

**PLAN DE NEGOCIO: MIGRACIÓN LABORAL DE OBREROS COLOMBIANOS  
A CANADÁ**

**MARÍA PAULA GÁLVEZ JARAMILLO  
SILVANA RUEDA URREA  
LUISA MARIA JAIMES CUERVO**

**TRABAJO DE GRADO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ, JULIO DE 2010**

**PLAN DE NEGOCIO: MIGRACIÓN LABORAL DE OBREROS COLOMBIANOS  
A CANADÁ**

**MARÍA PAULA GÁLVEZ JARAMILLO  
SILVANA RUEDA URREA  
LUISA MARIA JAIMES CUERVO**

**TRABAJO DE GRADO**

**TUTOR  
MICHAEL TORRES FRANCO**

**ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS INTERNACIONALES  
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DEL ROSARIO  
BOGOTÁ, JULIO DE 2010**

## **DEDICATORIA**

*Le dedicamos este trabajo a Dios porque es gracias a Él que podemos realizar  
todas las cosas en la vida,*

*y a nuestras familias,*

*Jaimes Cuervo,*

*Rueda Urrea,*

*Gálvez Jaramillo,*

*por ser quienes nos han apoyado y acompañado en el proceso de formación  
personal y profesional.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A Michael Torres Franco,*

*Nuestro tutor del presente trabajo quien nos brindó todo su apoyo, conocimiento y en especial su tiempo para hacer posible la elaboración de este proyecto.*

*Gracias por tu compromiso con los estudiantes, que necesitamos de docentes como tú para salir bien preparados y ser buenos profesionales para la nación.*

# TABLA DE CONTENIDO

<b>GLOSARIO</b> .....	<b>III</b>
<b>RESUMEN</b> .....	<b>V</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>VI</b>
<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>1</b>
<b>I CAPITULO: CONCEPTO DEL NEGOCIO</b> .....	<b>7</b>
1.1 NOMBRE COMERCIAL: .....	7
1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO.....	7
1.3 MISIÓN.....	7
1.4 VISIÓN A 5 AÑOS.....	8
1.5 OBJETIVO GENERAL.....	8
1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	8
1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL.....	8
1.8 CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES.....	10
1.9 MARCO DE REFERENCIA.....	12
<b>II CAPÍTULO: CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO</b> .....	<b>18</b>
2.1 PRECEDENTE DE PROGRAMAS DE MIGRACIÓN REALIZADOS .....	19
2.2 OPORTUNIDADES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN CANADIENSE .....	26
2.3 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (OIM).....	29
2.4 OFERTA.....	29
2.5 DEMANDA .....	33
2.6 ASUNTOS MULTILATERALES CANADÁ- COLOMBIA .....	36
2.7 DOFA.....	38
<b>III CAPÍTULO: EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES</b> .....	<b>39</b>
3.1 EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES ACERCA DEL SERVICIO .....	40
3.2 PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES HACIA EL SERVICIO.....	41
<b>IV CAPITULO: FUNCIONES DE LOS CLIENTES EN LA ENTREGA DEL SERVICIO</b> .....	<b>42</b>
4.1 TIPO DE CONTRIBUCIÓN EN LA PRODUCCIÓN DEL SERVICIO.....	42
4.2 NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO EN LA PRODUCCIÓN .....	43
4.3 ESTRATEGIA PARA UNA PARTICIPACIÓN EFICAZ DE LOS CLIENTES.....	44
<b>V CAPITULO: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO</b> .....	<b>46</b>
5.1 PLANOS DEL SERVICIO.....	46
<b>VI CAPITULO: VIABILIDAD FINANCIERA</b> .....	<b>53</b>
6.1 DATOS GENERALES .....	53
VENTAS .....	56
6.2 ESTADOS DE RESULTADOS.....	57

6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO ..... 57  
6.4 INDICADORES FINANCIEROS ..... 57  
**CONCLUSIONES ..... 58**  
**BIBLIOGRAFIA ..... 60**  
**ANEXOS..... 63**

## LISTAS ESPECIALES

### LISTA DE TABLAS

TABLA 1: ANÁLISIS DOFA.....	38
TABLA 2: PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES .....	63
TABLA 3: COSTOS PREOPERATIVOS.....	63
TABLA 4: OPERARIOS EN EL PROCESO PRODUCTIVO .....	63
TABLA 5: COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN .....	64
TABLA 6: ACTIVOS FIJOS.....	64
TABLA 7: GASTOS ADMINISTRATIVOS ANUALES.....	64
TABLA 8: GASTOS DE VENTAS ANUALES.....	65
TABLA 9: BALANCE INICIAL .....	66
TABLA 10: PRECIO DE VENTA UNITARIO .....	67
TABLA 11: PRECIO DE VENTA.....	67
TABLA 12: PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN .....	68
TABLA 13: MANO DE OBRA DIRECTA .....	69
TABLA 14: PRESUPUESTO DE COSTO DE VENTAS.....	70
TABLA 15: GASTOS DE ADMINISTRACIÓN.....	71
TABLA 16: PRESUPUESTO DE GASTO DE VENTA.....	71
TABLA 17: ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS.....	72
TABLA 18: BALANCE GENERAL.....	73
TABLA 19: FLUJO DE EFECTIVO.....	75
TABLA 20: FLUJO NETO DEL PROYECTO.....	76
TABLA 21: GASTOS PREOPERATIVO .....	77
TABLA 22: DEPRECIACIONES .....	78
TABLA 23: PRÉSTAMO FINANCIERO .....	79
TABLA 24: INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO.....	82
TABLA 25: PUNTO DE EQUILIBRIO .....	83
TABLA 26: INDICADORES ECONÓMICOS.....	86

### LISTA DE GRÁFICAS

ILUSTRACIÓN 1: ORGANIGRAMA EMPRESARIAL .....	9
ILUSTRACIÓN 2: PASOS PARA CONSTITUCIÓN DE LA EMPRESA .....	11
ILUSTRACIÓN 3: COMPRESIÓN DE LA NATURALEZA DEL SERVICIO .....	12
ILUSTRACIÓN 4: MÉTODO DE ENTREGA DEL SERVICIO.....	13

ILUSTRACIÓN 5: NATURALEZA DE LA DEMANDA DEL SERVICIO .....	14
ILUSTRACIÓN 6: COMPRENSIÓN DE LAS CARACTERÍSTICAS DEL SERVICIO .....	15
ILUSTRACIÓN 7: RELACIONES CON LOS CLIENTES.....	16
ILUSTRACIÓN 8: AJUSTE SOBRE PEDIDO Y CRITERIO DE ENTREGA DEL SERVICIO.....	17
ILUSTRACIÓN 9: PANORAMA DEL NEGOCIO EN EL MERCADO .....	19
ILUSTRACIÓN 10: PLANO DEL SERVICIO .....	47
ILUSTRACIÓN 11: PLANO DEL SERVICIO CONEXION LABORAL Y OBREROS COLOMBIANOS.....	49
ILUSTRACIÓN 12: PLANOS DEL SERVICIO CONEXION LABORAL Y EMPRESAS CANADIENSES.....	51

## GLOSARIO

**Migración:** Todo desplazamiento de población que tiene lugar de origen hacia otro de destino. Se pueden dar de dos tipos emigración e inmigración.

**Emigración:** Consiste en dejar el propio país para instalarse en otro.

**Inmigración:** Consiste en el ingreso a un país extranjero, por parte de las personas que proceden de otro lugar.

**Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC):** Consiste en la contratación de migrantes laborales por periodos que van de 6 a 9 meses, para desempeñar labores y retornar a los países de origen una vez terminado el contrato, y así tener la posibilidad de ser contratado nuevamente para el siguiente periodo.

**Sociedad por Acciones Simplificadas (S.A.S):** Tipo de sociedad, que puede ser constituida por una o varias personas naturales o jurídicas, quienes solo serán responsables hasta el monto de sus respectivos aportes. Los accionistas no serán responsables por las obligaciones laborales o tributarias. Será siempre de naturaleza comercial y se creará mediante documento privado.

**Expectativa del Cliente:** “Creencias sobre la entrega del servicio que sirven como estándares o puntos de referencia contra los cuales se juzga el desempeño”<sup>1</sup>.

**Percepción del Cliente:** “La forma en que los clientes evalúan un bien o un servicio, si han experimentado un servicio de calidad y si están satisfechos con el mismo”<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Zeithaml, Bitner. Gremler. Marketing de Servicios. Quinta edición. Capítulo 4 “Expectativas del cliente

<sup>2</sup> Ibíd. Capítulo 5 “Percepciones del cliente hacia el servicio”. Pg. 105

**Planos del Servicio:** “Es una imagen o mapa que representa el sistema de servicio de modo que las personas involucradas en proveerlo puedan entenderlo y tratar con él en forma objetiva, sin importar sus funciones o sus puntos de vista individuales”<sup>3</sup>.

**Valor presente neto (VPN):** “Es la suma de los valores actualizados de todos los flujos netos de caja esperados del proyecto, deducido el valor de la inversión inicial. Si un proyecto tiene un VPN positivo, el proyecto es rentable”<sup>4</sup>.

**Tasa Interna de Retorno (TIR):** “Tasa de descuento que hace que el valor presente neto de una inversión sea igual a cero. Una inversión será aconsejable, si la TIR resultante es igual o superior a la exigida por el inversionista”<sup>5</sup>.

---

<sup>3</sup> Ibíd. Capítulo 9 “Innovación y diseño del servicio”. Pg. 265

<sup>4</sup> “Valor presente neto”. Métodos de análisis de inversiones. “*Métodos de análisis de inversiones*”. Zona económica, 2006, en, <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

<sup>5</sup> “Tasa interna de retorno”. Métodos de análisis de inversiones. “*Métodos de análisis de inversiones*”. Zona económica, 2006, en, <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>

## RESUMEN

Actualmente en Colombia se presentan altos niveles de desempleo, lo que hace pensar que se requieren empresarios emprendedores con proyectos innovadores que ayuden a colaborar con el desarrollo económico del país.

Muchas personas en edad de trabajar no pueden encontrar empleo adecuado para mantenerse ni mantener a sus familias en sus propios países, mientras que en otros países hay escasez de trabajadores para cubrir puestos en diversos sectores de sus economías.

Es por esta razón que surgió la idea del presente proyecto, un plan de negocio para poner en funcionamiento una empresa llamada *Conexión Laboral S.A.S.*, que preste el servicio de contratación de obreros de construcción colombianos para ir a trabajar a empresas extranjeras canadienses que los demanden.

Se realizará entonces, una investigación de mercados que permita visualizar las oportunidades para aprovecharlas y las amenazas para hacerles frente; además se identificarán las expectativas, percepciones y funciones del cliente hacia el servicio, permitiendo que la organización logre satisfacer sus necesidades. Finalmente, se evaluará financieramente el proyecto y así determinar su viabilidad.

Lo anterior, con el fin de direccionar los objetivos estratégicos hacia donde más convenga, y así saber en detalle cómo implementar el servicio para obtener éxito.

**Palabras Clave:** Plan de Negocio, Empleo, Migración Laboral, Servicio de intermediación, Trabajadores Obreros Colombianos (TOC's), Empresas Constructoras Canadienses

## **ABSTRACT**

Nowadays the high level of unemployment in Colombia makes necessary the creation of innovating projects that would help the economic development of the country.

There are many Colombian people able to work who cannot find an adequate job to sustain him/herself and his/her family in their native countries, while other countries have lack of labor force in different economic sectors.

This is the reason of the creation of the present project: a business plan for an enterprise called Conexión Laboral S.A.S. that will be the contact between Colombian constructor workers who want to work in Canada and Canadian construction enterprises that need labor force.

We will make a market investigation to take advantage of the opportunities and to face the threats; also we will determine the expectations, perceptions and functions of the customers in order to offer a service that will satisfy their needs; finally we will make the financial evaluation of the project to determine its viability.

This process will give direction to the strategic objectives to create a successful company.

**Key words:** Business Plan, Employment, Labor Migration, Intermediation Service, constructor Colombian cp workers, Canadian construction companies.

## INTRODUCCIÓN

***“En un mundo cada vez más globalizado, los países de origen y destino enfrentan el reto de buscar mecanismos tendientes a encauzar la migración laboral de tal forma que se constituya en vector fundamental de desarrollo bajo un esquema de migración regulada y digna.”<sup>6</sup>***

La literatura sobre la movilidad de la población considera la migración temporal como el movimiento de personas sin modificar su residencia habitual. La migración temporal o cíclica en la actualidad tiene un particular interés para la comunidad internacional, ya que se considera como un aporte positivo para potenciar el desarrollo en los países de origen. En los países de destino la consideran como un medio para satisfacer, con flexibilidad, las demandas laborales sectoriales, de temporada y en períodos críticos<sup>7</sup>.

Los países de origen consideran que las repercusiones de los movimientos temporales son muy beneficiosas para el desarrollo gracias a las remesas, la transferencia de conocimientos y la promoción de redes empresariales y comerciales<sup>8</sup>. Estas ventajas son aún mayores cuando los migrantes pueden mantener una estrecha relación con el país de origen respectivo.

---

<sup>6</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Programas de Migración Laboral. *Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)*, recuperado enero de 2010, en, <http://www.oim.org.co/Programas/Relacionadosconmigraci%C3%B3ninternacional/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx>

<sup>7</sup> Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, OIM. Cuaderno de Trabajo Sobre Migración (25). “*2da. Evaluación Programa Trabajadores(as) Agrícolas Temporales a Canadá*”. Guatemala. Marzo de 2008.

<sup>8</sup> Kathleen Newland, Directora de Programas de Migrantes, Migración y Desarrollo y Protección a los Refugiados, Instituto de Políticas Migratorias. Conferencia: “Migración Circular, Tendencias Empíricas y Políticas”, 15 de febrero de 2008.

Los países de origen de los emigrantes, ven la migración temporal como una oportunidad para los ciudadanos para tener acceso a los mercados laborales de los países desarrollados y de forma regularizada. La migración temporal le permite a los emigrantes moverse más fácilmente entre su hogar y los países de destino, facilitando el mantenimiento de los lazos familiares y a la vez la supervisión de sus economías.

El presente trabajo pretende exponer el plan de negocio para formalizar una empresa llamada *Conexión Laboral S.A.S*, que sirva de guía para poner en funcionamiento una organización que preste el servicio de contratación de obreros de construcción colombianos para ir a trabajar a empresas extranjeras canadienses que los demanden.

Para ello, se elaborará un I Capítulo: Concepto del Negocio, donde se expondrá la descripción del servicio, misión, visión, estructura organizacional, constitución de la empresa, aspectos legales, marco de referencia, entre otros; un II Capítulo: Condiciones y Características del Mercado, en el que se realizará una investigación de mercado en cuatro ámbitos: precedentes de programas de migración laboral realizados, Oferta (obreros de construcción dispuestos a trabajar en el extranjero), Demanda (empresas canadienses del sector de construcción interesadas en contratar personal extranjero) y Escenarios Multilaterales entre Colombia y Canadá, relativos a la Migración Laboral Internacional. Se planteará un III y IV Capítulos en los que se entiende las expectativas, percepciones y funciones de los clientes en la entrega del servicio; un V Capítulo tratará la implementación y ejecución del servicio como tal, identificando los lineamientos adecuados para que la empresa preste su servicio; se realizará la evaluación financiera con el fin de determinar la viabilidad del proyecto. Finalmente, se realizaran las conclusiones del mismo.

El Plan de Negocio que aquí se presenta, estará guiado por un modelo similar que realizó la Organización Internacional para las Migraciones (OIM), llamado *Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)*, que funciona en Guatemala y Honduras, y que consiste en la contratación de migrantes laborales por periodos que van de 6 a 9 meses para desempeñar exclusivamente labores agrícolas y retornar a los países de origen una vez terminado el contrato<sup>9</sup>. La idea de éste proyecto, es poner a funcionar un modelo similar en Colombia, haciéndole las respectivas modificaciones, según el ambiente y el mercado que haya entre Colombia y Canadá; enfocándose no en el sector agrícola sino en el sector de construcción.

Realizar un proyecto en el que se emprenda un negocio que brinde el servicio de intermediador entre las personas colombianas que buscan trabajo en empresas extranjeras y países como Canadá que requieren mano de obra, tiene justificación por las siguientes circunstancias:

1. En un mundo globalizado, las empresas compiten internacionalmente por costos. En la medida en que estos sean más bajos, la empresa tendrá mayor rentabilidad. Uno de los insumos necesarios para la gestión de las organizaciones es la mano de obra, entre más barata sea, menores costos tendrá que asumir la empresa; por lo que es imperioso, que las mismas busquen en el mercado mundial ese “insumo” a un bajo precio.

Colombia es un país que tiene exceso de oferta de mano de obra dispuesta a trabajar con esfuerzo y dedicación en empresas internacionales. Éste recurso humano, está acostumbrado a recibir menor remuneración que el que recibe la mano de obra de los países desarrollados, sin embargo, el salario que paguen las

---

<sup>9</sup> Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Programas de Migración Laboral. *Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)*, recuperado enero de 2010, en, <http://www.oim.org.co/Programas/Relacionadosconmigraci%C3%B3ninternacional/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx>

empresas internacionales sería una cuota mayor que la que ofrecen en su país de origen. En esta medida, si las organizaciones internacionales contrataran recurso humano colombiano para que trabajen en sus empresas, se estaría supliendo ambas necesidades, por un lado las multinacionales incurrirían en menores costos y por el otro, personas desempleadas y en condiciones infrahumanas en Colombia adquirirían trabajo con una buena remuneración.

2. Las diferencias entre la demanda y oferta de mano de obra entre espacios geográficos son evidentes en la actualidad. En algunos países, en general países subdesarrollados o en vía de desarrollo, hay exceso de población causando desempleo; y en otros, como Canadá, hay escasez de población.

Además, en los niveles de educación también se observa una diferenciación. Los países en vía de desarrollo tienen gran cantidad de mano de obra de baja calificación, es decir que no cuentan con altos niveles de estudio; mientras que los países desarrollados gozan de mano de obra de alta calificación. Así, gran cantidad del recurso humano colombiano no es capaz de realizar labores que exijan de alto nivel de intelecto, y en países desarrollados mucha gente no está dispuesta a realizar labores que impliquen esfuerzos físico o de servicio a los otros. Por lo tanto, las empresas de países desarrollados deben acceder a la mano de obra de los países en vía de desarrollo para aquellos trabajos que ellos no estarían dispuestos a hacer y que no tienen disposición de mano de obra.

3. Las condiciones laborales que ofrecen muchos empleadores colombianos son malas. No hay estabilidad, no se les brinda una seguridad social adecuada y el salario es demasiado bajo.

El salario mínimo, que es el sueldo que reciben la mayoría de los colombianos que son beneficiados porque cuentan con un trabajo (el desempleo en Colombia es de 11.7% en el 2010), es de \$515.000. Cuando hay un contrato formal se paga cada 15 días, pero en muchos casos se paga mensualmente. Haciendo un análisis con el hecho de que se pague cada 15 días, decimos que diariamente el trabajador

recibe \$34.333 por las 8 horas que generalmente se trabaja en un día, es decir \$4.292 por hora. Si se hace un contraste con los estándares mínimos legales de Canadá, en el que por hora trabajada deben pagar U\$ 6.8, es decir, \$13.172 pesos colombianos, se ve que es rentable realizar el viaje para ir a trabajar temporalmente en Canadá.

Así, como podemos ver los trabajadores temporales tendrían un mayor salario, con un bienestar económico más sólido y estable, que recompensaría los costos del viaje al país de destino y que por medio de la inversión y el ahorro ayudara a mejorar su calidad de vida.

4. Los movimientos migratorios pueden contribuir significativamente a impulsar el crecimiento económico y desarrollo de la sociedad tanto de los países de origen como los de destino. Sin embargo, migraciones espontáneas, masivas y desordenadas pueden constituirse en obstáculos para alcanzar tales propósitos. De allí, la necesidad de orientarlas o dirigir las a través de políticas, programas y proyectos como el que se describe en el presente escrito.

La remuneración que los empleados colombianos reciben en sus trabajos, en la mayoría de los casos es reinvertida en el país de origen. Mediante está es posible que grupos familiares mejoren su calidad de vida, puedan realizar nuevos negocios, eduquen a sus hijos, etc. Además, se realizaría una transferencia de conocimiento importante, pues todo lo que aprendieron en el extranjero lo pueden traer y ponerlo en práctica en el país.

Así, testimonios como el de Stefan Mantsch, Especialista de la OIM en migración laboral, afirma que el trabajo temporal beneficia a todo el mundo.

"Los migrantes invierten sus ganancias comprando terrenos, construyendo o ampliando sus hogares, así como permitiendo a sus hijos realizar estudios de mayor nivel. Así mismo, una vez retornen, ponen en marcha las técnicas aprendidas en Canadá,". "Los empleadores canadienses están muy satisfechos con el conocimiento y la buena disposición de los trabajadores para aprender

nuevas técnicas." Lo anterior, hace pensar sobre la importancia y utilidad de éste tipo de proyectos.

