos	gasto
1	912 203,62	760 169,68	0,74	675 706,38	563 088,65
2	1 003 423,98	785 460,77	0,55	550 575,57	430 979,85
3	1 103 766,38	811 957,25	0,41	448 617,13	330 013,62
4	1 214 143,01	391 149,37	0,30	365 539,89	117 762,65
5	1 335 557,31	868 800,79	0,22	297 847,31	193 754,31
6	1 469 113,05	899 272,19	0,17	242 690,40	148 555,44
7	1 616 024,35	931 197,94	0,12	197 747,74	113 947,72
8	1 777 626,79	964 648,00	0,09	161 127,79	87 437,70
9	1 955 389,46	999 695,69	0,07	131 289,31	67 121,85
10	2 150 928,41	1 036 417,92	0,05	106 976,47	51 546,27
Valor Presente				3 178 117,99	2 104 208,04
RBC				1,51	

Fuente: elaboración propia.

Según la tabla anterior indica que una relación del costo beneficio de 1.51 y éste indica que si es aceptable el proyecto ya que es mayor de 1.

6.10. Toma de decisión del proyecto

Luego de realizar el estudio económico y analizando los resultados, podemos determinar que si es factible desarrollar el proyecto, pues presenta ingresos adecuados que permiten visualizar el desarrollo y crecimiento de la misma, así como un costo beneficio muy por encima de lo esperado.

Será necesario implementar al mismo tiempo el concepto de *Balanced scorecard* que es una técnica de *management* que integra de forma equilibrada los principales objetivos de rendimiento existentes en una empresa, desde los financieros hasta los relativos a los procesos internos, estableciendo objetivos de calidad para funciones y niveles relevantes dentro de la organización, derivando los objetivos corporativos en las unidades de negocio, con metas claramente definidas.

De esta forma, el modelo traduce la misión y la estrategia de una empresa en objetivos y medidas tangibles.

Las medidas representan el equilibrio entre los diversos indicadores externos (accionistas y clientes), y las medidas internas de los procesos críticos de negocios (como la innovación, el aprendizaje y el crecimiento).

El *Balanced Scorecard* delimita los segmentos de mercado en donde se va a competir y los clientes a conquistar. Ofrece una visión de futuro y un camino para alcanzarlo mediante el plan estratégico.

El *Balanced Scorecard* no es una herramienta destinada a la contabilidad, aunque tenga conexión con la contabilidad de la organización, el *Balanced Scorecard* debe ser utilizado por los ejecutivos que necesitan tomar decisiones de negocio: acerca de sus operaciones, de sus procesos de producción, de sus objetivos, productos y clientes, es decir, supervisando el cumplimiento de la planificación estratégica de la empresa.

El *Balanced Scorecard* esta basado en cuatro perspectivas (financiera, clientes, procesos internos y aprendizaje/crecimiento), formando un conjunto

cohesionado e interdependiente, con objetivos e indicadores interrelacionados y formando un flujo de causa y efecto que se inicia en la perspectiva del aprendizaje y crecimiento y termina en la perspectiva financiera.

CONCLUSIONES

1. A través del estudio económico financiero, se determinó que es factible realizar el proyecto e implementarlo en empresas medianas y grandes en el departamento de Guatemala.
2. El estudio de mercado realizado, permitió conocer que existen 30 empresas de renta de personal actualmente en Guatemala y cubren un 25 por ciento de las necesidades, lo que abre las posibilidades de desarrollo de una nueva empresa de renta de personal.
3. Se determinó que el mercado ofrece una ganancia del 10 por ciento al 20 por ciento mínimo sobre el personal subcontratado.
4. Se estableció la tasa interna de retorno (TIR) del 63,43 por ciento y el Valor Actual Neto (VAN) de Q 519 701,00 para el proyecto.
5. Se estimó la demanda potencial existente en el mercado de la siguiente forma: empresas medianas 50 318 y grandes 1464, segmentos a los cuales va enfocado el proyecto.
6. De acuerdo al planteamiento presentado en cuanto a los ingresos en ventas y costos operativos se proyecta un crecimiento constante de un 78 por ciento en un período de 10 años.
7. Se utilizaron los conocimientos adquiridos en la carrera de Ingeniería Industrial, principalmente de los cursos de ingeniería de proyectos,

contabilidad, ingeniería de plantas, a manera de efectuar el presente estudio de la mejor manera.

