

UNIVERSIDAD DE LAS AMÉRICAS

FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y ECONOMÍA

**ANÁLISIS INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE
TERCERIZACIÓN DE PERSONAL**

CASO: CASESFAL CIA. LTDA.

**TRABAJO DE TITULACIÓN EN CONFORMIDAD CON LOS REQUISITOS PARA OBTENER
EL TÍTULO DE INGENIERO COMERCIAL CON MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN DE
EMPRESAS**

ING. EDUARDO MORÁN

DIEGO CASTRO

QUITO, JULIO DEL 2001

AGRADECIMIENTO

Deseo expresar mi más sincero agradecimiento a todos los profesores y funcionarios de la Universidad de las Américas y en especial al Ing. Eduardo Morán por haberme apoyado con sus conocimientos, dedicación y paciencia a la realización de este trabajo.

Igualmente mi agradecimiento a todas aquellas personas que con su gentil y desinteresada ayuda hicieron posible la culminación de este trabajo.

DEDICATORIA

A mis padres y hermanos por el invaluable apoyo, cariño y amor que me han dedicado durante toda una vida.

A María de la Paz por el inmenso amor, comprensión y paciencia que me brinda todos los días.

Y finalmente deseo dedicar este trabajo a mis abuelos a los que siempre recordaré con cariño como un ejemplo de rectitud, amor y amistad.

RESUMEN EJECUTIVO

El presente Trabajo de consta de tres capítulos a través de los cuales se cubre el análisis propuesto. Este trabajo aporta elementos útiles para el futuro desarrollo de la empresa objeto del estudio.

El **primer capítulo** contiene información detallada sobre la evolución de este tipo de negocios, desde su aparición a mediados de siglo hasta su desarrollo a nivel regional y los efectos generados dentro de nuestro país. Además se narra una breve historia de la empresa, se detallan los servicios que la misma presta dentro del área de Recursos Humanos, así como su situación actual y su relación con las diferentes entidades relacionadas con el negocio.

La industria en sí, así como sus actores principales son objeto de estudio a lo largo del **segundo capítulo**, enfatizándose en el análisis de los competidores directos de la empresa, sus características principales y las arenas de competencia en las cuales se desenvuelven.

El **tercer capítulo** contiene un análisis completo de las diferentes estrategias aplicadas por la compañía en las áreas de mercadeo, producción, financiera, investigación, entre otras, y su relación y consistencia con los objetivos planteados por la misma.

Finalmente, a manera de conclusiones se expresan los criterios del autor sobre la realidad de la empresa, el negocio y su futuro dentro del campo local, regional y global.

INDICE

INTRODUCCION	7
1 CAPITULO ELNEGOCIO Y LA EMPRESA	8
1.1 ¿QUE ES EL OUTSOURCING?	8
1.1.1 Tercerización	8
1.1.2 Subcontratación	8
1.1.3 Delegación.....	9
1.1.4 Intermediación	9
1.1.5 Colocación.....	9
1.2 HISTORIA DEL TRABAJO TEMPORARIO	9
1.3 EXPLOSION DE LA INDUSTRIA DEL TRABAJO tEMPORARIO	10
1.4 LA FUERZA LABORAL DE LAS EMPRESAS DE TERCERIZACION Y TRABAJO TEMPORARIO	11
1.5 HISTORIA DE LA EMPRESA	12
1.6 ANESEP	13
1.7 CLETT&A	14
1.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL	16
1.9 DEFINICION DEL NEGOCIO	16
1.9.1 Potencial de crecimiento.....	17
1.9.2 Ciclo de vida	17
1.9.3 Potencial de generacion de utilidades	18
1.9.4 Barreras de entrada y salida	18
1.10 SERVICIOS	19
1.10.1 Administración de nómina y servicio temporario	19
1.10.2 Selección de personal	22
1.10.3 Consultoría de recursos humanos	24
1.10.4 Capacitación y desarrollo profesional	25
2 CAPITULO ENTORNO, INDUSTRIA Y COMPETENCIA	26
2.1 LA INDUSTRIA, SUS TENDENCIAS	26
2.1.1 Características de la realidad económica en latinoamérica	26
2.1.2 Características y problemática común en el mercado laboral	27

2.2	FUTURO DE LA INDUSTRIA.....	28
2.3	DEFINICION DE LA INDUSTRIA.....	29
2.4	INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA.....	29
2.5	COMPETIDORES DIRECTOS.....	31
2.6	COMO COMPITEN.....	31
2.6.1	Arenas de competencia.....	31
2.7	MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO.....	38
3	CAPITULO OBJETIVOS Y ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO.....	40
3.1	OBJETIVOS.....	40
3.1.1	Investigación y productos.....	40
3.1.2	Posición en el mercado.....	40
3.1.3	Objetivos financieros.....	41
3.2	ESTRATEGIAS.....	42
3.2.1	Estrategia de mercadeo.....	42
3.2.2	Estrategia de produccion.....	46
3.2.3	Estrategia financiera.....	51
3.3	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS.....	52
3.4	MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS.....	53
3.5	ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS.....	55
3.5.1	Producción.....	55
3.5.2	Investigación.....	58
3.5.3	Marketing.....	56
3.5.4	Finanzas.....	57
3.5.5	Personal.....	57
3.6	ESTRUCTURA.....	58
3.7	ANALISIS FINANCIERO.....	58
3.7.1	Indice de solvencia.....	59
3.7.2	Apalancamiento.....	59
3.7.3	Indice estructural.....	60
3.7.4	Rentabilidad y resultados.....	61
3.7.5	Flujo de caja.....	62
	CONCLUSIONES.....	63

INTRODUCCIÓN

En Noviembre de 1990 Casesfal Cía. Ltda. inicia sus operaciones con los servicios de administración de nómina, selección de personal y traducciones se refiere.

Con el tiempo estos servicios han tenido pequeñas variaciones, los cuáles se han adaptado a las necesidades cambiantes de los clientes, pasando del servicio de apoyo secretarial y administrativo a brindar un servicio más completo de consultoría en el campo de los recursos humanos, abarcando aspectos como provisión y tercerización del personal, capacitación y desarrollo humano.

La compañía se ha manejado desde sus inicios en base a principios y valores éticos como la honradez, profesionalismo, responsabilidad y justicia; los cuales continúan siendo el pilar fundamental del desarrollo de la empresa, la que ha estado a cargo del autor de este trabajo, desde 1999.