## **I CAPITULO: CONCEPTO DEL NEGOCIO**

**1.1 NOMBRE COMERCIAL:** *Conexión Laboral S.A.S.*

### **1.2 DESCRIPCIÓN DEL SERVICIO**

- Negocio que presta el servicio de contratación de obreros colombianos para empresas del sector de construcción canadienses.
- Es un punto de contacto entre las personas colombianas que buscan trabajo y las entidades canadienses que demanda este tipo de personal.
- La empresa tendrá que realizar toda la logística necesaria para poner al empleado colombiano en Canadá, y comprometerlo a que realice todas sus obligaciones y que se respeten sus derechos.

El programa cuenta con dos tipos de clientes, el primero son los Trabajadores Obreros Colombianos (TOC's) que quieren ejercer su labor en el extranjero, específicamente en Canadá, y el segundo son las Empresas Canadienses (EC) que demandan obreros para trabajo de construcción en ese país y que están dispuestos a contratar a los TOC's. Se dice que ambos son clientes puesto que Conexión Laboral S.A.S tiene que brindarle a cada uno de ellos un servicio final que satisfaga sus necesidades. Por lo tanto, toda vez que se hable de "cliente" se refiere a ambos.

### **1.3 MISIÓN**

Somos una entidad privada, que ofrece el servicio de punto de contacto e intermediador, entre la mano de obra colombiana que desee trabajar en otros países, y las empresas extranjeras que demandan personal laboral. Esta organización realiza la gestión completa para que la persona migrante viaje y se efectúe su contrato, respetándole todos sus derechos y comprometiéndolo con sus

obligaciones. Contribuimos al desarrollo de la comunidad colombiana, mejoramiento de la calidad de vida y generación de riqueza.

#### **1.4 VISIÓN A 5 AÑOS**

Ser una institución reconocida por la comunidad colombiana y canadiense, convirtiéndonos en el punto referente para el mercado cuando se oferte o se requiera recurso humano. Se desea expandirse, no sólo trabajando en el sector de la construcción, sino ampliando el servicio a otras industrias.

#### **1.5 OBJETIVO GENERAL**

Prestar el servicio de contratación de obreros de construcción colombianos para empresas extranjeras canadienses.

#### **1.6 OBJETIVOS ESPECIFICOS**

Realizar la gestión logística necesaria para poner al empleado colombiano en Canadá.

- Comprometer al empleado a que realice todas las obligaciones que le asignen el empleador canadiense y que se respeten sus derechos.
- Aprovechar los asuntos multilaterales (políticos, económicos, sociales y culturales) que existen entre Colombia y Canadá.

#### **1.7 ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL**

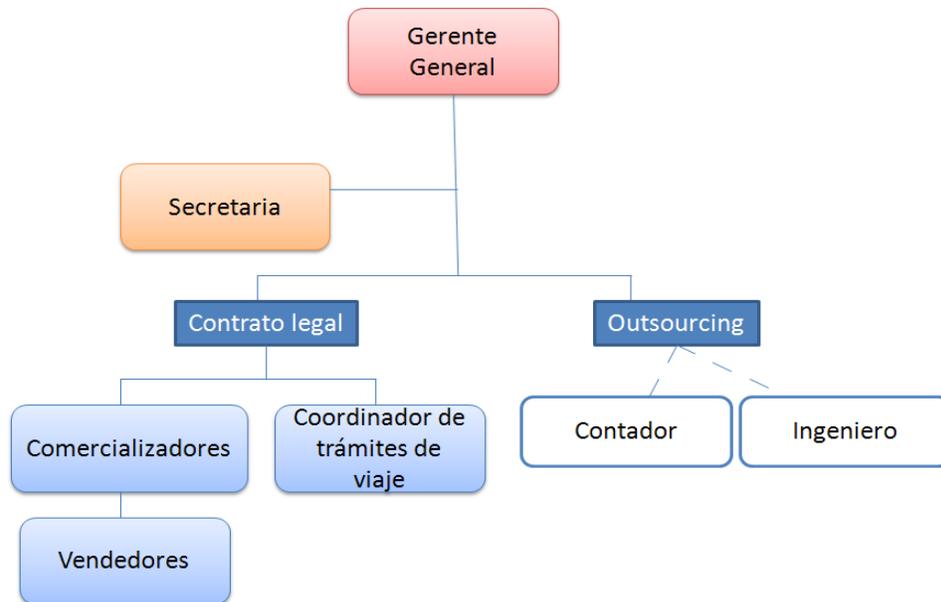
La estructura organizacional que se realizará se hará con base a lo que Koontz define como departamentalización por función empresarial: “la agrupación de actividades de acuerdo con las funciones de una empresa. Las funciones empresariales básicas son la producción (creación o agregación de utilidad a un bien o servicio), venta (el hallazgo de clientes dispuestos a aceptar el bien o

servicio a cierto precio o costo) y financiamiento (obtención, cobro, resguardo y gasto de los fondos de la empresa).<sup>10</sup>

Koontz agrupa estas actividades en departamentos como ingeniería, producción, ventas o comercialización y finanzas.

La estructura organizacional de Conexión Laboral se ve reflejada en el siguiente organigrama:

Ilustración 1: Organigrama empresarial



*Fuente. De los autores*

### **Funciones:**

- **Gerente General (1):** Será la persona que dirige la organización. Tomará las decisiones, creará estrategias que solidifiquen el desempeño de la empresa, otorgara funciones a las distintas áreas y controlará la gestión de la misma.
- **Secretaria (1):** Es la encargada de apoyar al gerente general y al coordinador de trámites de viaje, diligenciando todas las funciones operativas que se le

<sup>10</sup> Koontz, Harold. "Administración una perspectiva global". Mc-Graw Hill. México. Pág. 272

ordenen. Además, estará encargada de contestar llamadas y tendrá que conocer todo acerca del servicio que se ofrece. Se requiere inglés y un buen manejo de programas Microsoft office.

- **Comercializadores (2):** Estarán encargados de conseguir empleadores canadienses que requieran de obreros de construcción colombianos para sus proyectos. Esta persona deberá estar viajando constantemente a Canadá y apoyarse en un sistema tecnológico de información para tener comunicación con las empresas extranjeras. Además, tendrá que buscar organismos públicos que ayuden a establecer el contacto laboral.

- **Coordinador de trámites de viaje (1):** Es el encargado de toda la logística para la realización de los trámites de viaje de los empleados a Canadá. Se encargará de coordinar los procedimientos de visado, vuelos, hospedaje, entre otros.

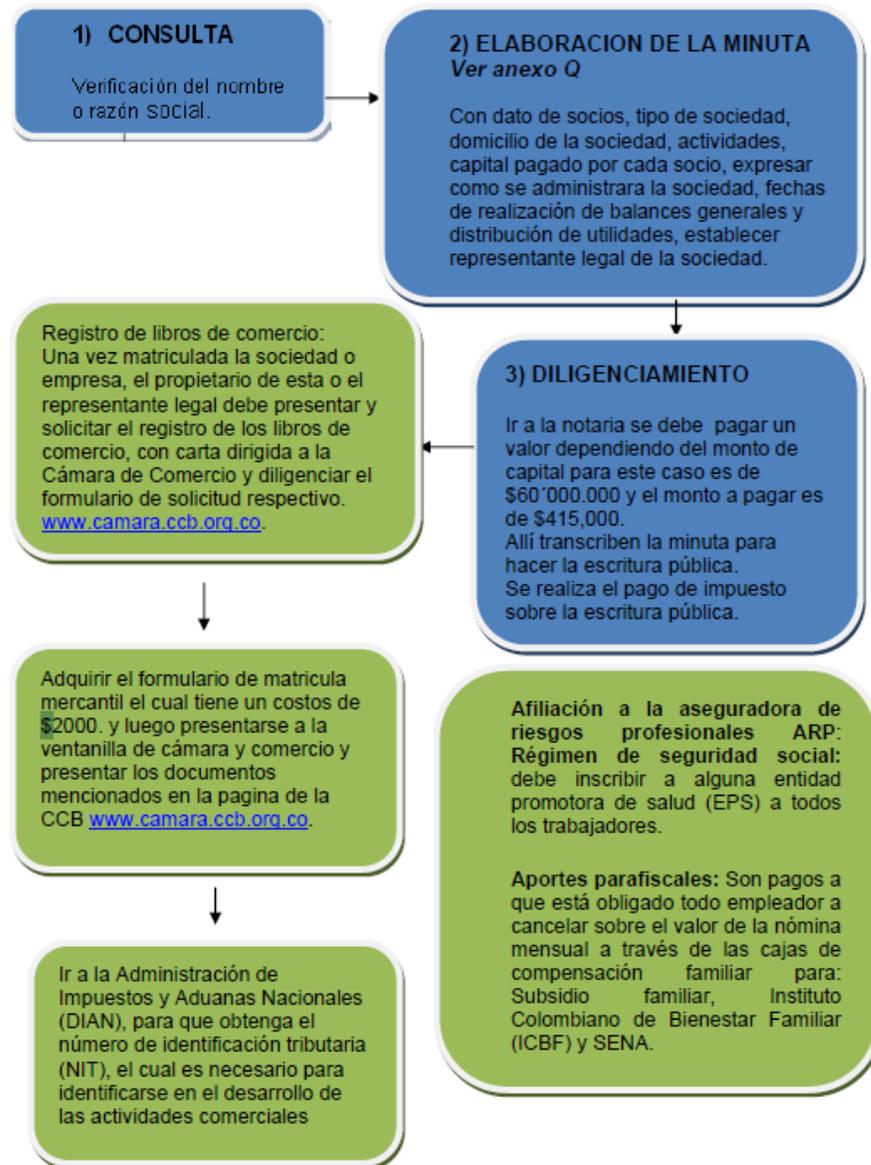
- **Ingeniero (outsourcing):** Mantener un sistema de información práctico y actual, en el que la compañía pueda ponerse fácilmente en contacto con organismos nacionales e internacionales de incumbencia; además debe ayudar a que la empresa gestione adecuadamente, y todas las áreas estén perfectamente conectadas.

- **Contador (outsourcing):** Estará encargado de llevar los libros de contabilidad de la empresa, presupuestos, compras, registro de ingresos, etc. Además, deberá asesorar al gerente general en decisiones en los aspectos financieros que se requieran.

## **1.8 CONSTITUCIÓN DE EMPRESA Y ASPECTOS LEGALES**

Los pasos para crear la empresa se pueden detallar en la página web de la Cámara de Comercio ([www.ccb.org.co](http://www.ccb.org.co)). En la ilustración 2, se detallan los pasos para la constitución de una organización: consulta, elaboración de la minuta y diligenciamiento.

## Ilustración 2: Pasos para Constitución de la Empresa



**Fuente.** De los autores con base en información de Cámara y Comercio

La constitución de la empresa será como “Sociedad por Acciones simplificadas” (S.A.S), debido a las flexibilidades y ventajas que éste tipo de constitución ofrece: La empresa se puede establecer con cualquier monto de capital social y con cualquier cantidad de empleados. Además, puede funcionar con uno o varios accionistas (ya sean estas personas jurídicas o personas naturales) y su duración

puede ser indefinida. Los accionistas no serán responsables por las deudas tributarias de la sociedad (inciso segundo del artículo 794 del Estatuto Tributario). Así mismo, en el momento de la creación de la empresa no será necesario especificar qué tipo de objeto social tendrá la organización, ni tampoco es necesario contar con órganos de administración definidos como asamblea de accionistas, junta directiva o revisor fiscal, tan sólo es necesario contar con un representante legal y un contador público.

Por otro lado, la empresa se constituirá mediante Documento Privado, debido a que este es realizado entre particulares sin intermediación de algún funcionario público, y no a través de una escritura pública que si lo requiere (según artículo quinto). Otra ventaja de la Sociedad por Acciones simplificadas es que el Capital Suscrito podrá ser pagado hasta dos años después de la conformación de la empresa.

## 1.9 MARCO DE REFERENCIA

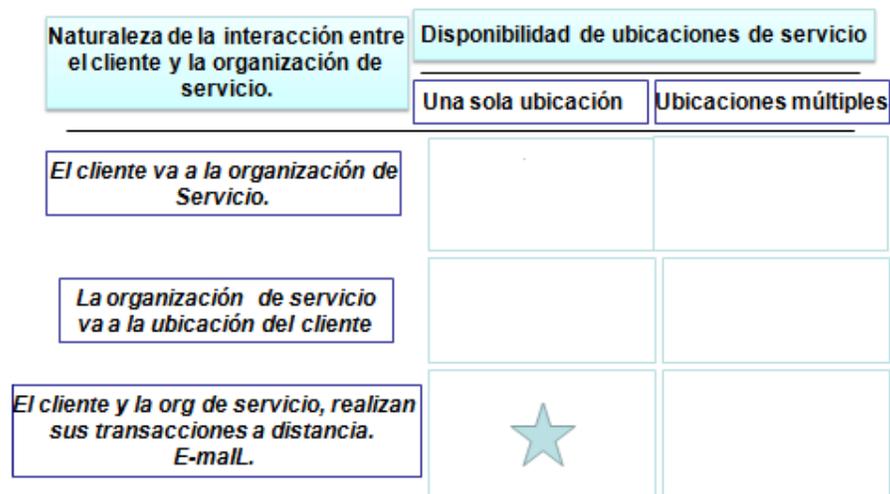
Ilustración 3: Comprensión de la Naturaleza del Servicio

		¿Quién o qué es el receptor directo del servicio?	
¿Cuál es la naturaleza del acto de servicio?		Personas	Posesiones
Acciones Tangibles			
Acciones Intangibles		★	

Fuente. De los autores

El receptor directo del servicio son personas. En primera instancia los Trabajadores Obreros Colombianos (TOC's) y en segunda medida las Empresas canadienses del sector de la construcción (EC), que requieran y no cuenten con personal para realizar trabajo físico u operacional y que por lo tanto tengan que importar este recurso humano de otros países. La naturaleza del acto del servicio es intangible, puesto que las acciones que se llevaran a cabo son de logística y por lo tanto no se perciben físicamente.

**Ilustración 4: Método de entrega del Servicio**



**Fuente. De los autores**

Para iniciar el negocio se considera conveniente brindar el servicio desde una sola ubicación debido a que implica menos gastos y un mejor control de los procesos. Se gestionará en Bogotá ya que es la capital del país y por lo tanto se tiene un mayor acceso a los diferentes servicios que se requieren para hacer los procesos pertinentes al proyecto (conectividad aérea, Ministerios, SENA, etc.), además de ser el centro de negocios de Colombia y uno de los más grandes de Latinoamérica. El Latinoamerican Trade Mart es el Centro Internacional de Comercio para Colombia, está ubicado en la zona de Ciudad Salitre, entre la

Gobernación de Cundinamarca y el centro comercial Gran estación<sup>11</sup>, por lo tanto, se pensaría en esta zona como una ubicación atractiva para poner nuestra oficina de servicios.

Por otro lado, la naturaleza de la interacción entre el cliente y la organización del servicio será a distancia por lo que se usaran todos los medios de comunicación disponibles para estar en contacto con ellos; esto supone Messenger, E-Mail, Skype, Teléfono internacional, Teleconferencias, entre otros. En algunas ocasiones el contacto deberá ser presencial por lo que algún miembro de la empresa o el cliente deberá trasladarse a un punto de encuentro acordado.

**Ilustración 5: Naturaleza de la demanda del servicio**

Grado hasta el cual esta Restringida la oferta	Grado de fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo	
	Amplio	Limitado
<i>La demanda pico por lo Común, se puede satisfacer sin una demora considerable</i>	★	
<i>La demanda pico excede con regularidad la Capacidad.</i>		

**Fuente. De los autores**

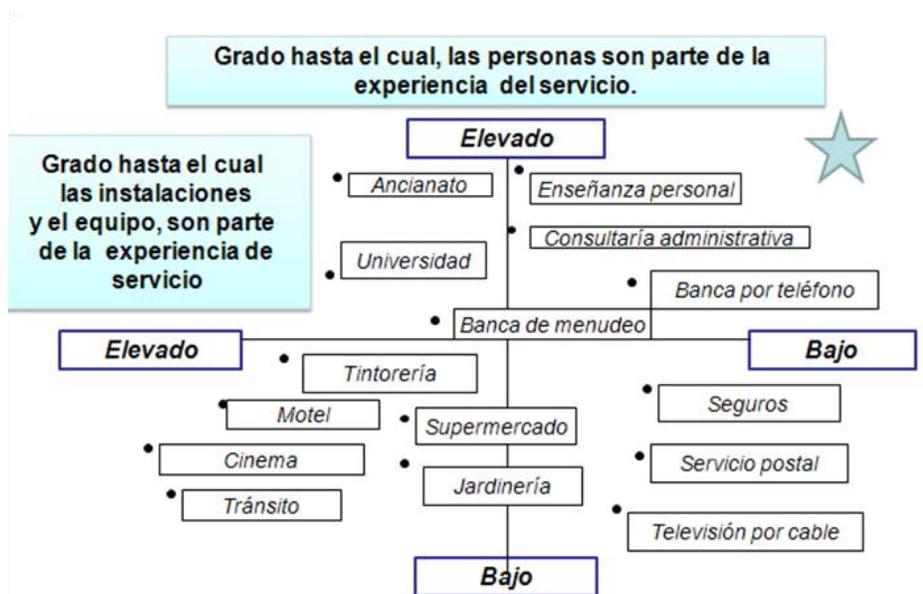
El grado de fluctuaciones de la demanda a lo largo del tiempo es amplio, debido a que no es una demanda constante sino que dependerá de variables externas. Las empresas canadienses de construcción solicitaran personal cada vez que lo necesiten y esto puede ocurrir en cualquier momento del año, pero no sería

<sup>11</sup> Skyscrapercityforum. “Bogotá tendrá el Centro de Negocios más grande de Latinoamérica”. Junio 29 de 2008, en <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=575950>

adecuado enviar personas colombianas a trabajar en Canadá en invierno ya que en general los colombianos no están acostumbrados a las bajas temperaturas que se tienen en ese país en dicha época. Así, los contratos laborales se realizaran para épocas en las que la temperatura no sea tan baja.

En éste negocio no hay mucha restricción de la oferta puesto que Colombia es un país lleno de personas desempleadas que constantemente buscan oportunidades, por lo que en principio se considera que la demanda pico –por lo común-, se puede satisfacer.

**Ilustración 6: Comprensión de las características del servicio**



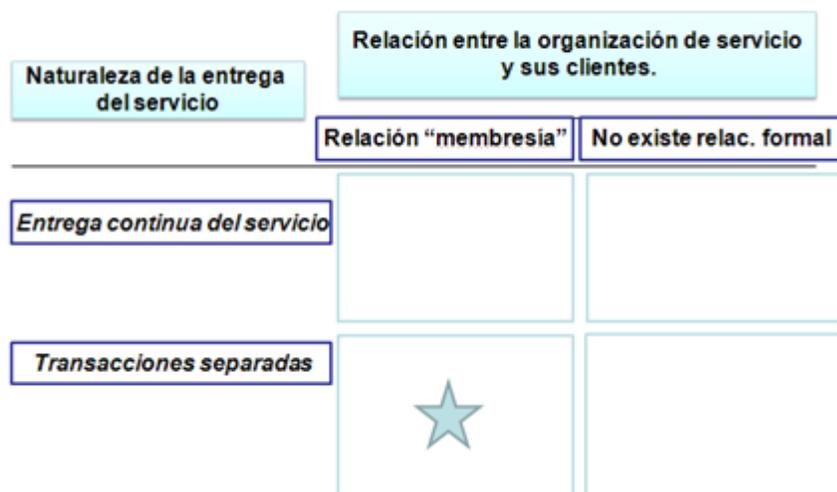
**Fuente. De los autores**

En éste negocio lo más importante son las personas. La calidad de trabajo que se ofrece está intrínseca en el personal que se contrate para brindar el servicio, por ello, el grado hasta el cual las personas son parte de la experiencia del servicio es muy elevado. Por otra parte, las instalaciones físicas que se requieren para llevar

a cabo este negocio no son muy complejas. Se requiere un departamento, computadores para cada uno de los empleados, escritorios, sillas y papelería.

Los medios de comunicación que se usaran para la gestión operacional si deben ser eficientes y de alta tecnología, con ellos se espera estar en contacto de manera ágil y permanente con los dos tipos de clientes, las instituciones canadienses que intervienen en el contrato, la embajada colombiana en Canadá, etc. Además, mediante estos también se encontraran empresas interesadas en la contratación de los obreros colombianos, entre otras muchas funciones.

**Ilustración 7: Relaciones con los Clientes**



**Fuente. De los autores**

La relación que se tiene con los clientes es de tipo "membresía" puesto que va a haber comunicación directa entre nuestra empresa y el cliente demandante del personal. Cada negocio que se realice será documentado y detallado en una base de datos. En cuanto a la naturaleza de entrega, será por transacciones separadas; se realizará un contrato y habrá una vigencia de duración del trabajador en el otro país.