8. El *outsourcing* representa en la actualidad a nivel mundial el 70 por ciento de la mano de obra en las empresas de gran prestigio, para las empresas nacionales representa el 25 por ciento y va en aumento, se liberan de responsabilidades secundarias como la selección y contratación de la carga del personal que necesitan y se dedican más a los enfoques de la implementación estratégica donde les va generar ingresos económicos.

RECOMENDACIONES

1. Contratar el servicio de renta de personal (*outsourcing*) en el desarrollo de actividades que no son parte del objetivo primordial de la empresa, harán que la misma ya sea mediana o grande, mejore su eficiencia operativa, así como el manejo de sus recursos.
2. Realizar un estudio adecuado de mercado permite conocer las posibilidades de una empresa de renta de personal en la industria, se debe estudiar la competencia existente, precios y costos.
3. Conocer las diferentes leyes del Código de Comercio del Derecho Mercantil o de Comercio, el Código de Trabajo, Principios del Derecho Laboral para poder implementar a una empresa de este tipo.
4. Establecer la tasa de rendimiento (TIR) adecuada, que haga rentable la operación y con un valor actual neto (VAN) de igual forma adecuado para el proyecto.
5. Estimar la demanda potencial existente en el mercado para determinar a qué segmento se debe enfocar.
6. Proyectar el crecimiento de la empresa en ventas y costos en un período mínimo de 5 años.
7. Realizar un adecuado análisis del rendimiento de la inversión, basados en un TREMA del 35 por ciento, tomando como base la inflación actual.

8. Conocer la importancia del *outsourcing* para las empresas en la actualidad y aplicarlo en las áreas donde sea factible, esto hará que se desliguen de funciones secundarias.

BIBLIOGRAFÍA

1. ACHAERANDIO, Luis; CABALLEROS, Henry. *Guía general para realizar trabajos de investigación en la URL*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2002. 125 p.
2. BARRERA, Manuel; CAPRIEL, Kristy; CASTILLEJO, Daniel. *Outsourcing en el ámbito financiero*. Guatemala: Universidad Francisco Marroquín, 2003. 230 p.
3. BATSAKIS, Juan .*El impacto financiero del outsourcing de personal en un banco del sistema financiero nacional*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2000. 175 p
4. DIAZ, Armando. *¿Cuáles son las ventajas y desventajas de utilizar outsourcing?* [en línea] 2004. <http://www.gestiopolis.com/rec/casexpr/outsourcing.htm>. [Consulta: 15 de junio de 2011]
5. KOONTZ, Helmut.; WEIHRICH, H. *Administración una perspectiva global*. 12^a ed. México : McGraw-Hill, 2004. 165 p.
6. LANZAS, Mario. *Análisis de costo-beneficio de outsourcing de transporte de caña en los ingenios*. Guatemala: Universidad Rafael Landívar, 2004. 140 p.

7. Ministerio de Hacienda. Proyecto outsourcing sistemas de gestión de la administración financiera (SIGAF). Costa Rica: Ministerio de Hacienda, 2000. 230 p.
8. Outsourcing informático. [En línea] 2004. <http://www.imarketing.es/outsourcing.asp>. [Consulta: 15 de Junio de 2011.]
9. ROSSELL, Miguel. *Beneficios del outsourcing caso industria litográfica*. Guatemala: Universidad Rafael Landivar, 2000. 185 p.
10. ROTHERY, Britany. *Outsourcing la subcontratación*. México: Limusa, 2001. 165. p.
11. Transportes terrestres y aéreos de C.A.S.A. Manual de operaciones. Guatemala: 1983. 300 p.
12. ZEBADÚA, Rodolfo. *El mercado del outsourcing informático se duplicó entre 1999 y 2003*. [En línea] 2004. <http://www.rrhmagazine.com/noticias.asp?id=633>. [Consulta el: 15 de junio de 2011.]