Debido a que la empresa es de carácter familiar, se ha tenido todo el apoyo necesario para el desarrollo de este trabajo.

El enfoque de este trabajo es eminentemente práctico, se ha realizado un análisis objetivo del negocio, la industria y la empresa

El trabajo se ha realizado, en base a las experiencias del autor durante los años que ha laborado en la empresa y las compartidas con empresarios colegas con mayor experiencia en la conducción de este tipo de negocios, como son los miembros de la Asociación Nacional de Empresarios de Personal,

Las conversaciones mantenidas con clientes y demás entidades relacionadas con la actividad, han sido de gran ayuda para el desarrollo de este trabajo.

Debido a que este trabajo constituye el primer análisis detallado de la empresa, se espera que sirva de base para el cumplimiento de la misión en el desarrollo de su actividad.

Un atento análisis de este trabajo, servirá para cambiar la idea que actualmente se tiene sobre la actividad de tercerización y se comprenderá mejor las razones de su rápida expansión mundial, generando empleo, capacitando a los empleados y en especial brindando a las empresas la posibilidad de obtener un socios estratégico que lo apoye plenamente en el desarrollo del factor productivo más importante, su gente.

ANÁLISIS INTEGRAL DE LA GESTIÓN DE UNA EMPRESA DE TERCERIZACIÓN DE PERSONAL

CASO: CASESFAL CIA. LTDA.

1 CAPITULO ELNEGOCIO Y LA EMPRESA

1.1 ¿QUE ES EL OUTSOURCING? ¹

Para tener una idea más clara de lo que es el outsourcing o tercerización, se debe primero tener claro algunos conceptos, que se encasillan dentro de esta actividad.

1.1.1 TERCERIZACIÓN

La legislación no define lo que debe entenderse jurídicamente por "tercerización". Este es un nuevo concepto, que ensaya una traducción del término inglés "outsourcing" que significa recurrir a fuentes foráneas a las propias. Pero se puede definir como el acto de encomendar a un tercero ajeno a la empresa la provisión de servicios, resultados, tareas principales o complementarias, en vez de hacerla con los propios recursos.

En este sentido la tercerización es el género que abarca la intermediación, la subcontratación y la delegación, que serían sus especies.

1.1.2 SUBCONTRATACIÓN

Por subcontratación se entiende, cuando se contratan a terceros, resultados (obras o servicios) que conforman el producto o actividad del contratante. La subcontratación es un subcontrato que configura un contrato complementario de otro (contrato principal), de donde se derivan obligaciones y derechos en una tercer persona (contratista) y que históricamente en general se centraban en el contratante.

¹ Fuente: Información enviada a la ANESEP por Alejandro Di Sabatino, Director Ejecutivo de la CLETT&A.

1.1.3 DELEGACIÓN

Se entiende el delegar a un tercero la ejecución de servicios, actos u obras que tienen por objeto la actividad normal y específica propia del establecimiento, dentro o fuera de su ámbito. O dicho de otra manera, cuando se delega en terceros funciones que emanan de la actividad propia del negocio.

De esta forma se tiene un trabajador que presta sus servicios a un empleador para cumplir funciones delegadas por otro empresario.

1.1.4 INTERMEDIACIÓN

La intermediación laboral, se da cuando entre el trabajador y quien utiliza, recibe, dirige y determina las tareas del mismo, existe un tercero contratante de ese trabajador, que asume ciertas obligaciones formales de la relación laboral (registro, recibos de pagos, etc.) y es determinado por la ley como empleador formal.

1.1.5 COLOCACIÓN

En el campo de los recursos humanos existe una actividad que también conviene diferenciar, y que constituye servicios a terceros que no se contemplan dentro de lo que es una tercerización, es decir las agencias de colocación. Estas son solo un medio más para la búsqueda de trabajadores o trabajo, asimilables a los de avisos en periódicos. Esta actividad no reviste el carácter de intermediación laboral, sino solo de intermediación para la contratación, sin agregar valor alguno.

1.2 HISTORIA DEL TRABAJO TEMPORARIO ²

En Estados Unidos durante la Segunda Guerra Mundial, debido a la escasez de fuerza laboral generada por el conflicto bélico, nace la idea del personal temporario.

En su gran mayoría este personal estaba siendo utilizado como combatientes así como en la industria logística que apoyaba al ejército en dicho conflicto bélico.

Es aquí cuando los abogados Aaron Scheinfield y Elmer Winter fundan la primera empresa de trabajo temporario, conocida hasta la actualidad como una de las transnacionales más grandes en lo que a empresas de trabajo temporario se refiere, Manpower.

² Fuente: Revista de ANESEP, Diciembre 2000.

Muchos de los clientes de Scheinfeld y Winter solicitaban al estudio jurídico el servicio de poder ubicar en el fichero de ex-empleados del mismo, gente que quisiera trabajar para ellos mientras se superaba la emergencia bélica.

El servicio empezó como un servicio adicional brindado por el estudio jurídico a sus clientes, pero debido a lo repetitivo de las solicitudes, se "inventó" lo que ahora conocemos como servicio temporario. Sistema mediante el cual se creaba una empresa que se constituía como la empleadora de personas que deseaban trabajar temporalmente, las cuales eran asignadas para trabajar en empresas que necesitaban temporalmente personal.

Debido al éxito del sistema se adherieron una gran cantidad de postulantes, lo que generó que se crearan nuevas empresas y el mercado se expanda a nivel mundial.

Con el fin de la guerra, en los Estados Unidos y en el continente europeo se genera un fenómeno inverso, debido a la reintegración del personal civil afectado por la guerra al mercado laboral tradicional.

En Europa especialmente, debido a que muchos de los puestos de trabajo fueron destruidos, se generan altísimos índices de desempleo.

Es en este momento cuando aparecen las Agencias Privadas de Empleo, encargadas de intermediar entre los desocupados y las escasas fuentes de trabajo existentes en el mercado, para lo cual se utilizó en muchas ocasiones la figura del trabajo temporario.

Desde aquella época el desempleo ha seguido siendo la tónica del campo laboral, ya sea debido a la aplicación de diferentes sistemas económicos, desarrollo de la tecnología, entre otras causas.