Ilustración 8: Ajuste sobre pedido y criterio de entrega del servicio

Grado hasta el cual el personal que tiene contacto con el cliente, ejerce su criterio para satisfacer las necesidades del cliente individual	Grado hasta el cual se ajustan sobre pedido las características del servicio	
	Elevado	Bajo
Elevado	★	
Bajo		

*Fuente. De los autores*

El grado hasta el cual se ajustan los trabajadores colombianos a las necesidades de las empresas canadienses es elevado, puesto que mediante tests, formatos, pruebas, entrevistas, entre otros, las empresas canadienses podrán elegir el tipo de empleado que deseen y las características que debe tener para llevar a cabo su labor. Por otro lado, el grado hasta el cual el personal que tiene contacto con el cliente, ejerce su criterio para satisfacer las necesidades del cliente individual también es elevado, ya que las situación y necesidades de cada cliente (TOC's y EC) varían mucho, por lo que el empleado según su criterio debe definir si los dos tipos de cliente son óptimos para participar en el programa o no lo son.

## **II CAPÍTULO: CONDICIONES Y CARACTERÍSTICAS DEL MERCADO**

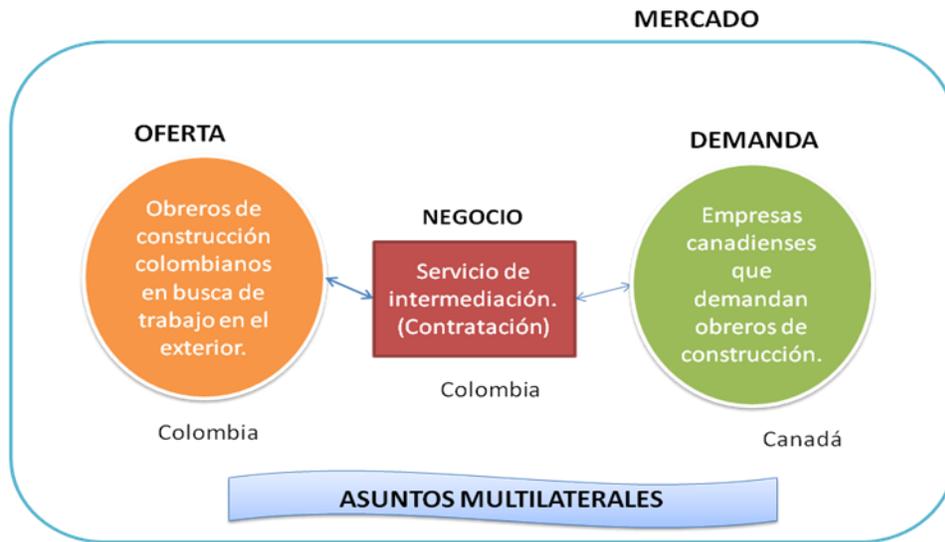
El capítulo se encuentra comprendido por: precedentes de programas de migración laboral existentes ejecutados en diferentes países latinoamericanos y sus resultados; así como también la justificación del porqué el proyecto se va a dirigir en un principio al sector de construcción.

La oferta, donde se realiza una descripción del perfil del trabajador a contratar, las características del sector de la construcción en Colombia y la competencia directa de empresas extranjeras que ofrecen nuestro mismo servicio a Canadá. La demanda, donde se nombran las principales sociedades en Canadá que han efectuado contratación de mano de obra indirecta y con las cuales se pueden crear vínculos para la ejecución del negocio.

Los asuntos multilaterales, donde se menciona la relación bilateral entre Colombia y Canadá. Y por último, el cuadro de debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, con sus respectivas estrategias que se diagnosticaron en el mercado del proyecto.

En la ilustración 3 se muestra la interacción del negocio dentro del mercado, cada uno de los agentes interventores y su descripción.

Ilustración 9: Panorama del Negocio en el mercado



*Fuente. De los autores*

## 2.1 PRECEDENTE DE PROGRAMAS DE MIGRACIÓN REALIZADOS

### Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)

Consiste en la contratación de migrantes laborales por periodos que van de 6 a 9 meses, para desempeñar exclusivamente labores agrícolas y retornar a los países de origen una vez terminado el contrato, y así tener la posibilidad de ser contratados nuevamente para una nueva cosecha al siguiente año.

**Organización encargada:** Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

**Resultados:**

- 90 proyectos productivos individuales y 32 asociativos están en fase de planeación o ejecución en las comunidades de origen de los migrantes que han participado en el modelo.
- Los temporeros han recibido capacitación (orientada a proyectos de codesarrollo) en 20 diferentes áreas de formación antes, durante y después

de su migración laboral.

**En:** <http://www.oim.org.co/Programas/Relacionadosconmigraci%C3%B3ninternacional/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/tabid/85/language/es-CO/Default.aspx>

### **Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (PTAT). México – Canadá**

En 1973 el gobierno de Canadá inicia negociaciones con el gobierno de México para lograr un acuerdo que permita el desplazamiento temporal de trabajadores mexicanos a ese país con el objeto de cubrir la necesidad de mano de obra agrícola y controlar la inmigración ilegal en su territorio.

El objetivo central de este programa es “ofrecer una alternativa de ocupación segura y redituable a los jornaleros agrícolas mexicanos, satisfaciendo las necesidades de los granjeros canadiense”, es decir, el PTAT recluta, selecciona y promueve el flujo de trabajadores mexicanos a Canadá.

El PTAT es “un modelo de cooperación binacional que permite mantener un flujo migratorio temporal ordenado y seguro de trabajadores agrícolas mexicanos, al tiempo que les garantiza el respeto a sus derechos laborales, sociales y humanos.”

**Organizaciones que lo efectúan:** Administración del Programa en México: STPS y S.R.E.; Consulado General de México en Toronto que mantiene la asociación de granjeros FARMS y sus agremiados; la agencia de viajes CANAG, las autoridades de HRSDC, así como representantes de WSIB y la aseguradora RBC.

#### **Resultados**

- En 2004, de septiembre a diciembre, se atendieron 3,230 personas de las cuales se colocaron en Canadá 227; con lo cual se registró una tasa de colocación de 7.0 %.
- En el periodo enero-julio de 2005, se atendieron 8.464 personas, logrando colocarse en Canadá a 6.382 de ellas; la tasa de colocación registrada fue

de 132.6 por ciento. La contribución al total de atendidos y colocados de los Programas Institucionales de Empleo y Vinculación Laboral fue de 0.6 % y 4.1%.

- El periodo enero-julio de 2005, con respecto a lo realizado al mismo periodo de
- 2004, muestra un incremento de 22.4 por ciento en el número de atendidos y una ligera disminución de 1.3 por ciento en el número de personas colocadas.”
- En 2005, de septiembre a diciembre, se atendieron 4,177 personas de las cuales se enviaron a Canadá 291, registrando una tasa de colocación de 7.0 %.
- En el periodo enero-junio de 2006, se atendieron 8.280 personas, logrando colocar en Canadá a 7.303; la tasa registrada de colocación es de 113.4%, se registra un mayor número de personas colocadas respecto a las atendidas ya que al menos la diferencia obedece a que fueron atendidos el año anterior. La aportación de este programa al total de atendidos y colocados de los Programas Institucionales de Empleo y Vinculación Laboral fue de 0.8 % y 4.4 %.
- El avance registrado de enero-junio de 2006, con relación a lo realizado en el mismo periodo de 2005, muestra incrementos de 15% y 12.8 % en atendidos y colocados.

**En:** <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spe/SPE-ISS-CI-15-07.pdf>;  
<http://www.consulmex.com/esp/programadetrabajadoresagricolas.asp>

### **Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (PTAT). Colombia- Canadá**

Gestiona acuerdos con empresarios de Canadá para responder a sus necesidades de contratación de mano de obra no calificada (*No funciona en la actualidad*).

**Organización encargada:** Organización Internacional para las Migraciones (OIM)

**Resultados**

- Más de 1200 colombianos fueron atendidos en los procesos de pre-selección organizados por la OIM.
- 307 trabajadores colombianos viajaron en dos convocatorias para trabajar en las plantas de Maple Leaf Foods en Edmonton y Lethbridge (Alberta) y Brandon (Manitoba).
- 254 trabajadores viajaron a trabajar en la planta de Lakeside Packers (Tyson Foods) localizada en Brooks (Alberta).
- Se realizaron 6 visitas de monitoreo y evaluación del proceso de migración laboral para hacer seguimiento a los diferentes aspectos del proceso y para determinar las mejores prácticas.

**En:** <http://www.oim.org.co/Programas/paramigrantesinternacionales/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/Migraci%C3%B3nlaboralaCanad%C3%A1/tabid/133/language/en-US/Default.aspx>

**Modelo de Contratación Laboral Temporal y Circular de la Unión de Agricultores de Cataluña en Colombia**

El modelo **MLTC** fue inicialmente implementado en el año 2000 para hacer frente a la escasez de mano de obra en la región de Cataluña (España).

**Organizaciones encargadas:** Unión de Pagesos (UP) y su Fundación Agricultores Solidaris (FAS).

**Resultados:**

- Durante el año 2007 se enviaron a Cataluña 1400 trabajadores temporales. Para el año 2008 fueron aproximadamente 2000.
- Se iniciaron 14 proyectos productivos asociativos, con resultados por evaluarse.

**En:** <http://www.migracionescolombianas.edu.co/vieja/Documentos/documentos/DOCUMENTOS%20DE%20TRABAJO/mltc.pdf>

## Programa de trabajadores salvadoreños temporales en el exterior

En un trato bilateral entre el Gobierno de El Salvador y de otro país, permite que trabajadores salvadoreños mediante un esquema temporal, puedan migrar a laborar en otro país con las competencias mínimas según el trabajo a realizar y cumpliendo con los requerimientos migratorios del país receptor, dentro de un proceso con garantía del pleno respeto de los derechos laborales.

**Organizaciones que lo efectúan:** Ministerio de Relaciones Exteriores del Salvador, Ministerio de Trabajo y la OIM.

### Resultados:

- Desde el inicio del programa se totalizan más de 1000 salvadoreños que han accedido al programa.
- El programa se ha diversificado además de la industria cárnica a hotelería, restaurantes e industria pirotécnica.

**En:** [http://www.rree.gob.sv/sitio/img2006.nsf/vista/memoria2008/\\$file/eje3.pdf](http://www.rree.gob.sv/sitio/img2006.nsf/vista/memoria2008/$file/eje3.pdf)

## Trabajadores temporales Salvadoreños en la Sociedad Canadiense

Trabajadores que se van para Canadá a trabajar en empresas procesadoras de productos cárnicos, son empresas que están ubicadas al Norte de Canadá, este Programa permite que los salvadoreños y salvadoreñas puedan viajar legalmente durante doce meses.

**Organizaciones que lo efectúan:** Gobierno de El Salvador en conjunto con el Ministerio de Trabajo y la OIM.

### Resultados

- Hasta el 2007 migraron alrededor de setecientos salvadoreños. La mayoría lo hace para mejorar económicamente y sacar adelante a sus familias.

En: <http://www.redisal.org.sv/proyectos/view/1014>

### Programa de Proveedores de Cuidados a Domicilio (LCP)

El LCP facilita el ingreso a Canadá de proveedores de cuidados calificados cuando hay escasez de Canadienses o residentes permanentes que puedan ocupar las plazas disponibles de proveedor de cuidados a domicilio.

Los proveedores de cuidados a domicilio son individuos que deben residir en una vivienda privada canadiense y están calificados para trabajar sin supervisión, proporcionando cuidados a niños, ancianos o personas con impedimentos físicos o mentales.

**Organizaciones encargadas:** Ministerio de Sanidad y Consumo. España, y Organización Mundial del Comercio (OMC).

En: [www.sedi.oas.org/ddse/...29/Canada%20Final%20ESP.PPT](http://www.sedi.oas.org/ddse/...29/Canada%20Final%20ESP.PPT)

### Programa de Trabajadores Temporales del Exterior

Permite que trabajadores extranjeros no calificados ingresen a Canadá con visas de trabajo hasta por dos años, con la posibilidad de aplicar a la residencia permanente, sólo si el candidato es nominado por parte de la empresa para dicha aplicación.

**Organización encargada:** Gobierno canadiense.

En: Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Programas de Migración Laboral. *Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)*, recuperado enero de 2010, en, <http://www.oim.org.co/Programas/Relacionadosconmigraci%C3%B3ninternacional/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/tabid/85/language/es-ES/Default.aspxwww.oim.org.co/Programas/.../Programasdemigraciónlaboral/MigraciónlaboralaCanadá/.../Default.aspx>

Se presentan los resultados del caso específico del Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC) dirigido por la Organización Internacional para las

Migraciones, que es la base de la realización del presente proyecto. Dicho modelo, se maneja en Honduras y Guatemala.

Éste modelo fue inicialmente implementado en el año 2000 por la Unión de Pagesos (UP) y su Fundación Agricultores Solidaris (FAS) para hacer frente a la escasez de mano de obra en la región de Cataluña (España).

El Viceministro de Relaciones Exteriores de Guatemala, Miguel Ángel Ibarra, dio a conocer los resultados de su visita a Canadá, donde recorrió y verificó las condiciones laborales y personales de los guatemaltecos que participan en el Programa de Trabajadores Temporales.

El Viceministro Ibarra señaló que las condiciones de vida para los 2.887 trabajadores que participaron, llenan las expectativas que se establecieron en el año 2003, cuando dio inicio este programa.

“Ellos están bien, cuentan con una condición de vida digna. Tienen lo necesario en sus casas, tienen un sueldo de US\$ 8.50 por hora trabajada y de US\$13 por cada hora extra trabajada, que es superior al salario mínimo establecido en Canadá. Cuentan con seguro médico y de vida, y además, tienen la posibilidad de jubilarse ante el Gobierno canadiense luego de haber trabajado 10 temporadas en ese país”, explicó el Vicecanciller Ibarra, quien visitó los lugares de trabajo con el Embajador de Guatemala en Canadá, Georges De La Roche.

El Viceministro destacó los resultados positivos de este Programa, pues permite una migración temporal legal y ordenada, y ofrece beneficios para los trabajadores participantes, pues tienen los mismos derechos laborales y de seguridad social que los trabajadores canadienses.

El Programa ha registrado un aumento en el número de participantes, pues de 215 trabajadores connacionales que viajaron a Canadá en el 2003, para el 2008 se reportaron 2.887, y de acuerdo con el Vicecanciller, ese número superó los 3.000

en 2009. También se registró un aumento de fincas que ofrecen plazas de trabajo, pues se incrementó de 24 a 173 en los últimos años.

Para el funcionamiento del Programa existe un Memorando de Entendimiento, firmado el 10 de julio de 2003, entre la Fundación de Empresas de Reclutamiento de Mano de Obra Agrícola Extranjera de la provincia de Québec (FERME) y la Organización Internacional para las Migraciones (OIM) en Guatemala, donde los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Trabajo y Previsión Social actúan como entes supervisores y coordinadores del Programa.

En el proceso de selección de trabajadores para este Programa no participan reclutadores privados. Es la OIM, en coordinación con los Ministerios de Relaciones Exteriores y de Trabajo y Previsión Social, la que hace visitas en campos de trabajo de los departamentos del país, para seleccionar y evaluar a los trabajadores, de acuerdo con las especificaciones laborales y habilidades específicas requeridas por los empleadores canadienses.

Como parte del apoyo del Ministerio de Relaciones Exteriores, los funcionarios consulares guatemaltecos reciben a los trabajadores en el aeropuerto a su llegada a Canadá, y les explican sus derechos y obligaciones. Los laborantes disponen de una línea telefónica gratuita, que funciona las 24 horas, para que se les atienda si tienen problemas de salud, con compañeros de trabajo o con el empleador. Los funcionarios consulares también ayudan sin ningún costo a llenar la papelería necesaria para la realización de trámites ante el Gobierno canadiense, los acompañan a sus visitas médicas y actúan como traductores, entre otros servicios.

## **2.2 OPORTUNIDADES EN EL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN CANADIENSE**

Canadá es un país que requiere mano de obra en el sector de la construcción, puesto que además de tener poca población<sup>12</sup>, sus habitantes no están dispuestos a realizar oficios pesados como los que se requieren en esta industria.

La construcción en Canadá depende en gran medida de los inmigrantes que son los que la desarrollan. En ese país hay una gran escasez de trabajadores en el sector<sup>13</sup>. Ello, se puede observar con la reacción de preocupación y condena de los agentes más importantes pertenecientes a la industria, ante la declaración del gobierno conservador de Stephen Harper de deportar miles de trabajadores indocumentados.

Silvio De Gasperis, uno de los principales desarrolladores privados de Canadá dijo que “hay definitivamente una reducción de trabajadores en la industria de la construcción. Este proceso (de deportación) debe ser frenado hasta que tengan la oportunidad de una revisión y evaluación de la situación completa”<sup>14</sup>. Las deportaciones amenazan con golpear el auge de la industria de la construcción en Canadá. Lo que nos hace pensar, que es necesario aprovechar esa carencia de constructores y ofrecer nuestro personal colombiano de una manera legal sin que sean víctimas de normas que afectan a los inmigrantes, como lo es la deportación por carencia de papeles.

Compañías canadienses como Granolite Co.Ltd., la compañía especialista en Stucco más antigua de Toronto, ya están sintiendo los efectos de las

---

<sup>12</sup> La población canadiense para el cuarto trimestre de 2009, fue de 33.980.800 habitantes, recuperado en enero de 2009, en, [www.cimarronesencanada.blogspot.com/.../aumento-de-la-poblacion-en-canada.html](http://www.cimarronesencanada.blogspot.com/.../aumento-de-la-poblacion-en-canada.html)

<sup>13</sup> El Comercio.com. “Escasez de mano de obra coloca la inmigración hacia Canadá en cifras récord”. Canadá, Marzo de 2008. En, <http://elcomercio.pe/ediciononline/HTML/2008-03-14/escasez-mano-obra-coloca-inmigracion-hacia-canada-cifras-record.html>

<sup>14</sup> RevistaDebate.ca. “Condenan deportaciones de obreros indocumentados”. Abril 18 de 2010. En <http://74.125.45.132/search?q=cache:AMjMHd9bUlWJ:hispanosencanada.ca/portal/content/view/254/84/+escasez+de+trabajadores+en+el+sector+de+construccion+C3%B3n+%2B+canad%C3%A1&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>

deportaciones. La demanda es tan elevada, que el propietario John Faienza necesitó otros 40 operarios, pero no pudo conseguir ninguno. “Fui al sindicato, recorrí varios lugares, pero fue imposible encontrar trabajadores”, manifestó Faienza, quien actualmente patrocina a unos siete obreros bajo un programa administrado por la Asociación de Constructores de Viviendas del Gran Toronto. Se lamentó de que siempre “hay escasez de trabajadores especializados, debido principalmente a que a los canadienses no les gusta realizar este tipo de labores. Cuando los inmigrantes vienen, están deseosos de trabajar con ahínco, lo cual es bueno para ellos y para la economía”<sup>15</sup>.

Esta problemática ha sido preocupante, por lo que la Asociación Canadiense de Constructores de Viviendas escribió el pasado Diciembre de 2009 una carta enviada a la oficina del ministro Solberg. “La reducción de obreros es una seria preocupación para nosotros y especialmente en áreas tales como Toronto”, precisó John Kenwardm jefe de operaciones de CHBA en Ottawa. “Esperamos que haya alguna resolución sensible a esto”. Dijo que los trabajadores extranjeros son “un valor real en Canadá, y aún si no hubiera escasez, ellos son exactamente la clase de personas que queremos aquí. Son trabajadores tesoneros y se han ganado un lugar especial aquí”<sup>16</sup>.

Algunos cálculos del sector señalan que la escasez de mano de obra varía entre 20.000 y 30.000 trabajadores capacitados en 2005. “No hay suficiente gente, ya que los empleados más viejos se están jubilando y no hay suficiente gente joven para ocupar sus puestos”, agrega Hochstein<sup>17</sup>.

---

<sup>15</sup> Hispanos en Canada.ca; “*Condenan deportaciones de obreros indocumentados*”. En, <http://hispanosencanada.ca/portal/content/view/254/84/>

<sup>16</sup> Ídem.

<sup>17</sup> “*A Canadá le faltan trabajadores y a México le sobran*”. Grupo Editorial Expansión, 2005. En, [http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcve%3D960\\_6](http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcve%3D960_6)

Jock Finlayson, vicepresidente ejecutivo del Consejo de Negocios de Colombian Britanic, cuenta que hay un creciente interés entre empresas canadienses para emplear trabajadores extranjeros temporales.

## **2.3 ORGANIZACIÓN INTERNACIONAL PARA LAS MIGRACIONES (OIM)**

La Organización Internacional para las Migraciones (OIM) Colombia, es una institución clave para que el plan de negocio deje de ser una idea y se convierta en una realidad.

La OIM<sup>18</sup> está consagrada al principio de que la migración en forma ordenada y en condiciones humanas beneficia a los migrantes y a la sociedad.