ANEXOS

- 1. ASESORÍA INTELIGENTE, S. A. –AINSA**
12 Calle 2-04, Zona 9
Edificio Plaza del Sol Of. 407
Guatemala, Ciudad 01009
Phone: (502) 2361-0326
Fax: (502) 2332-2201
informacion@ainsa.com.gt

- 2. CONSULTANTS ON CUSTOMS, LABOR, TRADE AND ACCOUNTING**
Elmer Antonio Juárez Salazar
General Director
Verónica Coyoy
General Manager
Paola Andrea Juárez Salinas
Administrative Consultant

- 3. CONSULTORÍA INTERNACIONAL**
19 Avenida 16-25, Zona 10 Casa 4
Guatemala, Ciudad 01010
Phone: (502) 2367-5495
Fax: (502) 2366-3764
consuint@intelnett.com

- 4. STRATEGIC PLANNING AND CONSULTANTS**
Luis A. Velásquez
President

5. SERVICIOS GLOBALES DE CONSULTORÍA, S. A.

22 Avenida 34-59, Zona 12

Colonia Santa Elisa

Guatemala, Ciudad 01012

Phone: (502) 2476-0173

Fax: (502) 2476-0173

6. CONSULTANTS FOR DEVELOPMENT OF BUSINESS AND ORGANIZATIONS

Juan Bosco

Vice President North America

7. GRUPO CONSOLIDADO

Calzada Roosevelt 22-43, Zona 11

Edificio Tikal Futura Torre Sol, Nivel 12, Of. 12C

Guatemala, Ciudad 01011

Phone: (502) 2440-2837 / 2440-2838

Fax: (502) 2440-2617

consultores@grupoconsolidado.com

8. CONSULTING FIRM

Eugenio Borrayo

General Manager

César Leal Rodríguez

Consulting Manager

9. MERCADEO INMOBILIARIO, S. A.

12 Calle 1-25, Zona 10

Edificio Géminis 10 Torre Sur, Nivel 14 Of. 1412

Guatemala, Ciudad 01010

Phone: (502) 2335-3022

Fax: (502) 2335-2656

www.mercadeo.com.gt

mercadeo@guaweb.net

10. MARKETING AND ADVERTISING CONSULTANTS. CREDIT INFORMATION AND COLLECTION SERVICES. REAL ESTATE DEVELOPERS.

Rolando Pineda Lam

President

Leticia King de Pineda

General Manager

Edgar Enrique Pineda De León

Sales Manager

11. REPRESENTACIONES MONTERREY, S. A.

Avenida Reforma 10-00, Zona 9

Edificio Condominio Reforma Nivel 13

Guatemala, Ciudad 01009

Phone: (502) 2332-5144

Fax: (502) 2331-5214

www.centralamericaninvest.com

remsa@centralamericaninvest.com

**12. REAL ESTATE SERVICES, LEGAL AND FINANCING CONSULTANTS
FORREAL ESTATE AND NEW ENTITIES IN GUATEMALA,
CONSULTANTS FORNATIONAL AND FOREIGN INVESTMENTS**