1.3 EXPLOSION DE LA INDUSTRIA DEL TRABAJO TEMPORARIO ³

A pesar de que desde el principio la actividad siempre estuvo en expansión, desde 1973, debido a la Crisis del Petróleo, las empresas cuyas estructuras empezaron a temblar, comienza la tendencia de que los costos de mano de obra dejen de ser un costo fijo, para ser un costo variable, para lo cual las empresas mantienen únicamente el plantel básico para el desarrollo de su negocio, y deciden contratar terceras empresas que los provean del personal adicional para ocasiones especiales o períodos estacionales.

³ Fuentes: Revista de ANESEP, diciembre 2000.

Dentro de los principales motivos que se encuentran para utilizar el servicio de estas terceras empresas podemos citar:

- Reemplazos temporarios de personal.
- Picos inesperados de trabajo.
- Fluctuaciones estacionales.
- Ciclos económicos con incertidumbre.
- Emergencia dentro del proceso productivo.
- Actividades complementarias a las líneas principales del negocio.
- Otras razones.

Se puede decir que a raíz de este período el trabajo en una sola empresa desaparece y se concibe el proceso de alta movilidad laboral, idea que se conjuga perfectamente con la idea del trabajo temporario y por ende con la de tercerización de personal.

1.4 LA FUERZA LABORAL DE LAS EMPRESAS DE TERCERIZACION Y TRABAJO TEMPORARIO ⁴

En la actualidad, tomando como referencia datos mundiales, se puede decir que aproximadamente el 48% del personal que trabaja de forma tercerizada se encuentra dentro del rango de edad inferior a los 26 años, lo que muestra claramente, que la gran mayoría de esta fuerza laboral esta conformada por gente joven, especialmente en países en desarrollo.

Las principales razones para que la gente joven se incorpore a las Empresas de Tercerización y Trabajo Temporal (ETT) son:

1. NO PODER CONSEGUIR EMPLEO PERMANENTE	42%
2. GANAR EXPERIENCIA LABORAL	27%
3. TRABAJAR PERÍODOS OCASIONALES	10%
4. TRABAJAR EN DISTINTAS EMPRESAS	9%
5. PODER RENUNCIAR FÁCILMENTE	5%
6. TENER HORARIOS FLEXIBLES	4%
7. TRABAJAR PERÍODOS CORTOS	3%

⁴ Fuente: Revista de ANESEP, Diciembre 2000.



Figura 1-1, Razones pro qué los jóvenes de incorporan a las ETT.

Otros importantes sectores que se encuentran inmersos dentro de esta fuerza laboral son las mujeres que retornan al campo laboral, jubilados y por obvias razones los desocupados mayores de 26 años.

1.5 HISTORIA DE LA EMPRESA

Castro, Estupiñan, Falconí "CASESFAL" Cía. Ltda es una empresa cuyo objeto social se encuentra comprendido dentro del campo de los Servicios de Recursos Humanos, comprendiendo actividades como el Servicio Temporario, Administración de Nómina o "staffing", Selección de Personal, Consultoría y demás servicios complementarios y relacionados con el sector.

Durante todos estos años la Compañía ha prestado sus servicios tanto a empresas privadas, como a instituciones y empresas públicas de forma satisfactoria y tratando de cumplir sus necesidades de forma profesional.

Entre sus principales clientes podemos encontrar dentro del campo público al Servicio de Rentas Internas, Petroproducción, Petrocomercial, Petroindustrial, Fondos Previsionales de Petroproducción, Inecel, Conelec, Emaap Quito, Termopichincha S.A. y a empresas como Proesa, Ilsa, Itabsa, Tanasa, Orix, Pronaca, Occidental, Creek International Corp., Grupo Empieza, Babcock Wilcox Española, Banco Mundial, Fundagro, J. Espinoza Z. entre otras, dentro del campo privado.

En sus comienzos la empresa trabajaba paralelamente con una consultora de recursos humanos, hecho que facilitó su ingreso al mercado, por cuanto las dos empresas complementaban sus servicios tanto de consultoría como el de administración de nómina.

Con el tiempo las dos empresas crecieron y la empresa consultora buscó nuevas oficinas, hecho que marcó la rotura de la alianza de trabajo entre las dos empresas. A partir de este punto se mantuvieron contactos entre las dos hasta que en 1997 la empresa consultora dio fin a sus actividades debido a asuntos personales de sus dueños.

La necesidad de algunos clientes de diversificar la contratación de su personal en diferentes empresas de tercerización generaba que CASESFAL CÍA. LTDA. deba sacrificar parte de sus contratos para ceder este personal a otras empresas de la competencia.

Es por ello que al igual que todas las empresas de trabajo temporal o tercerización de personal, en el año de 1996 se crea una empresa filial llamada "Percapej" Personal y Capacitación para Ejecutivos Cía. Ltda., empresa que trabaja conjuntamente con CASESFAL CÍA. LTDA. con el fin de ofrecer a los clientes la capacidad de elegir y diversificar a su personal entre las dos empresas.

1.6 ANESEP

CASESFAL CIA. LTDA. es miembro fundador de la Asociación Nacional de Empresarios de Servicios de Personal (ANESEP), creada con el objetivo de regular el funcionamiento de esta clase de empresas a nivel nacional y con proyección surcontinental, ya que representa al Ecuador ante la Confederación Latinoamericana de Empresas de Trabajo Temporal y Afines CLETT&A.

Al interior de la ANESEP constantemente se discuten temas relacionados con la actividad y se procura obtener beneficios comunes que permitan a sus miembros obtener ventajas sobre el resto de empresas que no son parte de la asociación, en otras palabras Co-competencia.

En el Ecuador al momento además de la ANESEP existe otra asociación con el mismo fin de agrupar a las empresas de la rama y regular su funcionamiento.

El principal objetivo de la ANESEP y de la ASECORH, Asociación Ecuatoriana de Consultoras en Recursos Humanos, es el de obtener de parte del Congreso Nacional y del Ministerio de Trabajo, la publicación de un reglamento que regule el funcionamiento de este tipo de empresas en el ámbito nacional. Este objetivo no ha sido logrado debido a la lentitud de los organismos estatales encargados del mismo y a las diferencias existentes entre las dos asociaciones, las cuales persiguen el mismo fin pero de diferente forma.