En su calidad de principal organización internacional para las migraciones, la OIM trabaja con sus asociados de la comunidad internacional para:

- ayudar a encarar los crecientes desafíos que plantea la gestión de la migración a nivel operativo,
- fomentar la comprensión de las cuestiones migratorias,
- alentar el desarrollo social y económico a través de la migración; y
- velar por el respeto de la dignidad humana y el bienestar de los migrantes

## **2.4 OFERTA**

La oferta de este mercado estará compuesto por todas aquellas personas que tengan conocimiento y certificación en actividades de construcción.

---

<sup>18</sup> Organización Internacional para las Migraciones. La Agencia para las Migraciones., recuperado en enero de 2010, en, <http://www.iom.int/jahia/Jahia/about-iom/mission/lang/es>

Los trabajadores de la construcción se clasifican según los oficios que realizan y según la posición jerárquica que ocupan:

1. **Directores de Obra y Residentes:** responsables de la labor administrativa
2. **Auxiliares de Obra:** personal administrativo vinculado a la empresa, responsable de manejo de herramientas, almacén y vigilancia.
3. **Maestros de Obra:** personal calificado con certificación especial.
4. **Oficiales y ayudantes:** especialista en laboras como mampostería y pintura

Dentro de la población colombiana los trabajadores de la construcción tienen características bastante definidas. Teniendo en cuenta el sexo, el 91% es participación masculina, mientras que la participación de la mujer no supera el 10%. La edad promedio de los trabajadores es de 33 años, un 40% tiene entre 20 y 29 años<sup>19</sup>. El promedio de años de escolaridad es de 7,8. Un estudio realizado en Medellín en 2004, concluyó que el 5% de los trabajadores de construcción contratados durante ese año eran personas sin educación, el 25% no habían culminado la primaria, el 28,5% culminó la primaria y el 33% no había terminado la secundaria.<sup>20</sup> En conclusión los trabajadores de construcción en su mayoría son hombres, entre los 20 y 35 años de edad con un bajo nivel de educación.

En Colombia la industria de la construcción representa un volumen de mano de obra bastante significativo. En 2005 este porcentaje equivalía al 6%<sup>21</sup> de la población económicamente activa (PEA). Sin embargo este porcentaje está sujeto a las variaciones que tenga la demanda de la edificación de viviendas o construcción de obras civiles e infraestructura.

---

<sup>19</sup> DANE Encuesta Nacional de Hogares, Cuarto trimestre 2007

<sup>20</sup> Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, Oferta y demanda de empleo en el sector constructor en Medellín, Noviembre 2005

<sup>21</sup> Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Unidad de Análisis Macroeconómico. Indicadores de coyuntura Económica mensual, junio 2005, Bogotá

Factores como la demanda del producto, la tasa de interés y las políticas del gobierno afectan el comportamiento del sector de la construcción generando una tendencia cíclica de expansión y contracción relacionada a los factores mencionados anteriormente. Las empresas constructoras crecen y se contraen según la etapa del ciclo produciendo una discontinuidad en las personas que laboran en ella.

Por ejemplo en 2005 la industria creó 394.000 puestos de trabajo, de los cuales un 30% se encontraba en condición de subempleo, el 45% de empleo temporal y el 25,5% de empleo permanente. En el año 2000 el sector de la construcción ocupaba a 674.000 personas, siendo el tercer sector que menos puestos de trabajo generó después de la minería y la rama de electricidad, gas y agua.<sup>22</sup>

Instituciones educativas como el SENA o el Fondo Nacional de Formación Profesional de la Industria de la Construcción (FIC) cuentan con programas de formación y de educación que anualmente capacitan a un gran número de personas en estas actividades. Con el decreto 2375 de 1974 se exoneró a la industria de la construcción de contratar aprendices y se creó el FIC al cual los empleadores del sector contribuyen con un salario mínimo legal mensual vigente, por cada 40 trabajadores que tengan. Este tipo de iniciativas ha producido un crecimiento en la cantidad de personas que anualmente salen preparadas para realizar este tipo de trabajos. En 2008 el SENA, solamente en Antioquia, certificó a 278<sup>23</sup> trabajadores con 396 normas certificadas sugeridas por la Cámara Colombiana de Construcción, Camacol.

Estas condiciones del mercado de construcción, en conjunto, son una oportunidad para nuestro negocio. Por un lado contamos con la generación de personal capacitado gracias a diferentes instituciones, que anualmente preparan y certifican mano de obra, y por otro lado las situaciones cíclicas del sector generaran siempre exceso de obreros.

---

<sup>22</sup> DANE Encuesta Nacional de Hogares, tercer trimestre 2000

<sup>23</sup> Certificación trabajadores de Construcción, Noviembre de 2008, en, [www.habotatycnstrucción.com](http://www.habotatycnstrucción.com)

Dentro del sector de la construcción, el desarrollo de proyectos ambiciosos, generan una alta necesidad de empleados para la construcción. Sin embargo esta demanda de mano de obra ha generado una oleada de inmigrantes indocumentados proveniente de diferentes partes del mundo siendo los países hispanoamericanos los de mayor participación.

Esta situación se ha convertido en un elemento clave que fortalece la competitividad de la industria de la construcción canadiense. Sin embargo las organizaciones de trabajadores indocumentados que han empezado a formarse con el fin de defender los derechos de los mismos, han generado inconvenientes para los empresarios de la industria.

"El 12% de aumento en el número de trabajadores temporales extranjeros supone la mayor parte del aumento en el conjunto de la cifra de residentes temporales y permanentes admitidos en 2000. Para el 2012 se calcula que la inmigración representará la totalidad del aumento de la fuerza laboral del país. ", dijo el Ministerio de Ciudadanía e Inmigración canadiense.

Este tipo de predicciones ha generado un interés por contar con órganos legales y organizados que lleven mano de obra legal al país. Aunque está es una importante necesidad, los avances que se han logrado son pocos.

A pesar de estas condiciones en el mercado nacional, Colombia no es el único oferente de obreros hacia Canadá. Es importante tener en cuenta la mano de obra que otros países están exportando, pues se convierte en nuestra competencia directa. Personal de construcción mexicano está migrando para satisfacer la misma demanda, que pretende abarcar nuestro negocio.

A continuación se describe la gestión de dos entidades que envían mano de obra de construcción mexicana a Canadá.

*PeopleMovers*, es una firma de reclutamiento de personal con sede en Suiza, y con oficinas en México, Canadá e Inglaterra. Esta empresa busca mano de obra mexicana para surtir el sector de la construcción de Canadá. “Tenemos los empleados capacitados como albañiles, soldadores, carpinteros... y con el TLC, los mexicanos pueden conseguir un permiso laboral y estar en el trabajo en cuestión de días”.

“México es la solución obvia para Vancouver”, comenta Luis Manuel Guadarrama, socio de la empresa. Los mexicanos que son elegidos para trabajar en Canadá deben pagar unos 8.500 dólares a las empresas como las de Guadarrama (*PeopleMovers*) o la de Reynoso (*Eagleaf*). Pero no desembolsan ni un dólar hasta que estén trabajando. Una vez en su puesto, pagan 850 dólares mensuales durante los siguientes 10 meses para liquidar el adeudo.

En México, *Passportal* tiene una red de reclutadores y una lista con más de 700 candidatos para inmigrar que en 2005 asistieron a un seminario celebrado en el WTC de la Ciudad de México. A través de estos eventos conocen el dominio del idioma que tiene el aspirante y su personalidad.

A nivel interno, no tenemos competencia directa, sin embargo la existencia de las empresas mencionadas anteriormente y la migración irregular de personas a Canadá hace que Conexión Laboral S.A.S no sea la única oferente de este servicio.

## **2.5 DEMANDA**

Como se ha mencionado anteriormente, Canadá demanda gran cantidad de personal extranjero. Esto se hace evidente en las declaraciones de la ministra de Ciudadanía e Inmigración de Canadá, Diane Finley, quien dijo que "la escasez de trabajadores se está notando en sectores a lo largo del país. La inmigración está

ayudando a responder las demandas laborales y asegurar que las industrias puedan mantenerse competitivas en la economía global"<sup>24</sup>.

El mercado objetivo de este proyecto son las empresas del sector de construcción, que se encuentran en las siguientes provincias de Canadá: Alberta, Columbia Británica, Ontario y Quebec, las cuales son las más representativas dentro del mercado y donde se encuentra la mayor cantidad de empresas de la construcción que tienen el requerimiento de contratar mano de obra de bajo costo.

Con la preparación de los juegos Olímpicos de 2010, los empresarios de Vancouver declararon que se necesitaban por lo menos unas 500 personas para llenar los puestos de trabajo, en áreas de la construcción, carpintería, plomería y soldadura. Por lo menos 15 empresas del sector constructor radicadas en Vancouver expresaron su deseo de importar mano de obra por la escasez que se vive en la región.

Incluso una firma consultora informó que había comenzado el proceso de selección a más de 15 personas de la India para cubrir vacantes en el sector de la construcción<sup>25</sup>.

En la última década, el número de inmigrantes contratados en Canadá ha aumentado significativamente según el Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo Social (*HRSDC*), de donde se pudieron obtener las siguientes estadísticas<sup>26</sup> que resultaron del año 2009:

---

<sup>24</sup> "A Canadá le faltan trabajadores y a México le sobran". Grupo Editorial Expansión, 2005. En, [http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcv%3D960\\_6](http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcv%3D960_6)

<sup>25</sup> *Empresas de construcción canadienses buscan trabajadores extranjeros. Consulta realizada en* [http://www.canadahoy.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1813&Itemid=66](http://www.canadahoy.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1813&Itemid=66)

<sup>26</sup> Temporary Foreign Worker Program. Labour Market Opinion (LMO) Statistics Annual Statistics 2006-2009. Human Resources and Skills Development Canada. Recuperado en enero de 2010, en: [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca)

- El número total de trabajadores extranjeros temporales que trabajaron en Canadá fue de 103.720.
- El número total de trabajadores extranjeros temporales que trabajaron en Canadá, según su nivel de habilidades y ocupación fue de 19.281, en el nivel “Elemental y de obreros”.
- El número total de trabajadores extranjeros temporales que trabajaron en Canadá, según su tipo de habilidad fue de 9.421, en la habilidad “Únicas ocupaciones en industria”.
- El número total de trabajadores extranjeros temporales que trabajaron en Canadá, según su tipo de habilidad fue de 4.588, en la habilidad “Únicas ocupaciones en procesamiento, manufactura”.
- El número total de trabajadores extranjeros temporales que trabajaron en Canadá, según el sector industrial fue de 6.431 en sector la construcción.

La entrada de trabajadores extranjeros a Canadá está determinada por la demanda de los empleadores, dando origen al Programa de Trabajadores Temporales Extranjeros en Canadá (*TFWP*), encargado de recopilar los datos de la demanda de las empresas en Canadá con la necesidad de mano de obra. Este proceso es regulado mediante la ley de inmigración y protección de refugiados, la cual controla la entrada a Canadá de todos los trabajadores temporales extranjeros con la coordinación de organismos como el Ministerio de Ciudadanía e Inmigración (*CIC*) y el Ministerio de Recursos Humanos y Desarrollo Social (*HRSDC*).

---

El proceso<sup>27</sup> consiste en:

- El *HRSDC* es el encargado de revisar las solicitudes de empleadores de contratar trabajadores extranjeros y emitir una opinión sobre el impacto potencial en el mercado laboral canadiense.
- Revisar las solicitudes de trabajadores extranjeros y emitir los permisos de trabajo, bajo la orden de *CIC*.
- Los empleadores pueden contratar trabajadores extranjeros en cualquier ocupación.
- Los empleadores reclutan trabajadores extranjeros que se consideran candidatos apropiados para el trabajo, sin distinción de país de origen.
- Todos los trabajadores extranjeros que ingresan a Canadá a trabajar temporalmente están cubiertos por las normas laborales provinciales de los canadienses.

Nuestro proyecto encuentra oportunidades de alianza con los ministerios de Ciudadanía e Inmigración, de Recursos Humanos y Desarrollo Social, junto con La Asociación Canadiense de la Construcción (*Canadian Construction Association*), la cual recopila empresas que se inscriben y se encuentran dedicadas a la construcción, así se podrá contar con su directorio de empresas asociadas y de la demanda de trabajadores que éstas tienen.

## **2.6 ASUNTOS MULTILATERALES CANADÁ- COLOMBIA**

Las relaciones entre Colombia y Canadá han sido tradicionalmente amistosas y cordiales. Ambos países comparten similares puntos de vista frente a los principales temas del acontecer mundial y colaboran de manera eficaz en los asuntos regionales y hemisféricos.

---

<sup>27</sup> Entrada de Trabajadores Temporales Extranjeros a Canadá Presentación a los Ministros de Trabajo de la Organización de los Estados Americanos Noviembre 28-29, 2006. En: [www.sedi.oas.org](http://www.sedi.oas.org)

Dentro de sus intereses destacan cuatro grandes temas que a la vez que forman parte de la agenda global, son elementos esenciales de la relación bilateral. Ellos son: El medio ambiente y el desarrollo sustentable; los derechos humanos; la lucha contra el tráfico de drogas, y la política social.

Cuentan con varios escenarios multilaterales en los que se tratan diversos temas, entre ellos, la Migración. Algunas de las instituciones que podrían influir en el proyecto en determinada circunstancia, por su manejo de políticas migratorias entre Colombia y Canadá, son las siguientes:

- Tratado de Libre Comercio (TLC)
- Organización de Estados Americanos (OEA)
- Cumbre de las Américas
- Organización de Naciones Unidas (ONU)- Organización Internacional para las Migraciones (OIM).
- Foro Global sobre Migración y Desarrollo
- Organización Mundial del Trabajo (OMT)
- Oficina Internacional del Trabajo (OIT)

Y como instituciones aliadas al proyecto se destacan:

- Embajada Colombia- Canadá
- Agencia Canadiense para el Desarrollo Internacional (ACDI)
- Departamento de Asuntos Exteriores de Canadá
- Centro de Investigación para el Desarrollo Internacional

El empleado tendrá que regresar a Colombia una vez terminado su contrato y no se extenderá su estadía, a excepción de que ocurra algún acontecimiento especial y que se le haya otorgado más tiempo de residencia en la visa.

Para el cumplimiento de dicho punto existirán cláusulas que indiquen la obligatoriedad de regreso del empleado a su país de origen después de haber cumplido su trabajo. Además, se realizará un convenio con la embajada colombiana en Canadá para que haga un seguimiento a los trabajadores colombianos en el que se confirme el retorno de los mismos. De esta manera se evita que el obrero colombiano se quede en Canadá de manera ilegal.

**2.7 DOFA**

**Tabla 1: Análisis DOFA**

*INTERNO*

	<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>
	<p>a. El nivel de inversión que se requiere para iniciar el negocio es mínimo puesto que se está hablando de un servicio.</p> <p>Flexibilidad de la organización para gestionar en diferentes espacios geográficos.</p> <p>c. Posibilidad de tener alianzas con órganos públicos.</p>	<p>a. Posicionamiento de la empresa en la mente de los clientes.</p> <p>b. El tema de migración internacional temporal de trabajadores es relativamente nuevo y no se conoce.</p>

<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <p>1. Canadá tiene escasez de mano de obra<sup>28</sup>.</p> <p>2. Gran cantidad de desempleo en Colombia<sup>29</sup>.</p> <p>3. La remuneración de empresas colombianas no es satisfactoria.</p> <p>4. El trabajo en países desarrollados es mínimo tres veces mejor remunerado que en Colombia<sup>30</sup>.</p> <p>5. Conexión Laboral S.A.S no cuenta con competencia directa en Colombia y es muy baja a nivel internacional.</p> <p>6. Es conveniente económicamente para el país y por ende para el estado, por lo que se podría buscar apoyo en él.</p> <p>7. Deseo de los empresarios de la construcción canadiense por importar mano de obra través de empresas consultoras.</p>	<p>2.5.a. Inicialmente la mayor inversión se realizará en publicidad y promoción con el fin de dar a conocer los servicios de la compañía y ganar mercado.</p> <p>7.b. Dirigirse a los mercados de Vancouver y Montreal en donde los empresarios ya han declarado sus intenciones de contratar los servicios de firmas consultoras.</p>	<p>6.a. Realizar alianzas con instituciones gubernamentales que sustenten la legalidad y rectitud del proceso que la compañía realiza.</p> <p>1.2.7b. Apoyarse en los acuerdos multilaterales y en organizaciones como la OIM para facilitar el proceso de migración.</p>
<p><b>AMENAZAS</b></p> <p>1. El ciudadano colombiano tiene mala imagen a nivel internacional.</p> <p>2. Que el empleado colombiano irrespete las normas y decida quedarse en el país extranjero.</p> <p>3. Obstáculos en la logística (visados, trámites de viaje) de los trabajadores colombianos.</p>	<p>1.a. Otro aspecto de alta inversión será aquel relacionado con los procesos de selección y estudios de seguridad que aseguren una elección adecuada de las personas.</p> <p>2.c. Supervisar a los empleados una vez están en Canadá por medio de las embajadas.</p>	

**Fuente. De los autores**

### III CAPÍTULO: EXPECTATIVAS Y PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES

<sup>28</sup> Periódico Mexicano “El Siglo de Torreón”. Noticia: “Aprovechan mexicanos oferta laboral en Canadá”. En, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/222802.aprovechan-mexicanos-oferta-laboral-en-canada.html>

<sup>29</sup> Lora, Eduardo. Banco de la República. *¿Por qué tanto desempleo? ¿Qué se puede hacer?* En, [http://quimbaya.banrep.gov.co/documentos/seminarios/pdf/ponen\\_lora.pdf](http://quimbaya.banrep.gov.co/documentos/seminarios/pdf/ponen_lora.pdf)

<sup>30</sup> Análisis basados en cálculos propios detallados en el punto 3 de la justificación.

### **3.1 EXPECTATIVAS DE LOS CLIENTES ACERCA DEL SERVICIO**

El nivel de expectativas en cuanto a las empresas de la construcción canadienses es alto, debido a que el servicio ofrecido representa valor y hace parte de sus objetivos de negocio, ya que los trabajadores contratados en Colombia, viajarán con el fin de colaborar con el progreso y desarrollo económico de dichas empresas. Las expectativas del servicio adecuado se representan en: el reclutamiento, el filtro, la selección y la logística para el arribo de trabajadores obreros con mano de obra calificada y en capacidad de realizar las labores solicitadas por las empresas. Así mismo, este servicio representa beneficios a nivel de bajos costos en mano de obra.

En el caso de las empresas, el servicio deseado es contratar un grupo de obreros bastante selecto, con nivel de educación básico, que hable inglés o francés, en excelente estado de salud, que tengan familiaridad con la cultura canadiense, ofrezcan un nivel de trabajo especializado y de alta calidad, se adapte al cambio y que todo ello sea por un bajo costo en horas/hombre.

Conexión Laboral S.A.S se encuentra en la disposición de cortar la brecha entre el servicio deseado y el servicio adecuado exigido por las empresas canadienses, acercándonos al nivel de servicio adecuado, debido a que la mayoría de las exigencias no se presentan dentro de la oferta de obreros de la construcción de Colombia. Como servicio ofrecido, con el fin de satisfacer las expectativas del cliente, se encuentra como factor clave, el reclutamiento de obreros con experiencia, sin antecedentes por conducta indebida o actos antiéticos y con capacidad de adaptarse fácilmente al cambio, generando resultados en el trabajo exigido.

Los obreros de construcción colombianos, también cuentan con expectativas del servicio. Desean trabajar en el exterior con una mejor remuneración que la ofrecida en Colombia lo que representa tranquilidad, proyección y estabilidad, las

cuales no han logrado obtener por la difícil situación de empleo en su país de origen. El servicio deseado de los obreros se compone de obtener una seguridad económica, estabilidad laboral, alta calidad de vida al vivir temporalmente en el exterior y conocer nuevas culturas. Así mismo, recibir toda la información requerida acerca de las condiciones, el trabajo, tiempo de permanencia, lugar de vivienda, bienestar, calidad de servicios públicos, niveles de seguridad personal, clima y elementos culturales. En el servicio adecuado se les brindará la oportunidad que su perfil y hoja de vida sean estudiados para ser aceptados y trabajar en Canadá.

### **3.2 PERCEPCIONES DE LOS CLIENTES HACIA EL SERVICIO**

A través de las expectativas de los clientes y del servicio brindado, se medirán las percepciones de los clientes.

La percepción del servicio se medirá inicialmente a través de encuestas realizadas a las empresas y a los obreros, estandarizando el nivel de satisfacción obtenido tanto por uno como por otro, logrando comprender los resultados y generando mejoras con el único fin de subir el nivel de satisfacción con el servicio por las dos partes.

A través del tiempo, además de las encuestas, la percepción se medirá por el voz a voz y el número de empresas canadienses y obreros colombianos referidos a buscar nuestro apoyo y servicio.