Sara Lois Siegel

Administrative Manager

Christian Herrera, Accounting Manager

13. SERVICIOS GLOBALES DE CONSULTORÍA, S. A.

22 Avenida 34-59, Zona 12

Colonia Santa Elisa

Guatemala, Ciudad 01012

Phone: (502) 2476-0173

Fax: (502) 2476-0173

**14. CONSULTANTS FOR DEVELOPMENT OF BUSINESS AND
ORGANIZATIONS**

Juan Bosco

Vice President North America

15. CENTRO DE CAPACITACIÓN Y DESARROLLO DE PERSONAL, S. A.

7a. Avenida 8-56, Zona 1

Edificio El Centro Nivel 10 Of. 10-21

Guatemala, Ciudad 01001

Phone: (502) 2251-7317

Fax: (502) 2238-0189

cdp@intelnet.net.gt

16. TRAINING, RECRUITING AND PERSONNEL EVALUATION

Armando Soto Galicia
General Manager

17. CENTRO EDUCATIVO ALTO DESARROLLO

11 Avenida 10-67, Zona 1
Guatemala, Ciudad 01001
Phone: (502) 2253-9153
Fax: (502) 2253-9153
acusa2@hotmail.com

18. BUSINESS ADVISORS AND DEVELOPMENT

Isabel RuanoAroche
Program Coordinator

19. MANPOWER, S. A.

14 Calle 3-51, Zona 10
Murano Center Nivel 3 Of. 15
Guatemala, Ciudad 01010
Phone: (502) 2366-6036/7
Fax: (502) 2366-6040
www.manpowercentroamerica.com

20. HUMAN RESOURCES RECRUITMENT

Gustavo López Aguirre
Branch Manager

21. CONSEJEROS R.V. BERTRAND FOUNDING MEMBER

5a. Avenida 15-45, Zona 10
Centro Empresarial Torre II Of. 808/809
Guatemala, Ciudad 01010
Phone: (502) 2333-7191 / 2333-5327 to 28
Fax: (502) 2333-7190
www.searchlatinamerica.com
www.cornerstone-group.com
executives@searchlatinamerica.com

**22. RETAINED EXECUTIVE SEARCH – MANAGEMENT CONSULTANTS.
MEMBER FIRM OF THE CORNERSTONE INTERNATIONAL GROUP.**

Richard V. Bertrand
CEO/ President
Ernest Annable
Apparel & Textile Industry Consultant
Edward Carrette
Hospitality/ TourismIndustryConsultant

23. PROFESIONALES CONSULTORES ASOCIADOS

12 Calle 2-04, Zona 9
Edificio Plaza del Sol Of. 523
Guatemala, Ciudad 01009
Phone: (502) 2331-4455 / 2361-5832
Fax: (502) 2334-4970
www.pcasa.com
pcasa1@terra.com.gt

24. PERSONNEL RECRUITMENT AND EVALUATION

Ricardo Alvarado Castellanos

Director

25. LUIS ALBERTO RUIZ SAMAYOA

CENTRO DE ASESORIA EMPRESARIAL

20 Calle 22-66, Zona 10 Apto. 23-54

Residenciales El Acueducto

Guatemala, Ciudad 01010

Phone: (502) 2337-2747

26. TRAINING AND MOTIVATION FOR MANAGERS

Luis Alberto Ruiz Samayoa

General Manager

27. EXPERTOS V.S.A., S. A.

5a. Avenida 15-45, Zona 10

Centro Empresarial Torre II Of. 203-204

Guatemala, Ciudad 01010

Phone: (502) 2366-5521

Fax: (502) 2366-2231

www.expertosvsa.com

ivoguate@itelgua.com

**28. VOICE STRESS TESTS AND INVESTIGATION. HUMAN RESOURCES
CONSULTANTS PERSONNEL RECRUITMENT AND TRAINING.
RELIABILITY TEST.**

Michael Savage

President

Ivonne Delgado

Vice President

Jorge Estrada

General Manager

29. EUROCOMER, S. A.

5a. Avenida 5-55, Zona 14

Edificio Europlaza Torre II Of. 302 A

Guatemala, Ciudad 01014

Phone: (502) 2385-3322

Fax: (502) 2385-3406

eurocomer@gua.net

30. RECRUITMENT AND CONSULTING FIRM

Leonora Mencos de Martín-Hidalgo

Administrative Manager

Enrique Martín-Hidalgo

Consultant