A mediados del año pasado las dos asociaciones pretendieron realizar una fusión de las mismas pero lamentablemente las diferencias existentes entre sus miembros no lo permitieron.

1.7 CLETT&A ⁵

La CLETT&A es la representante oficial de las empresas de trabajo temporal de esta parte del continente ante la CIETT Confederación Internacional de Trabajo Temporal y la OIT Organización Internacional de Trabajo.

Esta organización se encuentra formada por las siguientes asociaciones nacionales:

- FAETT, Federación Argentina de Empresas de Trabajo Temporario.
- ASSERTEM, Federación Brasileira de Empresas Servicios de Tercerización y Trabajo Temporario.
- Comité de Empresas de Personal de la Sociedad Nacional de Industrias del Perú.
- ACOSET, Asociación Colombiana de Empresas de Servicios Temporales.
- CUDESP, Cámara Uruguaya de Empresas Suministradoras de Personal.
- AGEST; Asociación Chilena
- ANESEP, Asociación Nacional de Empresarios de Servicios de Personal, Ecuador.

A continuación se presenta el resultado de una investigación realizada por la CLETT&A entre las asociaciones afiliadas, con el objetivo de trazar un perfil del sector en América del Sur, el cual fue publicado en el boletín especial del organismo en diciembre del año 2000.

⁵ Fuente: ANESEP

Tabla 1-1⁶

	ARGENTINA	CHILE	ECUADOR	URUGUAY	BRASIL
Reglamentación	Hay	No hay	No hay	No hay	Hay
Plazo de contratación	Por tarea con característica de eventual	-----	Seis meses	Sin plazo pero con indemnización después de 90 días	Tres meses prorrogables por otros tres
No. de ETT's en el país	106	140	320 formales	15 formales	10.500 oficinas
Afiliadas a la entidad	46	12	28	5	150
Funcionarios internos (staff)	-----	148	1200	-----	126.000
Trabajadores prestando servicios a las usuarias	50.000	13.500	60.000	-----	160.000
Empleos generados por las ETT's en relación a la Población Económicamente Activa	0.37%	6.4% según datos del gobierno	6%	-----	2.29%
Proyectos en discusión en el Congreso	No hay	Hay, en el Ministerio del Trabajo	Hay	Hay	Hay

NOTA: Colombia y Perú no contestaron la encuesta.

⁶ Fuente: Boletín Especial, CLETT&A, Diciembre 2000.

1.8 RESPONSABILIDAD SOCIAL

CASESFAL CIA. LTDA. al igual que la mayoría de empresas de actividades comunes, tiene como principal responsabilidad social la creación de empleo, brindando a los empresarios la mejor herramienta para la flexibilización del mercado laboral.

De esta forma identifica sus objetivos con los del Ministerio de Trabajo que propende a la generación de empleos y a la capacitación técnica de los empleados.

1.9 DEFINICION DEL NEGOCIO

Con el fin de tener una idea más clara del negocio al cual se dedica la empresa es importante ubicarlo al mismo dentro de la industria y al sector al que pertenece, como lo muestra la siguiente figura:

SECTOR: SERVICIOS DE APOYO EMPRESARIAL

INDUSTRIA: TERCERIZACION EMPRESARIAL

NEGOCIO: CONSULTORÍA Y ADMINISTRACION DE R.R.H.H.

El sector SERVICIOS es muy amplio por lo que es necesario encasillar el negocio dentro de la industria de la CONSULTORIA EMPRESARIAL y dentro de ella ubicarlo en lo que a la administración de Recursos Humanos se refiere.

Las empresas de tercerización se definen como aquellas empresas, que con fines de lucro, tienen como objeto social poner a disposición de terceros la prestación de servicios de personal, bajo su propia relación de dependencia para que trabaje en y para aquellos, en tareas eventuales, ocasionales o temporarias, transitorias o permanentes.

Además pueden cumplir actividades afines como servicios relacionados con la búsqueda de empleo, formación y capacitación de trabajadores; prestación de servicios a terceros con trabajadores propios bajo su control y dirección; suministrar trabajadores a terceros o administrarlos sin relación de dependencia.⁷

⁷ Fuente: Proyecto de Reglamento para el Funcionamiento de las Empresas de Tercerización Profesional y las Oficinas Privadas de Colocaciones. (Propuesto por la ANESEP)

1.9.1 POTENCIAL DE CRECIMIENTO

Si se analiza el ciclo de vida de la empresa se debe tomar en cuenta las tendencias mundiales en relación al giro del negocio.

Las empresas en el mundo entero se encuentran en un constante cambio que las lleva hacia la especialización de sus actividades, lo que genera la búsqueda de empresas que se encarguen de cumplir con las actividades complementarias en relación a sus principales líneas de negocios. De aquí se desprende el porque del "OUTSOURCING" o tercerización de actividades, ya sea en áreas de distribución, logística, contabilidad, financiera, informática, administración de recursos humanos, entre otras.

En el Ecuador todavía esta actividad se encuentra muy poco desarrollada por lo que el potencial para su desarrollo es muy amplio y de igual forma el potencial de crecimiento.

Se espera que con la expedición de un reglamento que norme la actividad, por parte del Ministerio de Trabajo, esta vuelva a obtener el mérito que la misma tiene y los empresarios ecuatorianos descubran los beneficios que la actividad les brinda dentro mercado laboral.

1.9.2 CICLO DE VIDA

El ciclo de vida del negocio está sujeto al tipo de servicio de tercerización ya a la actividad económica de la región donde se desarrolla, ya que depende de la capacidad y crecimiento de las empresas a las cuales presta sus servicios. A mayor crecimiento de la industria y el comercio, mayor es la necesidad de administración de la mano de obra, ya sea esta especializada o no.

Por otro lado si se analiza el ciclo de vida de la empresa en relación a cambios estacionales o cíclicos, podemos citar que hay épocas durante el año que el trabajo aumenta debido al incremento de ventas de la industria de acuerdo a las diferentes actividades que realizan, como por ejemplo Navidad, entrada a clases, vacaciones, entre otras.

Otro aspecto importante que debe ser tomado en cuenta para la estacionalidad del negocio es la salida a vacaciones de los empleados fijos de las empresas, lo que origina la necesidad de personal para el reemplazo de los mismos.