## **IV CAPITULO: FUNCIONES DE LOS CLIENTES EN LA ENTREGA DEL SERVICIO**

Cuando hablamos de un servicio, los clientes participan en la producción y entrega del mismo, permitiéndoles influir en la calidad del servicio y por tanto contribuir a lograr su propia satisfacción o insatisfacción.

El cliente, como coproductor del servicio, puede involucrarse en diferentes niveles de participación lo que define el tipo de contribución en la producción del servicio. El cliente puede participar proporcionando información, esfuerzo y/o posesiones físicas.

### **4.1 TIPO DE CONTRIBUCIÓN EN LA PRODUCCIÓN DEL SERVICIO**

En el caso de Conexión Laboral la calidad del servicio va a depender fuertemente de dos aspectos:

- Por un lado la información que se proporcione al momento de solicitar los servicios de la compañía, es decir, la descripción del perfil del trabajador y de las tareas para la cuales va a ser requerido, es información trascendental para identificar al empleado correcto y así proporcionar el servicio adecuado. Así mismo la información proporcionada por las personas en sus hojas de vida, ayudará a ubicar un empleador adecuado para a ellos.
- Por otro lado, es necesario que el empleador cuente con las herramientas de trabajo adecuadas para que el empleado realice sus actividades de forma correcta. Este punto requiere una alta participación de la empresa que solicita los servicios de Conexión Laboral, pues nuestra compañía sólo se hará responsable de suministrar mano de obra calificada, las

herramientas y objetos necesarios para la realización de las tareas son responsabilidad del empleador.

## **4.2 NIVEL DE INVOLUCRAMIENTO EN LA PRODUCCIÓN**

Los clientes pueden así, según el nivel de involucramiento en la producción del servicio, mejorar la productividad, la satisfacción o incluso convertirse en competidores para la compañía.

1. Mejorar la productividad: Cómo se dijo anteriormente las especificaciones y detalles que el empleador incluya en la solicitud de empleados son necesarios para que durante el proceso de reclutamiento y selección se logre identificar el candidato perfecto para el cargo y en el menor tiempo posible. Sin embargo, cualquier actividad que no requiere contacto o participación del cliente debe realizarse lejos de ellos: “entre menos contacto directo haya entre el cliente y el sistema de producción de servicio, es mayor el potencial del sistema para operar con máxima eficiencia.”<sup>31</sup> Es decir que todas aquellas actividades relacionadas con el visado, transporte y en general todo lo referente a la preparación del viaje debe realizarse sin participación de las empresas solicitantes del servicio. Sin embargo en este punto si será necesaria la alta participación de los obreros pues la mayoría de los requerimientos necesitan presentación personal.
2. Contribuyentes a la satisfacción: Es probable que a los clientes no les interese contribuir a la productividad de la empresa, pero si esto va a afectar su satisfacción es más probable que participen con interés. Es importante informar a los clientes de cómo su participación puede mejorar

---

<sup>31</sup> R.B. Cahse “Where does the Customer Fit in a Service Operation/” Harvard Business Review, 56, noviembre=diciembre de 1978, pag 137-142

su propia satisfacción y diseñar formas de comunicación que brinden a Conexión Laboral los datos relevantes para el servicio.

### **4.3 ESTRATEGIA PARA UNA PARTICIPACIÓN EFICAZ DE LOS CLIENTES**

Se debe entonces diseñar una estrategia que asegure la participación eficaz de los clientes. Para ello es necesario:

1. Definir las funciones de los clientes: En este punto se establece el grado de involucramiento que se espere tengan los clientes en la producción del servicio. Es importante establecer los trabajos y tareas que deben desempeñar y qué implicaciones tendrían en la calidad del servicio.

**Empresas canadienses:** Deberá proporcionar detalladamente la descripción del cargo, tareas y responsabilidades que el empleado tendrá. Además el proceso de solicitud debe hacerse con mínimo 3 meses de anterioridad, con el fin de asegurar que todo el papeleo y los requerimientos necesarios estarán listos para la fecha requerida.

**Trabajadores Obreros Colombianos (TOC's):** Deberán ingresar sus hojas de vida actualizadas a las base de datos y asegurarse de que toda nueva información será consignada en ellas. Se deben comprometer a adquirir todos documentos necesarios para su visado, para la salida del país y aparte todos aquellos documentos que Conexión Laboral solicitará: pasado judicial, Rut, fotocopias de las cédulas, pasaporte vigente, seguridad social, fotografías, entre otros.

2. Reclutar, educar y recompensar a los clientes: una vez se defina el grado de participación se debe identificar y reclutar a aquel grupo de clientes que

podrá cumplir con estas tareas. En este caso todos los clientes deberán cumplir con las mismas responsabilidades. Finalmente para asegurar una continuidad en la participación se les debe recompensar por ello. Por ejemplo se pueden ofrecer descuentos para aquellos clientes que realicen su inscripción o solicitud con más de 3 meses de anticipación.

## V CAPITULO: IMPLEMENTACIÓN Y EJECUCIÓN DEL SERVICIO

### 5.1 PLANOS DEL SERVICIO

Un plano de servicio<sup>32</sup> muestra en forma visual el servicio al describir de manera simultánea el proceso de entrega del servicio, los puntos de contacto del cliente, las funciones de clientes y empleados, y los elementos visibles del servicio. Proporciona una forma de dividir un servicio en sus componentes lógicos y de describir los pasos o tareas en el proceso, los medios por los cuales se ejecutan las tareas y la evidencia del servicio tal y como la experimenta el cliente.

Los planos de Servicio se componen de cuatro áreas de acción:

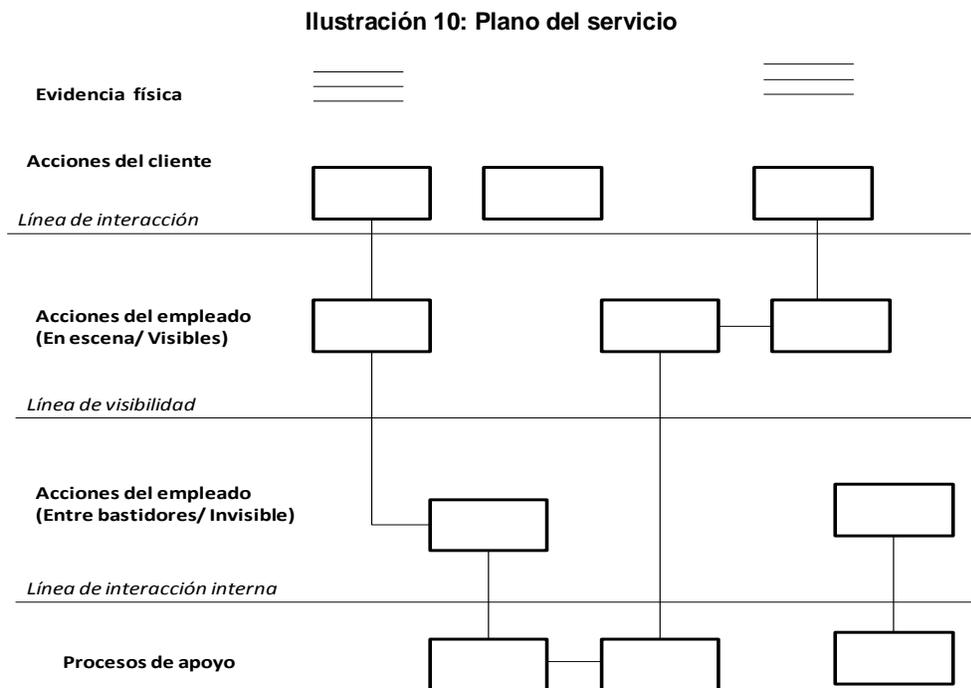
- El área de las *acciones del cliente* que abarca los pasos, elecciones, actividades e interacciones que realiza el cliente en el proceso de compra, consumo y evaluación del servicio.
- Los pasos y actividades que realiza el empleado de contacto que son visibles para el cliente, llamados *acciones del empleado de contacto en escena/visibles*.
- Las acciones del empleado de contacto que se presentan para apoyar las actividades en escena, que son las *acciones del empleado de contacto entre bastidores/invisibles*.
- La sección de *procesos de apoyo* del plano, que cubre los servicios internos, pasos e interacciones que tienen lugar para apoyar a los empleados de contacto en la entrega del servicio.

---

<sup>32</sup> Zeithaml, Bitner, Gremler. Marketing de Servicios. Quinta edición. Capítulo 9 “Innovación y Diseño del Servicio”. Pág. 248

Dichas áreas están separadas por tres líneas horizontales:

- *Línea de interacción*: Representa interacciones directas entre el cliente y la organización.
- *Línea de visibilidad*: Separa todas las actividades de servicio visibles para el cliente de aquellas que no son visibles.
- *Línea de interacción interna*: Separa las actividades cliente-empleado de contacto de aquellas otras actividades y personas de apoyo al servicio.



Zeithaml, Bitner, Gremler. **Marketing de Servicios**. Quinta edición.

A continuación se muestran y detallan los planos de servicio de Conexión Laboral S.A.S, a partir de las definiciones que se dieron anteriormente.

### **Explicación del proceso de entrega del servicio**

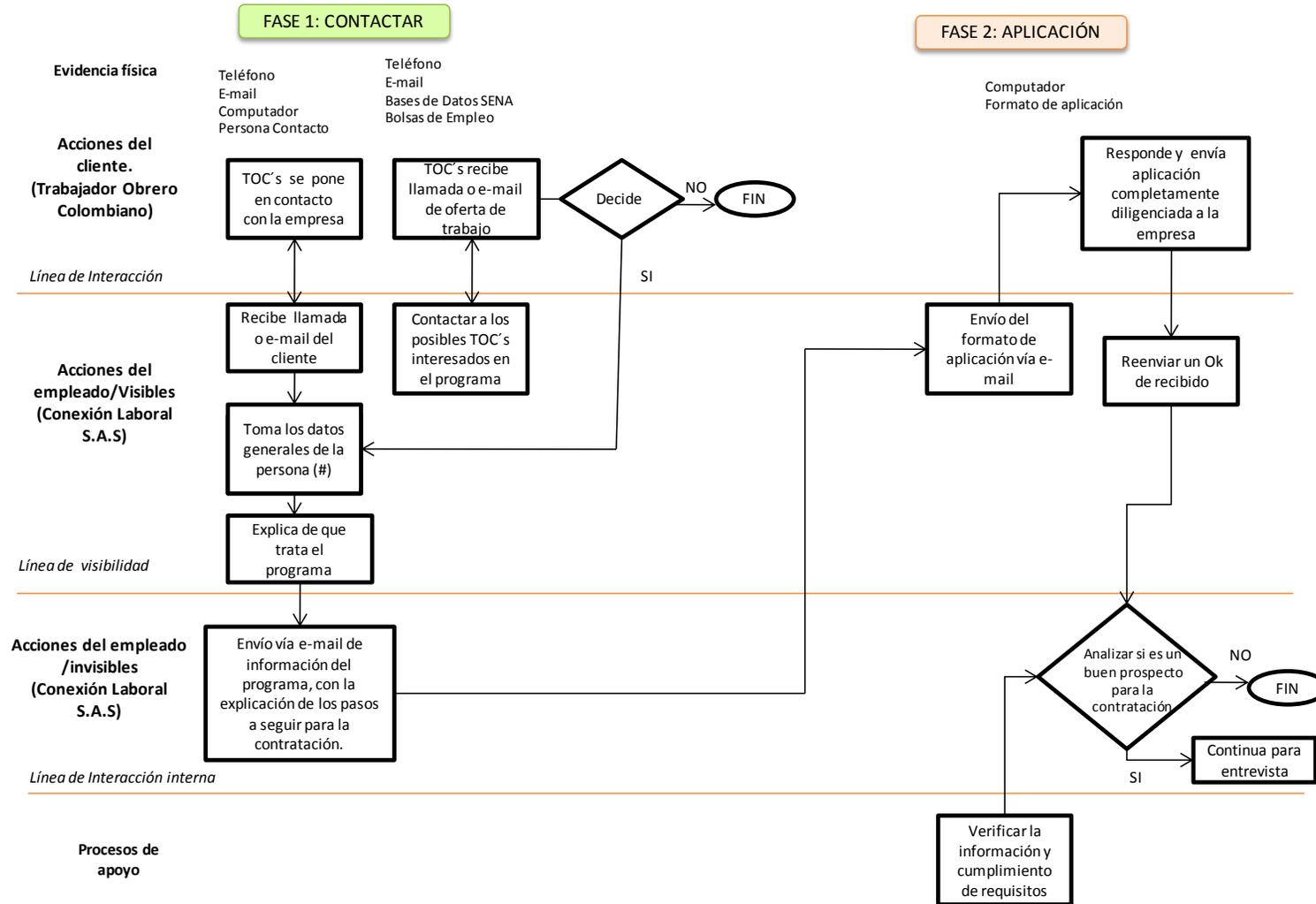
- El plano de servicio de la organización estará dividido en dos, uno para las empresas canadienses y otro para los obreros colombianos. Aunque van a

estar separados por motivos de orden y claridad, es importante aclarar que están interrelacionados y que las necesidades y acciones de un tipo de cliente se satisfacen con las necesidades y acciones del otro, y viceversa.

- Cada uno de los diagramas cuenta con varias fases que están en orden secuencial y temporal, debajo de ellas se encuentran establecidas las acciones que cada uno de los actores debe ejercer en dicha fase.
- La evidencia física son los insumos que se necesitan para realizar las acciones. Se listan en cada una de las fases en la parte superior.
- Los rombos significan momentos de decisión, en ellos se observa la posibilidad de continuar con el proceso del programa, terminarlo o retroceder a un paso anterior.

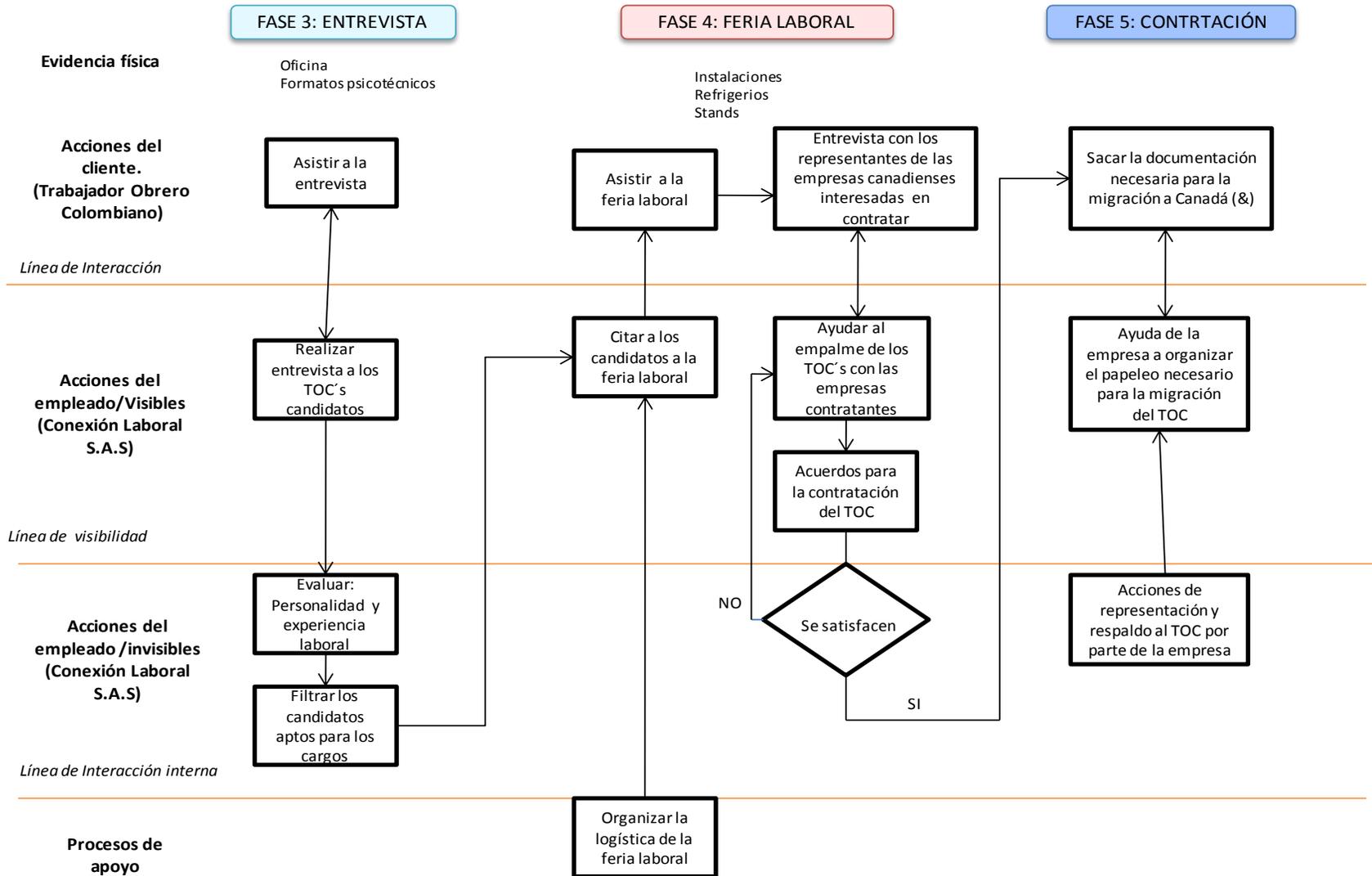
Así estos son los diagramas de flujo resultantes que representan el servicio de entrega de Conexión Laboral S.A.S:

**Ilustración 11: Plano del servicio CONEXION LABORAL y OBREROS COLOMBIANOS**



(#) Nombre, teléfono, celular, dirección y e-mail

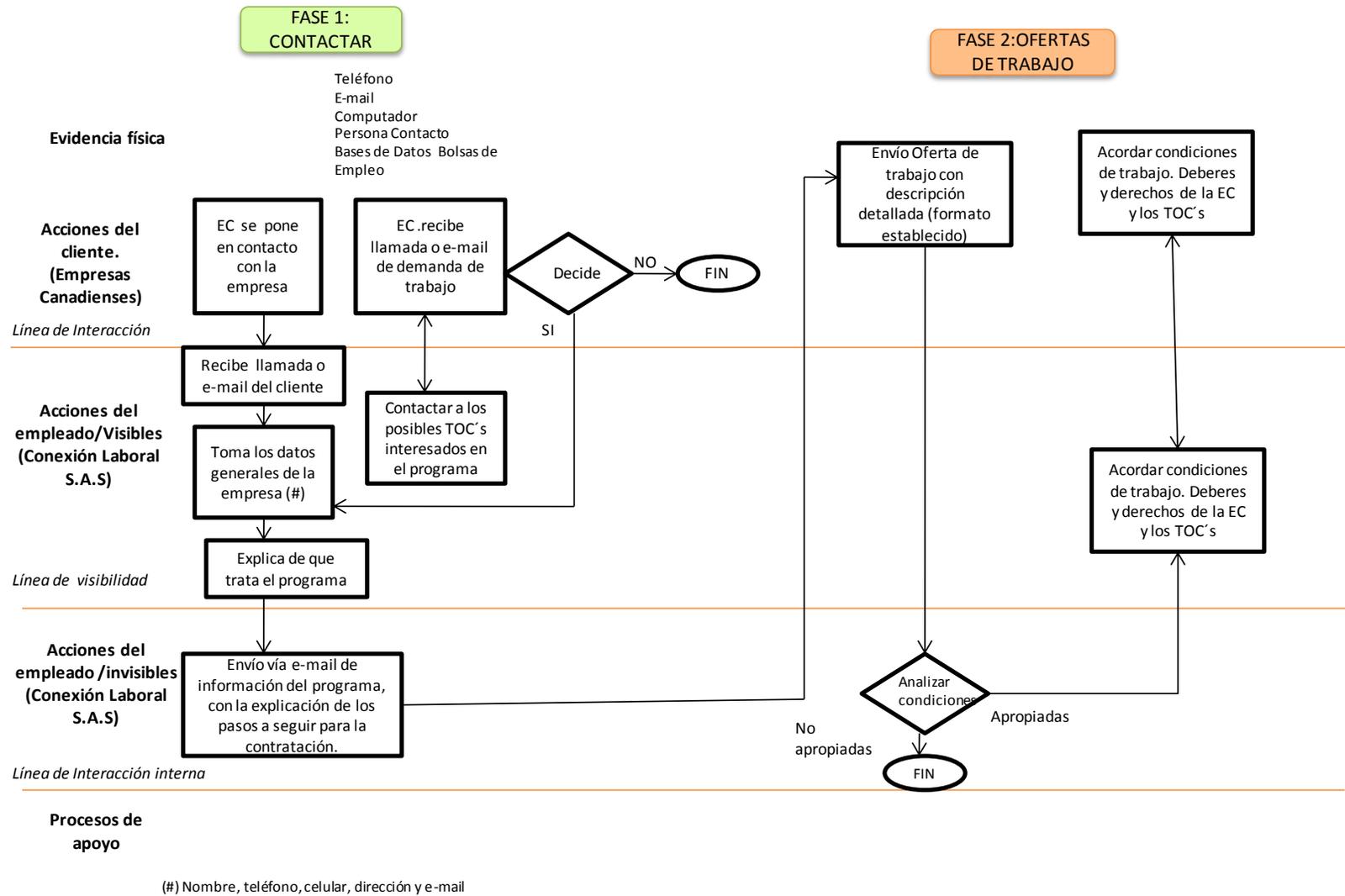
**Fuente. De los Autores**



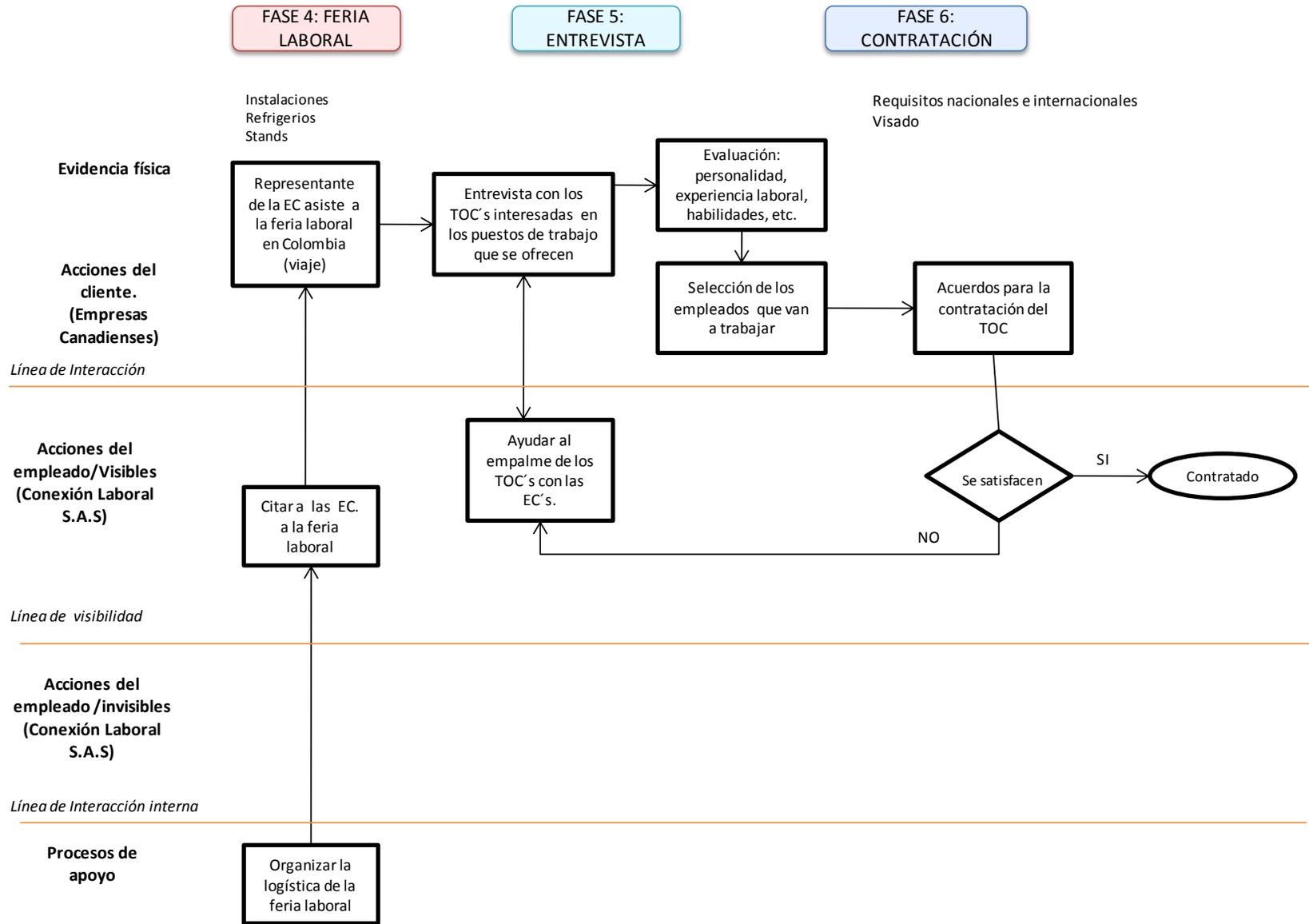
(&) Tramitar documentos como la visa, certificado de pasado judicial, certificado médico.

**Fuente. De los Autores**

**Ilustración 12: Planos del servicio CONEXION LABORAL y EMPRESAS CANADIENSES**



Fuente. De los Autores



Fuente. De los Autores

## **VI CAPITULO: VIABILIDAD FINANCIERA**

### **6.1 DATOS GENERALES**

Para el análisis Financiero del proyecto tuvimos en cuenta los siguientes datos generales.

- **Presupuesto de Ventas**

Para el estimado de ventas del primer año se tuvo en cuenta los datos históricos de los trabajadores temporales que participaron en programas de migración ya realizados (Ver precedentes en Capítulo II) en Canadá que aproximadamente son 800 trabajadores al año. Se espera entonces, al ser la primera empresa en el país ofreciendo este tipo de servicio, responder a la demanda histórica y durante el primer año llevar a 500 trabajadores a Canadá. Para el segundo año se espera aumentar la participación en el mercado en un 30%. Para el tercer año se pretende aumentar las ventas en un 100% respecto al año anterior, gracias a la experiencia adquirida y la consolidación de la imagen de la empresa ganada sobre todo gracias al voz a voz. Para el cuarto y el quinto año se espera un aumento del 30%. (Ver Anexos Tabla 2)

La utilidad que los inversionistas esperan obtener por cada trabajador que va a Canadá es del 30%, teniendo en cuenta que al tratarse del un servicio la inversión inicial es mínima.

- **Gastos Preoperativos del Proyecto**

Como gastos preoperativos identificamos 3 principales: por un lado todos aquellos relacionados con la constitución de la empresa, referentes al registro en la cámara de comercio, Nit, Rut, registro del nombre, registro de la marca, que suman un estimado de 1 millón de pesos. El primer mes de arriendo de la oficina ubicada en la zona de Ciudad Salitre, entre la Gobernación de Cundinamarca y el centro comercial Gran estación y de 176 m<sup>2</sup> tiene un valor de 5 millones. Finalmente

todo lo referente a sistemas de información como los software para los computadores y la creación de la página Web se estima un gasto de 2 millones de pesos. (Ver Anexos Tabla 3)

- **Operarios que intervienen en el proceso productivo**

En el proceso productivo de Conexión Laboral intervienen 2 comercializadores con mínimo conocimientos en inglés, encargados de realizar las conexiones en el país extranjero. Se fijo un sueldo de 2 millones de pesos mensuales para cada uno de ellos. El coordinador de viaje quien organizará toda la logística referente a la movilidad de los trabajadores tendrá un sueldo de 4 millones de pesos mensuales. El porcentaje de incremento en los sueldos de los trabajadores es del 3,5%, basados en la inflación objetivo para Colombia en 2011. (Ver Anexos Tabla 4)

- **Costos Indirectos de Fabricación**

Como costos indirectos de fabricación identificamos el salario de las 3 personas que conforman el outsourcing: el abogado, el ingeniero y el contador. Se estima que mensualmente el gasto de estos 3 empedados será de 5 millones de pesos. Igualmente el porcentaje de aumento será de 3,5%. (Ver Anexos Tabla 5)

- **Activos Fijos**

Los activos fijos de la compañía serán los equipos de cómputo para los 6 empleados directos de la compañía que se estiman por un valor de 1 millón de peso cada uno. Dentro de los muebles y enseres se incluyen los cubículos y adecuación de los mismos, y de la oficina del gerente. Así mismo se incluye una impresora multifuncional para la empresa. (Ver Anexos Tabla 6)

- **Gastos de Administración**

Dentro de los gastos de administración se incluyen los salarios de los empleados directos: las cifras mencionadas a continuación constituyen el salario básico y fueron determinados según el perfil que la persona que ocupa el cargo debe tener y comportamiento del mercado.

Gerente: 3.500.000 pesos mensuales

Recepcionista: 800.000 pesos mensuales

Aseadora: 500.000 pesos mensuales

Los servicios públicos, teniendo en cuenta que en un local comercial manejan tarifas más costosas que los domicilios domésticos, calculamos un gasto mensual de 1.000.000 pesos. El arriendo como se había mencionado anteriormente es de 5 millones de pesos mensuales. Se contará también con un pequeño sistema de seguridad para asegurar el negocio que representará un gasto de 1 millón de pesos mensual. Los gastos asociados a papelería se estiman en aproximadamente 800 mil pesos mensuales. Los elementos de aseo y cafetería se estiman en un gasto mensual de 400 mil pesos. Igualmente el aumento para los siguientes años está basado en la inflación objetivo para 2011. (Ver Anexos Tabla 7).

- **Gastos de Ventas**

Los gastos de ventas están compuestos por 3 factores:

- Publicidad y sistemas de información: Se estima un gasto mensual de 4 millones de pesos aproximadamente asociados al pago de publicidad y sobre todo al mantenimiento de la página Web, que es considerada el punto de información más importante para los clientes.
- Tiquetes y Viáticos: Así mismo el pago de tiquetes y viáticos se estiman en 8 millones de pesos mensuales. Este valor contempla el precio de los

pasajes que es de aproximadamente 1.600.000 pesos. Se espera que se realicen viajes bimensuales en donde se establezcan nuevos contactos en Canadá. El 80% del total del concepto será destinado a los viáticos. Se estima un aumento anual del 10% asociado al aumento en el precio de la gasolina.

- **Eventos y Ferias:** Igualmente se estima un gasto de 8 millones de pesos mensuales en eventos y ferias que nos permitan realizar acuerdos con otras organizaciones y dar a conocer la compañía. Así mismo este valor contempla los gastos asociados al transporte de empleadores canadienses que participen en los eventos.

(Ver Anexos Tabla 8)

- **Capital Suscrito Pagado**

El capital suscrito pagado será de 5 millones de pesos, aportados por los 3 socios iniciales en igual proporción. El valor se definió teniendo en cuenta el valor del arriendo mensual.

### **1. Préstamo Financiero**

Se adquirirá un préstamo por 80 millones de pesos, a un plazo de 60 meses con una tasa de interés del 25% nominal anual. (Ver Anexos Tabla 23)

## **VENTAS**

El precio de venta se definió de acuerdo al modelo de Excel del libro *Manual para la creación de empresas – guía de planes de negocios* de Carlos Julio Galindo Ruiz, que maneja el clásico modelo de oferta y demanda. Durante los dos primeros años se mantendrá un precio constante de 804.069 pesos. A

partir del tercer año el aumento en el precio será del 3.5% anual estableciendo un precio de 832.211 pesos para el año 3, 861.338 pesos para el año 4 y 891.485 pesos para año 5. (Ver Anexos Tabla 10 y 11)

## **6.2 ESTADOS DE RESULTADOS**

Durante los 2 primeros años la empresa presentará pérdidas asociadas al bajo nivel de ventas, a al alto gasto de ventas y al pago del apalancamiento financiero. Sin embargo a partir del tercer año Conexión Laboral S.A.S. tendrá ganancias para los inversionistas, llegando en el quinto año a un valor de utilidad neta de 860.909.190 pesos. (Ver Anexos Tabla 17)

## **6.3 PUNTO DE EQUILIBRIO**

El punto de equilibrio del proyecto se alcanza en el tercer año cuando los costos totales igualan las ventas totales en 845.010.000 pesos. (Ver Anexos Tabla 25)

## **6.4 INDICADORES FINANCIEROS**

El análisis financiero arrojó un VPN de 199.168.468 pesos. Al ser un valor positivo demuestra que realizar el proyecto es rentable. La TIR del proyecto es del 34% superando en 14% la rentabilidad exigida por los inversionistas, por lo tanto la inversión es aconsejable. (Ver Anexos Tabla 26)

## CONCLUSIONES

A través del proyecto, se puede observar que tanto Canadá como Colombia, representan dos mercados potenciales importantes para la ejecución y viabilidad del negocio. Por un lado, Canadá es un país desarrollado con altos índices de calidad de vida y generación de empleo, dentro del cual se refleja la gran demanda y el deseo de las empresas del sector de la construcción de importar mano de obra extranjera que realice los trabajos de esfuerzo físico y labores pesadas que los ciudadanos canadienses están rechazando realizar.

Por otro lado, Colombia tiene altos niveles de desempleo y baja calidad de vida, una gran oferta de obreros colombianos que se encuentran con el deseo y la necesidad de obtener un trabajo, y quienes están acostumbrados a recibir menor remuneración por los trabajos realizados, contrario a lo que se presenta en Canadá.

De esta forma, se infiere cómo cada uno de los mercados suplen las necesidades del otro y los cuales a su vez requieren de un intermediario como Conexión Laboral S.A.S, para llevar a cabo un programa de migración laboral exitoso.

La Migración Internacional Regulada contribuye significativamente a impulsar el crecimiento económico y desarrollo de la sociedad tanto de los países de origen como los de destino.

Colombia, como país de origen del presente proyecto se ve muy beneficiada con la contratación de sus ciudadanos en otros países: se generará más empleo haciendo que haya más estabilidad laboral en la sociedad colombiana, las condiciones laborales que ofrecen en Canadá son usualmente mejores que las de Colombia (mayor remuneración, adecuada seguridad social, etc.).

Gracias a la remuneración es posible que grupos familiares mejoren su calidad de vida, puedan realizar nuevos negocios, eduquen a sus hijos, etc., contribuyendo

así a la prosperidad económica. Además, se realizaría una transferencia de conocimiento importante, pues todo lo que aprendieron en el extranjero lo pueden traer y ponerlo en práctica en el país.

Teniendo en cuenta el aspecto financiero, el proyecto resulta viable y aconsejable para los inversionistas. Este resultado se logra gracias a la baja inversión inicial que se debe realizar y a los excelentes resultados de las ventas en los primeros 5 años. Así mismo el contar con un apalancamiento financiero con una tasa de interés relativamente baja, permite que las ventas cubran los gastos financieros.

## BIBLIOGRAFIA

- “A Canadá le faltan trabajadores y a México le sobran”. Grupo Editorial Expansión, 2005, en, [http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcve%3D960\\_6](http://74.125.45.132/search?q=cache:DikSi0EdtIJ:www.expansion.com.mx/nivel2.asp%3Fcve%3D960_6)
- “Bogotá tendrá el Centro de Negocios más grande de Latinoamérica”. Junio 29 de 2008, en, <http://www.skyscrapercity.com/showthread.php?t=575950>
- Certificación trabajadores de Construcción, Noviembre de 2008, en, [www.habotatycnstrucción.com](http://www.habotatycnstrucción.com)
- Colombia, Departamento Nacional de Planeación, Unidad de Análisis Macroeconómico. Indicadores de coyuntura Económica mensual, junio 2005, Bogotá.
- Consejería Presidencial para Medellín y su Área Metropolitana, Oferta y demanda de empleo en el sector constructor en Medellín, Noviembre 2005.
- DANE Encuesta Nacional de Hogares, Cuarto trimestre 2007.
- “Empresas de construcción canadienses buscan trabajadores extranjeros”, recuperado el 3 de abril de 2010, de, [http://www.canadahoy.com/index.php?option=com\\_content&task=view&id=1813&Itemid=66](http://www.canadahoy.com/index.php?option=com_content&task=view&id=1813&Itemid=66)
- Entrada de Trabajadores Temporales Extranjeros a Canadá Presentación a los Ministros de Trabajo de la Organización de los Estados Americanos Noviembre 28-29, 2006. En: [www.sedi.oas.org](http://www.sedi.oas.org)
- “Escasez de mano de obra coloca la inmigración hacia Canadá en cifras récord”. Canadá, Marzo de 2008. En, <http://elcomercio.pe/ediciononline/HTML/2008-03-14/escasez-mano-obra-coloca-inmigracion-hacia-canada-cifras-record.html>
- GALINDO RUIZ, Carlos Julio. *Manual Para La Creación de Empresas- Guía de Planes de Negocios*. Segunda edición. Ed. Kimpres Ltda., 2006.
- KOONTZ, Harold. “Administración una perspectiva global”. Mc-Graw Hill. México. Pág. 272

- LORA, Eduardo. Banco de la República. *¿Por qué tanto desempleo? ¿Qué se puede hacer?*, Marzo de 2001, en, [http://quimbaya.banrep.gov.co/documentos/seminarios/pdf/ponen\\_lora.pdf](http://quimbaya.banrep.gov.co/documentos/seminarios/pdf/ponen_lora.pdf)
- “*Métodos de análisis de inversiones*”. Zona económica, 2006, en, <http://www.zonaeconomica.com/inversion/metodos>
- Ministerio de Relaciones Exteriores Guatemala, OIM. Cuaderno de Trabajo Sobre Migración (25). “2da. Evaluación Programa Trabajadores(as) Agrícolas Temporales a Canadá”. Guatemala. Marzo de 2008.
- Modelo de Contratación Laboral Temporal y Circular de la Unión de Agricultores de Cataluña en Colombia, 2008, en, <http://www.migracionescolombianas.edu.co/vieja/Documentos/documentos/DOCUMENTOS%20DE%20TRABAJO/mltc.pdf>
- NEWLAND, Kathleen, Directora de Programas de Migrantes, Migración y Desarrollo y Protección a los Refugiados, Instituto de Políticas Migratorias. Conferencia: “Migración Circular, Tendencias Empíricas y Políticas”. Febrero de 2008
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM)-Misión en Colombia. La Agencia para las Migraciones, recuperado enero de 2010, en, [www.oim.org.co](http://www.oim.org.co)
- Organización Internacional para las Migraciones (OIM). Programas de Migración Laboral. *Modelo de Migración Laboral, Temporal y Circular (MLTC)*, recuperado enero de 2010, en, <http://www.oim.org.co/Programas/Relacionadosconmigraci%C3%B3ninternacional/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/tabid/85/language/es-ES/Default.aspx>
- Periódico Mexicano “El Siglo de Torreón”. Noticia: “*Aprovechan mexicanos oferta laboral en Canadá*”, 2 de julio de 2006, en, <http://www.elsiglodetorreon.com.mx/noticia/222802.aprovechan-mexicanos-oferta-laboral-en-canada.html>
- Por, Hispanos en Canada.ca; “*Condenan deportaciones de obreros indocumentados*”. En, <http://hispanosencanada.ca/portal/content/view/254/84/>

- RevistaDebate.ca. “*Condenan deportaciones de obreros indocumentados*”. Abril 18 de 2010, en, <http://74.125.45.132/search?q=cache:AMjMHd9bUlwJ:hispanosencanada.ca/portal/content/view/254/84/+escasez+de+trabajadores+en+el+sector+de+construcci%C3%B3n+%2B+canad%C3%A1&cd=1&hl=es&ct=clnk&gl=co>
- Programa de Proveedores de Cuidados a Domicilio (LCP). En, [www.sedi.oas.org/ddse/](http://www.sedi.oas.org/ddse/)
- Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (PTAT). Colombia-Canadá, recuperado enero de 2010, de, <http://www.oim.org.co/Programas/paramigrantesinternacionales/Programasdemigraci%C3%B3nlaboral/Migraci%C3%B3nlaboralaCanad%C3%A1/tabid/133/language/en-US/Default.aspx>
- Programa de Trabajadores Agrícolas Temporales (PTAT). México – Canadá, recuperado enero de 2010, de, <http://www.diputados.gob.mx/cedia/sia/spe/SPE-ISS-CI-15-07.pdf>; <http://www.consulmex.com/esp/programadetrabajadoresagricolas.as>
- Programa de trabajadores salvadoreños temporales en el exterior, recuperado enero de 2010, [http://www.rree.gob.sv/sitio/img2006.nsf/vista/memoria2008/\\$file/eje3.pdf](http://www.rree.gob.sv/sitio/img2006.nsf/vista/memoria2008/$file/eje3.pdf)
- Programa de Trabajadores Temporales del Exterior, recuperado enero de 2010, [www.oim.org.co/Programas/.../Programasdemigraciónlaboral/MigraciónlaboralaCanadá/.../Default.aspx](http://www.oim.org.co/Programas/.../Programasdemigraciónlaboral/MigraciónlaboralaCanadá/.../Default.aspx)
- R.B, Cahse “Where does the Customer Fit in a Service Operation?” Harvard Business Review, 56, noviembre-diciembre de 1978, pág 137-142
- Temporary Foreign Worker Program. Labour Market Opinion (LMO). Statistics Annual Statistics 2006-2009. Human Resources and Skills Development Canada. En: [www.hrsdc.gc.ca](http://www.hrsdc.gc.ca)
- Trabajadores temporales Salvadoreños en la Sociedad Canadiense, recuperado enero de 2010, de, <http://www.redisal.org.sv/proyectos/view/1014>
- ZEITHAML, Valarie; BITNER, Mary Jo; GREMLER, Dwayne D. *Marketing de Servicios*. Quinta edición. Ed. Mc Graw Hill, 2009