Si se habla de contratos por períodos más largos, estos generalmente se negocian a inicios de año, por lo durante este período las tercerizadoras buscan nuevas oportunidades en clientes que buscan renovar sus contratos o los cambian con nuevas empresas de personal. Para ello las empresas del sector preparan ofertas, licitaciones, entran en concursos de precios, tanto para el sector público como el privado.

1.9.3 POTENCIAL DE GENERACION DE UTILIDADES

Las utilidades generadas por la empresa provienen principalmente del negocio de la administración de nóminas, en otras palabras de la comisión facturada por el servicio de administrar el personal de terceros y asumir la responsabilidad laboral.

Otro rubro importante para la generación de las utilidades constituye la selección de personal, en el cual la empresa factura el costo del proceso desarrollado para el reclutamiento y provisión del mencionado personal.

En la actualidad las utilidades generadas por la empresa son utilizadas en su mayoría para generar un capital de trabajo que permita solventar problemas de liquidez que pueden presentarse al momento del financiamiento de nóminas de los clientes.

En los últimos años estas utilidades se han incrementado de forma razonable, por lo que se ha invertido en software especializado y capacitación del personal con el objetivo de mejorar la calidad del servicio.

Se espera que en los próximos años con la reglamentación de la actividad y la reactivación económica del país, el negocio vuelva a ser tan rentable como lo fue en sus inicios, para de esta forma cumplir con las expectativas de los propietarios de la empresa.

1.9.4 BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA

Las barreras de entrada para este tipo de negocio son muy bajas, condición que se ve reforzada por la falta de regulación para el funcionamiento de esta clase de empresas.

La inversión inicial es realmente baja puesto que al ser una empresa de servicios no requiere de gran inversión en activos fijos.

Por otro lado las barreras de salida también son igualmente bajas, puesto que después de cumplir con las obligaciones creadas ante las entidades estatales como el Seguro Social, Servicio de Rentas Internas, Ministerios, Superintendencia de Compañías, etc., se puede dar por terminado la actividad sin ninguna clase de tramites adicionales.

1.10 SERVICIOS

A continuación se detalla claramente los servicios que CASESFAL CIA. LTDA. ofrece a sus clientes:

1.10.1 ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA Y SERVICIO TEMPORARIO

CASESFAL CIA. LTDA. asume la Administración de Nómina por ende la relación laboral directa de los empleados, para de esta manera desvincular cualquier responsabilidad de trabajo de los clientes con los empleados, brindando al empleador los siguientes beneficios:

Reducción de costos debido a que se delega la administración de la nómina y rol de pagos, lo que implica que CASESFAL CIA. LTDA. se encargue del cálculo de sueldos y demás beneficios de ley, de acuerdo a las leyes laborales vigentes y sobre la base de los reportes que el cliente entrega.

CASESFAL CIA. LTDA. se encarga de la cancelación mensual de las remuneraciones de los empleados a través de transferencias bancarias de forma puntual.

CASESFAL CIA. LTDA. asume todos los tramites de legalización de contratos en la Inspección del Trabajo, así como también de la afiliación puntual de los empleados al Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social y los respectivos cálculos y pagos de sus planillas de aportes.

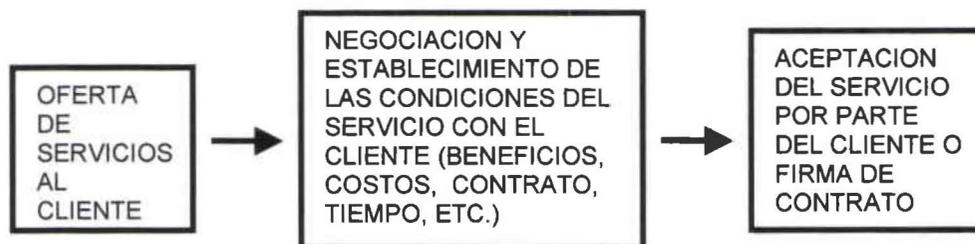
Gracias a la diversificación del personal en diferentes empresas filiales se disminuye el riesgo de sindicatos y/o comités de empresa, debido a que de esta forma no cumplen el requisito del número mínimo para formarlo.

Todo el personal contratado por CASESFAL CIA, LTDA. tiene acceso a beneficios como pólizas de accidentes, tarjetas de descuentos en cadenas de supermercados, anticipos y prestamos de emergencia, entre otros.

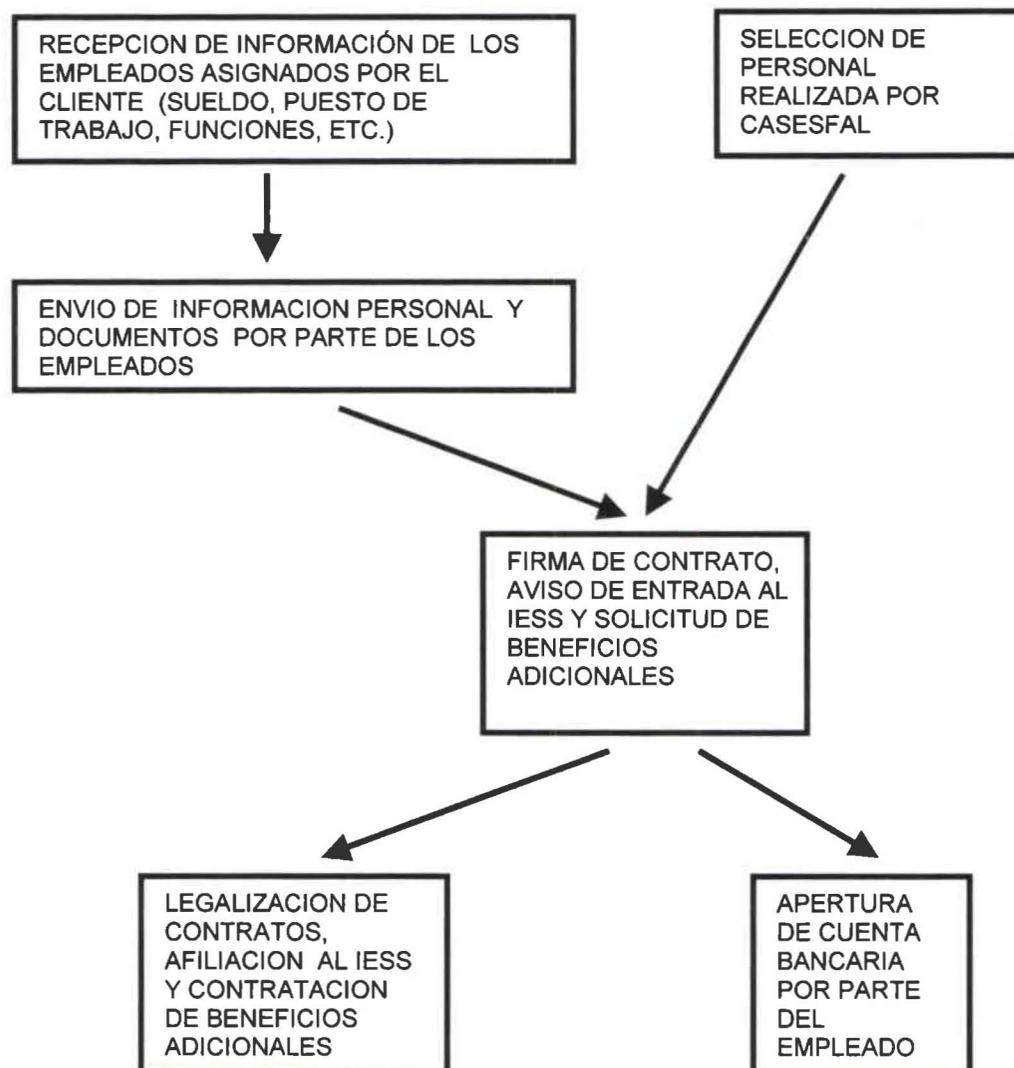
En el caso del servicio temporario, este es contratado por el cliente de tal forma que CASESFAL CIA. LTDA. brinda no solo la administración de la nómina del personal, sino que se encarga de prestar el servicio integral, como por ejemplo, de secretariado, mensajería, embalaje, entre otros. Estos servicios son principalmente requeridos para períodos cortos de tiempo, para trabajos de temporada o reemplazos.

1.10.1.1 PROCESOS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE NÓMINA (TERCERIZACIÓN)

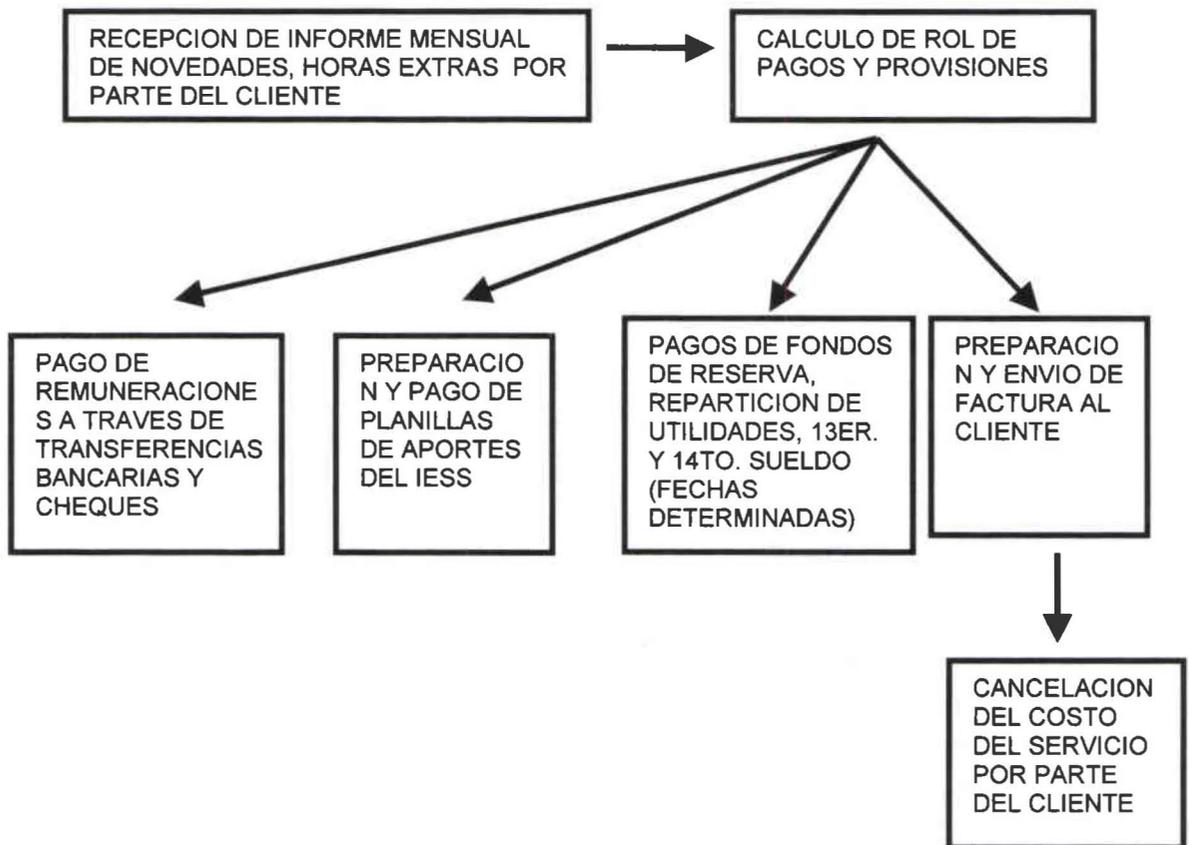
1.10.1.1.1 1) CONTRATACION DEL SERVICIO



1.10.1.1.2 2) CONTRATACION DEL PERSONAL



1.10.1.1.3 3) PAGO DE REMUNERACIONES Y BENEFICIOS SOCIALES



1.10.1.1.4 4) SALIDA DEL EMPLEADO

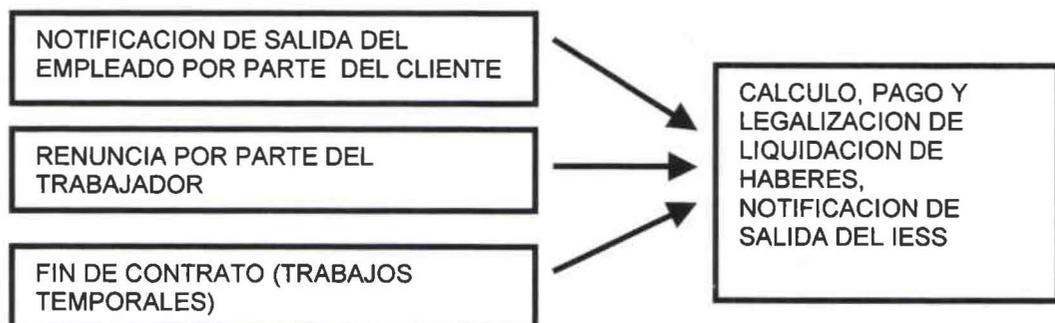


Figura 1-2 Proceso a seguir para la administración de nómina

1.10.2 SELECCIÓN DE PERSONAL

CASESFAL CIA. LTDA. posee un banco de datos que se actualiza constantemente para seleccionar personal acorde al perfil solicitado, este personal es previamente evaluado a través de pruebas técnicas, psicotécnicas y psicológicas basadas en exámenes idóneos y probados.

CASESFAL CIA. LTDA. suministra el personal requerido de acuerdo con el perfil, la posición y sueldo establecidos por cada uno de los clientes.

De acuerdo a este perfil CASESFAL CIA. LTDA. realiza una preselección de candidatos y elabora un informe basándose en las pruebas aplicadas a los candidatos, este informe es enviado conjuntamente con la terna de candidatos seleccionada.