## ANEXOS

**Tabla 2: Presupuesto de ventas en unidades**

PRESUPUESTO DE VENTAS EN UNIDADES						
NOMBRE DEL PRODUCTO O SERVICIO	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	TOTAL
Intermediación Laboral	500	650	1.300	1.690	2.197	<b>6.337</b>

**Tabla 3: Costos Preoperativos**

DESCRIPCIÓN	VALOR TOTAL
Constituir la Empresa	1.000.000,00
Arriendo de la Oficina	5.000.000,00
Sistemas de Información	2.000.000,00
0	-
<b>TOTAL</b>	<b>8.000.000,00</b>

**Tabla 4: Operarios en el proceso productivo**

CARGOS O ACTIVIDADES	SUELDO ANUAL	PREST. SOC.	SUB. TRANSP.	TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	0,00	72.960.000,00
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00		72.960.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>145.920.000,00</b>

**Tabla 5: Costos Indirectos de fabricación**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Outsourcing	60.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>60.000.000,00</b>

**Tabla 6: Activos Fijos**

DESCRIPCIÓN	VALOR
EQUIPOS DE COMPUTO	6.000.000,00
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000,00
TERRENOS	-
<b>TOTAL</b>	<b>16.000.000,00</b>

**Tabla 7: Gastos administrativos anuales**

DESCRIPCIÓN	VALOR ANUAL
Gerente	42.000.000,00
Recepcionista	9.600.000,00
Servicios Públicos	12.000.000,00
Arriendo	60.000.000,00
Aseadora	6.000.000,00
Sistema de Seguridad	12.000.000,00
Papelería y Utensilios de Oficina	10.000.000,00
Elementos de Cafetería y Aseo	5.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>156.600.000,00</b>

**Tabla 8: Gastos de ventas anuales**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR ANUAL</b>
Publicidad y Sistemas de Información	50.000.000,00
Tiquetes y Viáticos	100.000.000,00
Eventos y Ferias	100.000.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>250.000.000,00</b>

**Tabla 9: Balance Inicial**

NOMBRE DE LA EMPRESA:		CONEXIÓN LABORAL SAS		
<b>BALANCE DE INSTALACIÓN</b>				
<b>ACTIVOS</b>			<b>PASIVOS</b>	
<b>CORRIENTE</b>			<b>CORRIENTE</b>	
CAJA - BANCOS	5.000.000		CUENTAS POR PAGAR	0
CUENTAS POR COBRAR	0		IMPUESTOS POR PAGAR	0
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0		<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>
INVENTARIO DE PDTO TERMINADO	0		PASIVO LARGO PLAZO	
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.000.000</b>		OBLIG. FINANCIERAS	<b>80.000.000</b>
GASTOS PREOPERATIVOS	8.000.000		<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>80.000.000</b>
<b>ACTIVO FIJO</b>			<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>80.000.000</b>
TERRENOS	-		<b>PATRIMONIO</b>	
COMPUTADORES	6.000.000	6.000.000	CAPITAL	5.000.000
- DEP ACUM. COMPUTADORES	0		UTILIDAD DEL PERIODO	0
EDIFICIOS	0	0	UTILIDAD ACUMULADA	0
-DEP. ACUM. EDIFICIOS	0		<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>
VEHICULOS	0	0	<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>85.000.000</b>
- DEP ACUM. VEHICULOS	0			
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0		
- DEP ACUM. MAQ. Y EQUIPO	0			
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000	10.000.000		
-DEP. ACUM. MUEBLES Y ENSERES	0			
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>		<b>16.000.000</b>		
<b>TOTAL ACTIVO</b>		<b>29.000.000</b>	<b>56.000.000</b>	<b>TOTAL DE CONTROL</b>

**Tabla 10: Precio de venta unitario**

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	TOTAL
Intermediación Laboral	500	650	1300	1690	2197	6.337
TOTAL UNIDADES	500	650	1.300	1.690	2.197	6.337
PRECIO DE VENTA UNITARIO	804.069	804.069	832.211	861.338	891.485	
TOTAL EN PESOS	402.034.286	522.644.571	1.081.874.263	1.455.661.821	1.958.592.980	5.420.807.920

**Tabla 11: Precio de venta**

FORMULA PARA EL CALCULO DEL PRECIO DE VENTA						
PRECIO DE VENTA	=	$\frac{\text{COSTOS TOTALES} - (\text{COSTOS TOTALES} * \text{IMPUESTOS})}{1 - ((\% \text{ UTILIDAD DESEADO}) - (\text{IMPUESTOS}))}$	=	$\frac{(\text{M. P.} + \text{M. O. D.} + \text{C. I. F.})}{1 \quad 0,30 \quad 0,39}$		0,32
AÑO 1	=	$\frac{126.640.800,00}{0,32}$	<b>402.034.285,71</b>	PRECIO POTENCIAL DE VENTA =>		804.068,57
AÑO 2	=	$\frac{131.073.228,00}{0,32}$	<b>416.105.485,71</b>	PRECIO POTENCIAL DE VENTA =>		640.162,29
AÑO 3	=	$\frac{135.660.790,98}{0,32}$	<b>430.669.177,71</b>	PRECIO POTENCIAL DE VENTA =>		331.283,98
AÑO 4	=	$\frac{140.408.918,66}{0,32}$	<b>445.742.598,93</b>	PRECIO POTENCIAL DE VENTA =>		263.753,02
AÑO 5	=	$\frac{145.323.230,82}{0,32}$	<b>461.343.589,90</b>	PRECIO POTENCIAL DE VENTA =>		209.987,98

**Tabla 12: Presupuesto de producción**

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO1**

DESCRIPCIÓN	VENTAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	PPTO DE PRODUCCIÓN
Intermediación Laboral	500	0	0	500
<b>TOTAL</b>	<b>500</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>500</b>

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO2**

DESCRIPCIÓN	VENTAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	PPTO DE PRODUCCIÓN
Intermediación Laboral	650	0	0	650
<b>TOTAL</b>	<b>650</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>650</b>

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO3**

DESCRIPCIÓN	VENTAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	PPTO DE PRODUCCIÓN
Intermediación Laboral	1.300	0	0	1.300
<b>TOTAL</b>	<b>1.300</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.300</b>

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO4**

DESCRIPCIÓN	VENTAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	PPTO DE PRODUCCIÓN
Intermediación Laboral	1.690	0	0	1.690
<b>TOTAL</b>	<b>1.690</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>1.690</b>

**PRESUPUESTO DE PRODUCCIÓN DEL AÑO5**

DESCRIPCIÓN	VENTAS	INV. INICIAL	INV. FINAL	PPTO DE PRODUCCIÓN
Intermediación Laboral	2.197	0	0	2.197
<b>TOTAL</b>	<b>2.197</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>2.197</b>

**Tabla 13: Mano de obra directa**

**AÑO1**

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	-	72.960.000,00
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00	-	72.960.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>145.920.000,00</b>

**AÑO2**

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	-	75.513.600,00
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00	-	75.513.600,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>151.027.200,00</b>

**AÑO3**

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	-	78.156.576,00
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00	-	78.156.576,00
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>156.313.152,00</b>

**AÑO4**

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	-	80.892.056,16
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00	-	80.892.056,16
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>161.784.112,32</b>

**AÑO5**

DESCRIPCIÓN	SUELDO ANUAL	PREST. SOCIALES	SUBS. TRANSP.	VALOR TOTAL
Comercializadores	48.000.000,00	24.960.000,00	-	83.723.278,13
Coordinador de Trámites de viaje	48.000.000,00	24.960.000,00	-	83.723.278,13
<b>TOTAL</b>	<b>96.000.000,00</b>	<b>49.920.000,00</b>	-	<b>167.446.556,25</b>

**Tabla 14: Presupuesto de costo de ventas**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
<b>INV. INICIAL DE MATERIA PRIMA</b>	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>MATERIAS PRIMAS</b>	-	-	-	-	-
<b>MANO DE OBRA DIRECTA</b>	145.920.000,00	151.027.200,00	156.313.152,00	161.784.112,32	167.446.556,25
<b>COSTOS IND. FABRICACIÓN</b>	60.000.000,00	62.100.000,00	64.273.500,00	66.523.072,50	68.851.380,04
<b>INV. FINAL DE MATERIA PRIMA</b>	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE ARTICULOS DISP. PARA LA VENTA</b>	<b>205.920.000,00</b>	<b>213.127.200,00</b>	<b>220.586.652,00</b>	<b>228.307.184,82</b>	<b>236.297.936,29</b>
<b>INV. INICIAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	-	-	-	-	-
<b>INV. FINAL DE PRODUCTOS TERMINADOS</b>	-	-	-	-	-
<b>COSTO DE VENTAS</b>	<b>205.920.000,00</b>	<b>213.127.200,00</b>	<b>220.586.652,00</b>	<b>228.307.184,82</b>	<b>236.297.936,29</b>
<b>COSTO UNITARIO POR PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>411.840,00</b>	<b>327.888,00</b>	<b>169.682,04</b>	<b>135.093,01</b>	<b>107.554,82</b>
<b>COSTO VARIABLE UNITARIO PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>291.840,00</b>	<b>232.349,54</b>	<b>120.240,89</b>	<b>95.730,24</b>	<b>76.216,00</b>
<b>COSTO FIJO UNITARIO POR PRODUCTO O SERVICIO</b>	<b>120.000,00</b>	<b>95.538,46</b>	<b>49.441,15</b>	<b>39.362,76</b>	<b>31.338,82</b>

**Tabla 15: Gastos de administración**

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Gerente	42.000.000,00	43.470.000,00	44.991.450,00	46.566.150,75	48.195.966,03
Secretaria	-	-	-	-	-
Recepcionista	9.600.000,00	9.936.000,00	10.283.760,00	10.643.691,60	11.016.220,81
Servicios Públicos	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01
Arriendo	60.000.000,00	62.100.000,00	64.273.500,00	66.523.072,50	68.851.380,04
Aseadora	6.000.000,00	6.210.000,00	6.427.350,00	6.652.307,25	6.885.138,00
Sistema de Seguridad	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01
Papelería y Utensilios de Oficina	10.000.000,00	10.350.000,00	10.712.250,00	11.087.178,75	11.475.230,01
Elementos de Cafetería y Aseo	5.000.000,00	5.175.000,00	5.356.125,00	5.543.589,38	5.737.615,00
0	-	-	-	-	-
DEPRECIACIONES	4.000.000,00	4.000.000,00	4.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00
GASTOS PREOPERATIVOS	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00	1.600.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>162.200.000,00</b>	<b>167.681.000,00</b>	<b>173.353.835,00</b>	<b>177.225.219,23</b>	<b>183.302.101,90</b>

**Tabla 16: Presupuesto de gasto de venta**

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
Publicidad y Sistemas de Información	50.000.000,00	55.000.000,00	60.500.000,00	66.550.000,00	73.205.000,00
Tiquetes y Viáticos	100.000.000,00	110.000.000,00	121.000.000,00	133.100.000,00	146.410.000,00
Eventos y Ferias	100.000.000,00	110.000.000,00	121.000.000,00	133.100.000,00	146.410.000,00
DEPRECIACIONES	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>250.000.000,00</b>	<b>275.000.000,00</b>	<b>302.500.000,00</b>	<b>332.750.000,00</b>	<b>366.025.000,00</b>

**Tabla 17: Estado de ganancias y pérdidas**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>
<b>VENTAS</b>	402.034.285,71	522.644.571,43	1.081.874.262,86	1.455.661.820,67	1.958.592.979,72
<b>COSTO DE VENTAS</b>	205.920.000,00	213.127.200,00	220.586.652,00	228.307.184,82	236.297.936,29
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>	<b>196.114.285,71</b>	<b>309.517.371,43</b>	<b>861.287.610,86</b>	<b>1.227.354.635,85</b>	<b>1.722.295.043,43</b>
<b>GASTOS DE ADMINISTRACIÓN</b>	162.200.000,00	167.681.000,00	173.353.835,00	177.225.219,23	183.302.101,90
<b>GASTOS DE VENTAS</b>	250.000.000,00	275.000.000,00	302.500.000,00	332.750.000,00	366.025.000,00
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL</b>	<b>216.085.714,29</b>	<b>-133.163.628,57</b>	<b>385.433.775,86</b>	<b>717.379.416,63</b>	<b>1.172.967.941,53</b>
<b>INTERESES FINANCIEROS</b>	16.366.799,19	12.763.100,28	9.159.401,38	5.555.702,48	1.952.003,57
<b>UTILIDAD O PERDIDA ANTES DE IMP.</b>	<b>232.452.513,47</b>	<b>-145.926.728,85</b>	<b>376.274.374,48</b>	<b>711.823.714,15</b>	<b>1.171.015.937,96</b>
<b>IMPUESTO DE RENTA</b>	-	-	144.865.634,17	274.052.129,95	450.841.136,11
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO</b>	<b>232.452.513,47</b>	<b>-145.926.728,85</b>	<b>231.408.740,30</b>	<b>437.771.584,20</b>	<b>720.174.801,84</b>

**Tabla 18: Balance general**

ACTIVOS	INSTALACIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>CORRIENTE</b>						
CAJA - BANCOS	5.000.000	-237.852.513	-394.179.242	-28.304.868	526.253.212	1.410.817.020
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO DE PDTO TERMINADO	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.000.000</b>	<b>-237.852.513</b>	<b>-394.179.242</b>	<b>-28.304.868</b>	<b>526.253.212</b>	<b>1.410.817.020</b>
GASTOS PREOPERATIVOS	8.000.000	6.400.000	4.800.000	3.200.000	1.600.000	0
<b>ACTIVO FIJO</b>						
TERRENOS	0	0	0	0	0	0
COMPUTADORES	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
- DEP ACUM. COMP.	0	2.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
EDIFICIOS	0	0	0	0	0	0
-DEP. ACUM. EDIF.	0	0	0	0	0	0
VEHICULOS	0	0	0	0	0	0
- DEP ACUM. VEHIC.	0	0	0	0	0	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	0	0	0
- DEP ACUM. M. Y EQ.	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
-DEP. ACUM. M. Y ENS.	0	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>24.000.000</b>	<b>18.400.000</b>	<b>12.800.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>29.000.000</b>	<b>-219.452.513</b>	<b>-381.379.242</b>	<b>-21.104.868</b>	<b>529.853.212</b>	<b>1.410.817.020</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR	0	0	0	144.865.634	274.052.130	450.841.136
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>144.865.634</b>	<b>274.052.130</b>	<b>450.841.136</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						
OBLIG. FINANCIERAS	80.000.000	64.000.000	48.000.000	32.000.000	16.000.000	0
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>64.000.000</b>	<b>48.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>16.000.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>64.000.000</b>	<b>48.000.000</b>	<b>176.865.634</b>	<b>290.052.130</b>	<b>450.841.136</b>
<b>PATRIMONIO</b>						

CAPITAL	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
UTILIDAD DEL PERIODO	0	-232.452.513	-145.926.729	231.408.740	437.771.584	720.174.802
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	-232.452.513	-378.379.242	-146.970.502	290.801.082
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>-227.452.513</b>	<b>-373.379.242</b>	<b>-141.970.502</b>	<b>295.801.082</b>	<b>1.015.975.884</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>85.000.000</b>	<b>-163.452.513</b>	<b>-325.379.242</b>	<b>34.895.132</b>	<b>585.853.212</b>	<b>1.466.817.020</b>

**Tabla 19: Flujo de efectivo**

DESCRIPCIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>INGRESOS</b>					
SALDO INICIAL	5.000.000,00	-237.852.513,47	-394.179.242,33	-28.304.867,85	671.118.846,31
VENTAS	402.034.285,71	522.644.571,43	1.081.874.262,86	1.455.661.820,67	1.958.592.979,72
REC. CARTERA DEL MES ANT.	-	-	-	-	-
	-	-	-	-	-
<b>TOTAL INGRESOS</b>	<b>407.034.285,71</b>	<b>284.792.057,96</b>	<b>687.695.020,53</b>	<b>1.427.356.952,83</b>	<b>2.629.711.826,02</b>
<b>EGRESOS</b>					
COMPRA DE MATERIAS PRIMAS	-	-	-	-	-
MANO DE OBRA DIRECTA	145.920.000,00	151.027.200,00	156.313.152,00	161.784.112,32	167.446.556,25
Outsourcing	60.000.000,00	62.100.000,00	64.273.500,00	66.523.072,50	68.851.380,04
Gerente	42.000.000,00	43.470.000,00	44.991.450,00	46.566.150,75	48.195.966,03
Secretaria	-	-	-	-	-
Recepcionista	9.600.000,00	9.936.000,00	10.283.760,00	10.643.691,60	11.016.220,81
Servicios Públicos	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01
Arriendo	60.000.000,00	62.100.000,00	64.273.500,00	66.523.072,50	68.851.380,04
Aseadora	6.000.000,00	6.210.000,00	6.427.350,00	6.652.307,25	6.885.138,00
Sistema de Seguridad	12.000.000,00	12.420.000,00	12.854.700,00	13.304.614,50	13.770.276,01
Papelería y Utensilios de Oficina	10.000.000,00	10.350.000,00	10.712.250,00	11.087.178,75	11.475.230,01
Elementos de Cafetería y Aseo	5.000.000,00	5.175.000,00	5.356.125,00	5.543.589,38	5.737.615,00
-	-	-	-	-	-
Publicidad y Sistemas de Información	50.000.000,00	55.000.000,00	60.500.000,00	66.550.000,00	73.205.000,00
Tiquetes y Viáticos	100.000.000,00	110.000.000,00	121.000.000,00	133.100.000,00	146.410.000,00
Eventos y Ferias	100.000.000,00	110.000.000,00	121.000.000,00	133.100.000,00	146.410.000,00
AMORTIZACIÓN PRESTAMO	32.366.799,19	28.763.100,28	25.159.401,38	21.555.702,48	17.952.003,57
PAGO MAT. PRIM. MES ANT.	-	-	-	-	-
<b>TOTAL EGRESOS</b>	<b>644.886.799,19</b>	<b>678.971.300,28</b>	<b>715.999.888,38</b>	<b>756.238.106,52</b>	<b>799.977.041,76</b>
<b>SALDO FLUJO DE EFECTIVO</b>	<b>-237.852.513,47</b>	<b>-394.179.242,33</b>	<b>-28.304.867,85</b>	<b>671.118.846,31</b>	<b>1.829.734.784,26</b>

**DATOS PARA EL CALCULO DE LA TIR Y EL VNA**

-85.000.000      -237.852.513,47      -394.179.242,33      -28.304.867,85      671.118.846,31      1.829.734.784,26

**Tabla 20: Flujo neto del proyecto**

	INSTALACIÓN	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5
<b>ACTIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
CAJA - BANCOS	5.000.000	-237.852.513	-394.179.242	-28.304.868	671.118.846	1.829.734.784
CUENTAS POR COBRAR	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO DE MATERIAS PRIMAS	0	0	0	0	0	0
INVENTARIO DE PDTO TERMINADO	0	0	0	0	0	0
<b>TOTAL ACTIVO CORRIENTE</b>	<b>5.000.000</b>	<b>-237.852.513</b>	<b>-394.179.242</b>	<b>-28.304.868</b>	<b>671.118.846</b>	<b>1.829.734.784</b>
GASTOS PREOPERATIVOS	8.000.000	6.400.000	4.800.000	3.200.000	1.600.000	0
<b>ACTIVO FIJO</b>						
TERRENOS	0	0	0	0	0	0
COMPUTADORES	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
- DEP ACUM. COMP.	0	2.000.000	4.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000
EDIFICIOS	0	0	0	0	0	0
-DEP. ACUM. EDIF.	0	0	0	0	0	0
VEHICULOS	0	0	0	0	0	0
- DEP ACUM. VEHIC.	0	0	0	0	0	0
MAQUINARIA Y EQUIPO	0	0	0	0	0	0
- DEP ACUM. M. Y EQ.	0	0	0	0	0	0
MUEBLES Y ENSERES	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000	10.000.000
-DEP. ACUM. M. Y ENS.	0	2.000.000	4.000.000	6.000.000	8.000.000	10.000.000
<b>TOTAL ACTIVO FIJO</b>	<b>24.000.000</b>	<b>18.400.000</b>	<b>12.800.000</b>	<b>7.200.000</b>	<b>3.600.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>29.000.000</b>	<b>-219.452.513</b>	<b>-381.379.242</b>	<b>-21.104.868</b>	<b>674.718.846</b>	<b>1.829.734.784</b>
<b>PASIVOS</b>						
<b>CORRIENTE</b>						
CUENTAS POR PAGAR	0	0	0	0	0	0
IMPUESTOS POR PAGAR	0	0	0	144.865.634	274.052.130	450.841.136
<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>144.865.634</b>	<b>274.052.130</b>	<b>450.841.136</b>
<b>PASIVO LARGO PLAZO</b>						