El cliente, sobre la base de las entrevistas personales realizadas a los candidatos y al informe recibido por parte de CASESFAL CIA. LTDA., toma la decisión final y elige al candidato idóneo.

Este candidato pasa por un período de prueba de un mes, a través del cual el cliente y el nuevo empleado pueden darse cuenta si se encuentran satisfechos con la contratación. Si por alguna razón se llegara a dar esta situación CASESFAL CIA. LTDA. enviaría una nueva terna de candidatos, de tal forma que el cliente quede completamente satisfecho con el servicio.

De esta forma los usuarios del servicio generan ahorro de tiempo y reducción de gastos en el proceso de selección de personal.

1.10.2.1 PROCESO DE SELECCIÓN DE PERSONAL

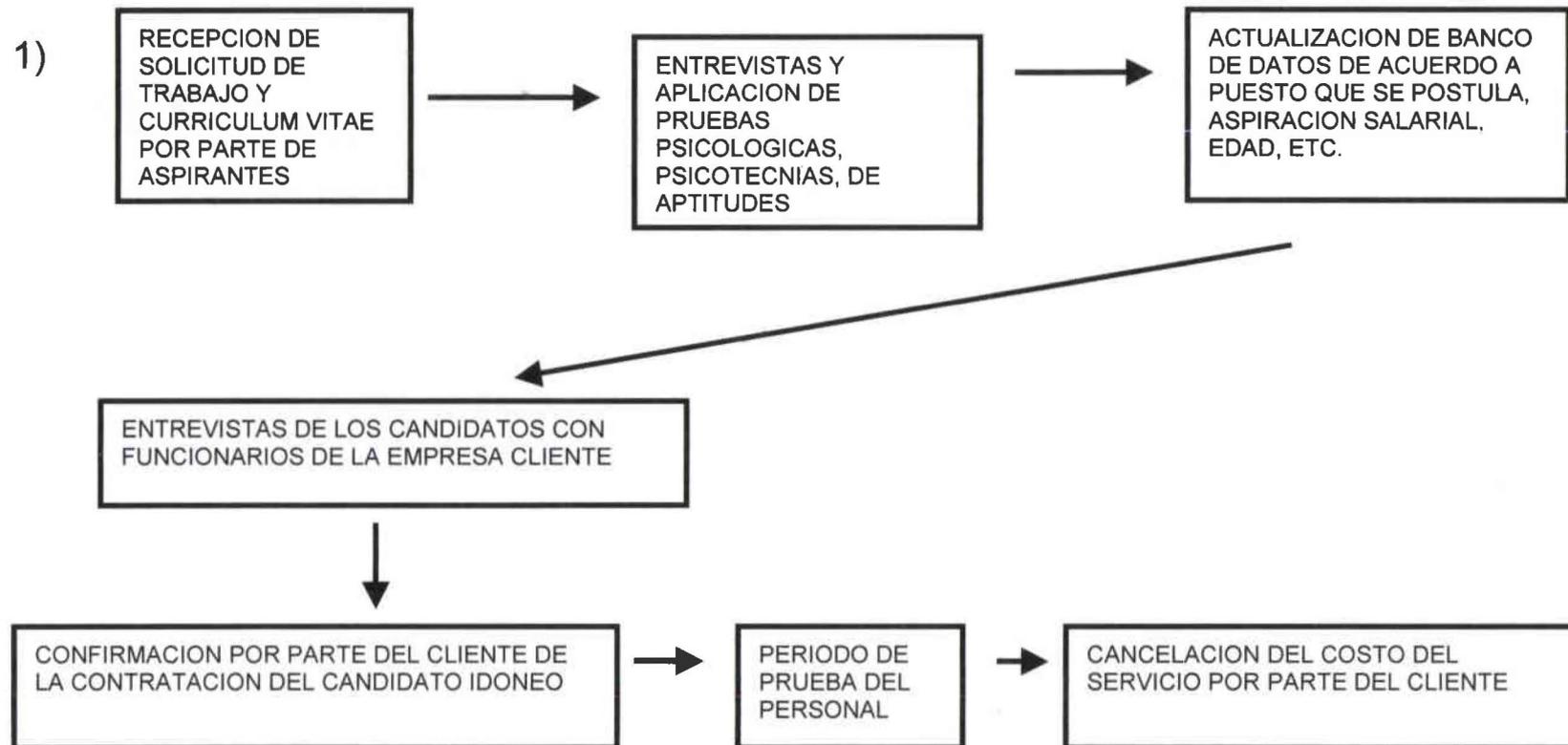


Figura 1-3 Proceso de selección de personal

1.10.3 CONSULTORÍA DE RECURSOS HUMANOS

CASESFAL CIA. LTDA. realiza estudios en el área de recursos humanos que permiten tomar decisiones en lo que a implantación y mejoramiento de planes de Desarrollo Organizacional se refiere, para estos mantiene contactos con profesionales expertos en el desarrollo de sistemas y subsistemas de recursos humanos.