OBLIG. FINANCIERAS	80.000.000	64.000.000	48.000.000	32.000.000	16.000.000	0
<b>TOTAL PASIVO LARGO PLAZO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>64.000.000</b>	<b>48.000.000</b>	<b>32.000.000</b>	<b>16.000.000</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL PASIVO</b>	<b>80.000.000</b>	<b>64.000.000</b>	<b>48.000.000</b>	<b>176.865.634</b>	<b>290.052.130</b>	<b>450.841.136</b>
<b>PATRIMONIO</b>						
CAPITAL	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
UTILIDAD DEL PERIODO	0	-232.452.513	-145.926.729	231.408.740	437.771.584	720.174.802
UTILIDAD ACUMULADA	0	0	-232.452.513	-378.379.242	-146.970.502	290.801.082
<b>TOTAL PATRIMONIO</b>	<b>5.000.000</b>	<b>-227.452.513</b>	<b>-373.379.242</b>	<b>-141.970.502</b>	<b>295.801.082</b>	<b>1.015.975.884</b>
<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	<b>85.000.000</b>	<b>-163.452.513</b>	<b>-325.379.242</b>	<b>34.895.132</b>	<b>585.853.212</b>	<b>1.466.817.020</b>
<b>ESTADO DE RESULTADOS</b>						
VENTAS		402.034.286	522.644.571	1.081.874.263	1.455.661.821	1.958.592.980
COSTO DE VENTAS		205.920.000	213.127.200	220.586.652	228.307.185	236.297.936
<b>UTILIDAD BRUTA EN VENTAS</b>		<b>196.114.286</b>	<b>309.517.371</b>	<b>861.287.611</b>	<b>1.227.354.636</b>	<b>1.722.295.043</b>
GASTOS DE ADMINISTRACIÓN		162.200.000	167.681.000	173.353.835	177.225.219	183.302.102
GASTOS DE VENTAS		250.000.000	275.000.000	302.500.000	332.750.000	366.025.000
<b>UTILIDAD O PERDIDA OPERACIONAL</b>		<b>-216.085.714</b>	<b>-133.163.629</b>	<b>385.433.776</b>	<b>717.379.417</b>	<b>1.172.967.942</b>
IMPUESTO DE RENTA		-83.193.000	-51.267.997	148.392.004	276.191.075	451.592.657
<b>UTILIDAD O PERDIDA DEL PERIODO</b>		<b>-132.892.714</b>	<b>-81.895.632</b>	<b>237.041.772</b>	<b>441.188.341</b>	<b>721.375.284</b>
<b>TOTAL FLUJO NETO DEL PROYECTO</b>	<b>-85.000.000</b>	<b>-217.892.714</b>	<b>-299.788.346</b>	<b>-62.746.574</b>	<b>378.441.768</b>	<b>1.099.817.052</b>

Tabla 21: Gastos preoperativo

DESCRIPCIÓN AMORTIZACION	VALOR	AMORTIZACION ANUAL				
GASTOS PREOPERATIVOS	8.000.000	1.600.000				
	AÑO1	AÑO2	AÑO3	AÑO4	AÑO5	
<b>TOTAL ANUAL</b>	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	1.600.000	
<b>SALDO AMORTIZACION</b>	<b>6.400.000</b>	<b>4.800.000</b>	<b>3.200.000</b>	<b>1.600.000</b>	<b>-</b>	

**Tabla 22: Depreciaciones**

<b>DESCRIPCIÓN</b>	<b>VALOR</b>	<b>DEPRECIACION ANUAL</b>				
<b>EQUIPOS DE COMPUTO</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>2.000.000,00</b>				
	<b>AÑO1</b>	<b>AÑO2</b>	<b>AÑO3</b>	<b>AÑO4</b>	<b>AÑO5</b>	
<b>TOTAL</b>	2.000.000,00	2.000.000,00	2.000.000,00	-	-	
<b>DEP. ACUMULADA</b>	-	<b>4.000.000,00</b>	<b>6.000.000,00</b>	<b>6.000.000,00</b>		<b>6.000.000,00</b>

**Tabla 23: Préstamo financiero**

<b>TABLA DE AMORTIZACION DEL PRESTAMO</b>				
<b>CONDICIONES FINANCIERAS</b>				
<b>MONTO: 80.000.000</b>				
<b>PLAZO: 60</b>		<b>MESES</b>		
<b>INTERES: 25,00%</b>		<b>NOMINAL ANUAL</b>		
<b>AMORTIZACION:</b>		<b>MENSUAL</b>		
<b>CUOTAS</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>INTERESES</b>	<b>CUOTA</b>	<b>SALDO</b>
0				80.000.000,00
1	1.333.333,33	1.501.541,21	2.834.874,54	78.666.666,67
2	1.333.333,33	1.476.515,52	2.809.848,86	77.333.333,33
3	1.333.333,33	1.451.489,84	2.784.823,17	76.000.000,00
4	1.333.333,33	1.426.464,15	2.759.797,48	74.666.666,67
5	1.333.333,33	1.401.438,46	2.734.771,80	73.333.333,33
6	1.333.333,33	1.376.412,78	2.709.746,11	72.000.000,00
7	1.333.333,33	1.351.387,09	2.684.720,42	70.666.666,67
8	1.333.333,33	1.326.361,40	2.659.694,74	69.333.333,33
9	1.333.333,33	1.301.335,72	2.634.669,05	68.000.000,00
10	1.333.333,33	1.276.310,03	2.609.643,36	66.666.666,67
11	1.333.333,33	1.251.284,34	2.584.617,67	65.333.333,33
12	1.333.333,33	1.226.258,65	2.559.591,99	64.000.000,00
13	1.333.333,33	1.201.232,97	2.534.566,30	62.666.666,67
14	1.333.333,33	1.176.207,28	2.509.540,61	61.333.333,33
15	1.333.333,33	1.151.181,59	2.484.514,93	60.000.000,00
16	1.333.333,33	1.126.155,91	2.459.489,24	58.666.666,67
17	1.333.333,33	1.101.130,22	2.434.463,55	57.333.333,33
18	1.333.333,33	1.076.104,53	2.409.437,87	56.000.000,00
19	1.333.333,33	1.051.078,85	2.384.412,18	54.666.666,67
20		1.026.053,16	2.359.386,49	

	1.333.333,33			53.333.333,33
21	1.333.333,33	1.001.027,47	2.334.360,81	52.000.000,00
22	1.333.333,33	976.001,79	2.309.335,12	50.666.666,67
23	1.333.333,33	950.976,10	2.284.309,43	49.333.333,33
24	1.333.333,33	925.950,41	2.259.283,75	48.000.000,00
25	1.333.333,33	900.924,73	2.234.258,06	46.666.666,67
26	1.333.333,33	875.899,04	2.209.232,37	45.333.333,33
27	1.333.333,33	850.873,35	2.184.206,69	44.000.000,00
28	1.333.333,33	825.847,67	2.159.181,00	42.666.666,67
29	1.333.333,33	800.821,98	2.134.155,31	41.333.333,33
30	1.333.333,33	775.796,29	2.109.129,63	40.000.000,00
31	1.333.333,33	750.770,60	2.084.103,94	38.666.666,67
32	1.333.333,33	725.744,92	2.059.078,25	37.333.333,33
33	1.333.333,33	700.719,23	2.034.052,56	36.000.000,00
34	1.333.333,33	675.693,54	2.009.026,88	34.666.666,67
35	1.333.333,33	650.667,86	1.984.001,19	33.333.333,33
36	1.333.333,33	625.642,17	1.958.975,50	32.000.000,00
37	1.333.333,33	600.616,48	1.933.949,82	30.666.666,67
38	1.333.333,33	575.590,80	1.908.924,13	29.333.333,33
39	1.333.333,33	550.565,11	1.883.898,44	28.000.000,00
40	1.333.333,33	525.539,42	1.858.872,76	26.666.666,67
41	1.333.333,33	500.513,74	1.833.847,07	25.333.333,33
42	1.333.333,33	475.488,05	1.808.821,38	24.000.000,00
43	1.333.333,33	450.462,36	1.783.795,70	22.666.666,67
44	1.333.333,33	425.436,68	1.758.770,01	21.333.333,33
45	1.333.333,33	400.410,99	1.733.744,32	20.000.000,00
46	1.333.333,33	375.385,30	1.708.718,64	18.666.666,67
47	1.333.333,33	350.359,62	1.683.692,95	17.333.333,33
48		325.333,93	1.658.667,26	

	1.333.333,33			16.000.000,00
49	1.333.333,33	300.308,24	1.633.641,58	14.666.666,67
50	1.333.333,33	275.282,56	1.608.615,89	13.333.333,33
51	1.333.333,33	250.256,87	1.583.590,20	12.000.000,00
52	1.333.333,33	225.231,18	1.558.564,51	10.666.666,67
53	1.333.333,33	200.205,49	1.533.538,83	9.333.333,33
54	1.333.333,33	175.179,81	1.508.513,14	8.000.000,00
55	1.333.333,33	150.154,12	1.483.487,45	6.666.666,67
56	1.333.333,33	125.128,43	1.458.461,77	5.333.333,33
57	1.333.333,33	100.102,75	1.433.436,08	4.000.000,00
58	1.333.333,33	75.077,06	1.408.410,39	2.666.666,67
59	1.333.333,33	50.051,37	1.383.384,71	1.333.333,33
60	1.333.333,33	25.025,69	1.358.359,02	-0,00
<b>TOTAL</b>	<b>80.000.000,00</b>	<b>45.797.006,90</b>	<b>125.797.006,90</b>	

**Tabla 24: Indicadores de endeudamiento**

<b>INDICADORES DE ENDEUDAMIENTO</b>						
SU OBJETIVO PRINCIPAL CONSISTE EN EVALUAR EL GRADO DE PARTICIPACION DE LOS ACREEDORES DENTRO DEL FINANCIAMIENTO DE LA EMPRESA, TAMBIEN EVALUAR EL GRADO DE CONVENIENCIA QUE TIENE LA EMPRESA AL ENDEUDARSE.						
<b>NIVEL DE ENDEUDAMIENTO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>E.C.P. = PASIVO CORRIENTE / PASIVO TOTAL TERCEROS</b>	0,00	0,00	0,82	0,94	1,00	0,55
POR CADA PESO QUE LA EMPRESA DEBE EN EL PASIVO CORRIENTE, LA EMPRESA HA CONTRAIDO LA SIGUIENTE DEUDA CON TERCEROS.						
<b>N. E. = TOTAL PASIVO CON TERCEROS / TOTAL ACTIVO =</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
	-0,29	-0,13	-8,38	0,55	0,32	-1,59
POR CADA PESO QUE LA EMPRESA HA INVERTIDO EN ACTIVOS, LOS ACREEDORES SON DUEÑOS DE :						
POR CADA PESO QUE LA EMPRESA HA INVERTIDO EN ACTIVOS, LOS ACREEDORES SON LOS DUEÑOS DEL SIGUIENTE VALOR Y LOS PROPIETARIOS DE LA DIFERENCIA						
<b>ENDEUDAMIENTO FINANCIERO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>E. F. = OBLIGACIONES FINANCIERAS / VENTAS NETAS =</b>	0,159	0,092	0,030	0,011	0,000	0,058
INDICA QUE LAS OBLIGACIONES CON ENTIDADES FINANCIERAS EQUIVALEN AL VENTAS NETAS.						
<b>MARGEN BRUTO DE UTILIDAD</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>M. B. U. = (UTILIDAD BRUTA / VENTAS NETAS)*100 =</b>	48,780	59,221	79,611	84,316	87,935	71,973
LA CAPACIDAD DEL EQUIPO DE VENTAS DE LA EMPRESA PARA GENERAR UTILIDADES.						

<b>LEVERAGE TOTAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>L. T. = PASIVO TOTAL CON TERCEROS / PATRIMONIO =</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,13</b>	<b>-1,25</b>	<b>0,98</b>	<b>0,44</b>	<b>-0,05</b>
POR CADA PESO DEL PATRIMONIO SE TIENEN DEUDAS CON EL PATRIMONIO, MIDE EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA RESPECTO A LOS ACREEDORES.						
<b>LEVERAGE DE CORTO PLAZO</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>L. C. P. = PASIVO TOTAL CORRIENTE / PATRIMONIO =</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>-1,02</b>	<b>0,93</b>	<b>0,44</b>	<b>0,07</b>
POR CADA PESO DEL PATRIMONIO SE TIENEN DEUDAS CON EL PATRIMONIO, MIDE EL GRADO DE COMPROMISO DE LOS DUEÑOS DE LA EMPRESA RESPECTO A LOS ACREEDORES EN EL CORTO PLAZO.						
<b>LEVERAGE FINANCIERO TOTAL</b>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
<b>L. F. T. =TOTAL PASIVO CON ENT. FINANCIERAS / PATRIMONIO =</b>	<b>-0,28</b>	<b>-0,13</b>	<b>-0,23</b>	<b>0,05</b>	<b>0,00</b>	<b>-0,12</b>
POR CADA PESO QUE ES DEL PATRIMONIO, LA SIGUIENTE CANTIDAD PERTENECE A LAS OBLIGACIONES FINANCIERAS EN EL CORTO PLAZO.						

**Tabla 25: Punto de equilibrio**

	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	
<b>COSTOS FIJOS</b>	412.200.000	412.200.000	442.681.000	475.853.835	509.975.219	549.327.102
<b>COSTOS VARIABLES</b>	-	205.920.000	211.027.200	216.313.152	221.784.112	227.446.556
<b>COSTOS TOTALES</b>	412.200.000	618.120.000	653.708.200	692.166.987	731.759.332	776.773.658
<b>VENTAS TOTALES</b>	-	402.034.286	522.644.571	1.081.874.263	1.455.661.821	1.958.592.980

<b>MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN UNIDADES</b>			
MC1= PRECIO DE VENTA UNITARIO - COSTO VARIABLE UNITARIO			
<b>MC1=</b>	804.069	-411.840	392.229
<b>PUNTO DE EQUILIBRIO EN UNIDADES</b>			

PE1= COSTOS FIJOS TOTALES / MC1

PE1=    UNIDADES

**MARGEN DE CONTRIBUCIÓN EN PESOS**

MC2= (VENTAS TOTALES - COSTO VARIABLE TOTAL) / VENTAS TOTALES

MC1=

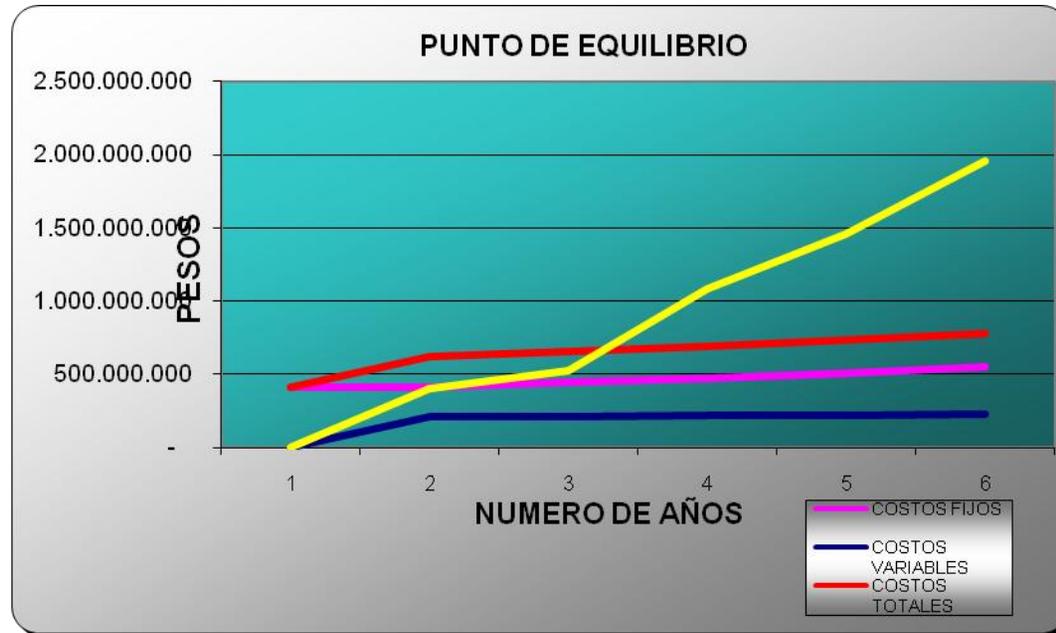
**PUNTO DE EQUILIBRIO EN PESOS**

PE2= COSTOS FIJOS TOTALES / MC2

PE2=    PESOS

**PRUEBA**

PE2/PE1= PVU



**Tabla 26: Indicadores económicos**

INDICADORES ECONOMICOS							
<p><b>TASA INTERNA DE RETORNO TIR</b>                      ES LA TASA QUE HACE QUE EL VALOR PRESENTE NETO SEA IGUAL A CERO, ES DECIR QUE REDUCE A CERO LOS INGRESOS Y LOS EGRESOS DEL PROYECTO, INCLUYENDOSE LA INVERSIÓN INICIAL QUE REALIZARON LOS SOCIOS EN EL PROYECTO. COMO LA TASA RESULTANTE ES SUPERIOR A LA DEL MERCADO QUIERE DECIR QUE NUESTRO PROYECTO ES MAS RENTABLE</p>	<b>INVERSIÓN</b> -85.000.000						
	<b>AÑO1</b>	-237.852.513	<b>AÑO4</b>	526.253.212			
	<b>AÑO2</b>	-394.179.242	<b>AÑO5</b>	1.410.817.020			
	<b>AÑO3</b>	-28.304.868					
	<b>COSTO DE OPORTUNIDAD =&gt;</b>		<b>22%</b>			<b>TIR DEL PROYECTO</b>	<b>34%</b>
<p><b>VALOR PRESENTE NETO</b>                      PERMITE ESTABLECER LA EQUIVALENCIA ENTRE LOS INGRESOS Y EGRESOS DEL FLUJO DE EFECTIVO DE UN PROYECTO, LOS QUE SON COMPARADOS CON LA INVERSIÓN INICIAL DE LOS SOCIOS, A UNA TASA DETERMINADA. SE SUMAN LOS FLUJOS DE EFECTIVO DEL PROYECTO Y SE LE DESCUENTA LA INVERSIÓN INICIAL, SI ES POSITIVO EL RESULTADO (VPN) SE ACEPTA EL PROYECTO.</p>	<b>INVERSIÓN</b> -85.000.000						
	<b>AÑO1</b>	-237.852.513	<b>AÑO4</b>	526.253.212		<b>\$ 163.252.859</b>	
	<b>AÑO2</b>	-394.179.242	<b>AÑO5</b>	1.410.817.020			
	<b>AÑO3</b>	-28.304.868					
	<b>COSTO DE OPORTUNIDAD =&gt;</b>		<b>22%</b>		<b>DIGITE SU TASA</b>	<b>VPN DEL PROYECTO</b>	<b>\$ 199.168.488</b>
<p><b>APALANCAMIENTO OPERATIVO</b>                      DE ACUERDO AL CAMBIO PORCENTUAL DE UNIDADES VENDIDAS, CUANTO ES EL CAMBIO PORCENTUAL EN LA UTILIDAD, ANTES DE IMPUESTOS E INTERESES.</p>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>	
	<b>30,59%</b>	<b>20,06%</b>	<b>7,46%</b>	<b>5,42%</b>	<b>4,00%</b>	<b>13,51%</b>	
<p><b>APALANCAMIENTO FINANCIERO</b></p>	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>	

EVALUA EL CAMBIO PORCENTUAL EN LOS INGRESOS DE LOS ACCIONISTAS, EN RELACION CON LOS CAMBIOS GENERADOS EN LAS UTILIDADES DE LA EMPRESA ANTES DE INTERESES E IMPUESTOS	-13,03%	-17,76%	6,98%	3,10%	1,55%	-3,83%
<b>COSTO DE CAPITAL (WACC)</b> RESULTA DE OBTENER UN PESO ADICIONAL DE CAPITAL. EL COSTO DE CAPITAL DEPENDE DEL USO QUE SE HACE DE ÉL Y REPRESENTA UN COSTO DE OPORTUNIDAD. ADEMÁS REPRESENTA EL COSTO DE LOS FONDOS PROVISTOS POR LOS ACCIONISTAS Y LOS ACREEDORES.	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
	15,71%	15,81%	16,00%	16,48%	20,00%	16,80%
<b>RENDIMIENTO ESPERADO POR LOS ACCIONISTAS</b>	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	20,00%	
<b>RETORNO SOBRE EL CAPITAL INVERTIDO (ROIC)</b> RELACIONA EL RESULTADO OPERATIVO DESPUÉS DE IMPUESTOS, CON EL CAPITAL QUE PRODUJO DIFERENTE RESULTADO.	<b>AÑO 1</b>	<b>AÑO 2</b>	<b>AÑO 3</b>	<b>AÑO 4</b>	<b>AÑO 5</b>	<b>PROMEDIO</b>
	-4649,05%	-2918,53%	4628,17%	8755,43%	14403,50%	4043,90%