Dentro de los diferentes estudios que se realizan se puede nombrar los siguientes:

- Descripción de funciones
- Análisis y valoración de puestos
- Selección de personal
- Programas de inducción
- Programas de Evaluación de Desempeño
- Capacitación y entrenamiento
- Diagnóstico de Clima Laboral
- Pruebas psicotécnicas de aptitudes y de personalidad a los empleados que actualmente laboran en su empresa
- Diagnóstico de ambientes y clima organizacional.
- Mejoramiento de ambientes organizacionales.

Después de realizar algunas de estas pruebas, dependiendo de la complejidad del estudio se preparan los informes que son entregados al cliente en los cuales se realiza un diagnóstico de la situación actual, así como se proponen sugerencias de medidas a ser tomadas para mejorar el desarrollo del área de Recursos Humanos del cliente.

1.10.4 CAPACITACIÓN Y DESARROLLO PROFESIONAL

CASESFAL CIA. LTDA. ofrece la programación de paquetes de capacitación y entrenamiento según los requerimientos de los clientes, por lo que se mantiene contacto con profesionales y empresas especializados en diferentes áreas.

Los principales paquetes que se ofrecen a los clientes son: Atención al Cliente, Motivación, Ventas, Trabajo en Equipo, Asesoría Laboral.

2 CAPITULO ENTORNO, INDUSTRIA Y COMPETENCIA

2.1 LA INDUSTRIA, SUS TENDENCIAS

Antes de realizar un análisis de la industria como tal, y el futuro de la misma es importante detallar algunas de las características de la realidad económica de la región y por ende del mercado laboral, todo esto con el fin de obtener una visión más amplia de hacia donde se dirige el negocio y su situación actual dentro de los mismos.

2.1.1 CARACTERÍSTICAS DE LA REALIDAD ECONÓMICA EN LATINOAMÉRICA ⁸

Las características político-económicas de los países Latinoamericanos son sumamente similares y comunes, por lo que resulta válido darles básicamente el mismo tratamiento como región. Claro está, que esto no descarta las características propias de cada mercado nacional, pero se puede decir que existe hasta el momento un patrón común que las une.

Desde 1999 América Latina y el Ecuador enfrentan una situación económica desfavorable que ha generado el consecuente desempleo, disminución de los salarios, decrecimiento del consumo y por ende, muchas pequeñas y medianas empresas han recurrido a transacciones clandestinas con el fin de evadir impuestos y competir en precios.

Todo esto ha generado una barrera real para su desarrollo y por ende la exclusión de la posibilidad de tener acceso al crédito, a exportar sus productos y a competir con los productos importados.

Ante esta situación, muchas empresas, se han transformado de productoras en comercializadoras de productos importados, muchas veces de productos importados con dumping social.

Todos estos hechos impactan significativamente en el desempleo y en el trabajo clandestino.

⁸ Fuente: Información enviada a la ANESEP por el Director Ejecutivo de la CLETT&A, periódicos locales y regionales.

Los países de América Latina son países fuertemente exportadores de lo que se denominan "comodities", o en otras palabras, materias primas o bienes no indispensables con poco valor agregado, los cuales poseen un altísimo nivel de competencia en el mercado internacional. Mientras que las exportaciones industriales, en general son "Intra América Latina", es decir, en general la región está compuesta por grandes importadores de bienes altamente industrializados y con un alto nivel de valor agregado.

Debido a diferentes razones, la inflación se encuentra relativamente controlada en América Latina, si la comparamos con la década anterior, pero su causa fundamental obedece a la caída de la demanda interna, mas no a fenómenos monetarios o mejoramiento de la productividad.

Pese a este panorama, la economía actual se halla exteriorizando síntomas de una salida paulatina de estos estados recesivos y se espera para los próximos años un crecimiento de la economía en casi todos los países, incluyendo al Ecuador.

Es por ello que se espera que para estos años, este crecimiento ocasione un rompimiento de la tendencia de crecimiento en la tasa de desocupación.

2.1.2 CARACTERÍSTICAS Y PROBLEMÁTICA COMÚN EN EL MERCADO LABORAL ⁹

La actual recesión del mercado interno se ha convertido en una de las principales causas de la expulsión de mano de obra y del actual desempleo, además de la característica universal, en la cual el desarrollo de tecnología en los procesos productivos ha pasado a reemplazar a esta mano de obra por maquinaria sumamente eficiente.

Por ello que la mayoría de esta mano de obra se inserta en las pequeñas y medianas industrias especializadas en productos de mano de obra intensiva, ya que no tienen acceso a la tecnología de punta.

La desfavorable situación económico-financiera de las pequeñas y medianas industrias (pymes), además de la presión que ejerce un mercado recesivo en sus precios, genera un incremento en la contratación de trabajadores clandestinos, tolerada por los propios trabajadores presionados a su vez por la falta de empleo.

Por otro lado cabe observar que la tendencia hacia la tercerización de actividades y el desarrollo de tecnología virtual a través de la Internet está generando nuevas actividades económicas y por ende nuevas empresas.

⁹ Fuente: Información enviada a la ANESEP por el Director Ejecutivo de la CLETT&A, periódicos locales y regionales.

Se espera que esta situación de desempleo cambie notablemente a causa del crecimiento económico de las economías internas y la paulatina salida de la recesión económica, que se observa a partir del año 2.000; lo que sumado a la existencia de las nuevas actividades permiten predecir una importante intensificación de la demanda de mano de obra.

Se comenzará demandando las dos puntas cualitativas de la mano de obra, la más capacitada y la de menor capacitación. A veces una capacitación media para actividades saturadas en cuanto a su oferta, constituye una barrera para el empleo.

La tendencia actual lleva a considerar que la gran empleadora de mano de obra en el futuro inmediato será el sector servicios y es por ello que el mercado de selección y búsqueda de personal se tornará altamente competitivo en especial con las nuevas actividades de los Web sites.

Las empresas tienden a mantener controlados sus costos fijos, por lo que la demanda del empleo estable tradicional, siempre se restablece más lentamente que la recuperación económica y se recurre primero al empleo temporario y a los servicios de personal tercerizado.

Las empresas de servicios de recursos humanos deberán analizar hacia donde orientar sus servicios, sin perder de vista las nuevas necesidades de los clientes y aprovechar la existencia de un mercado mucho más amplio y polifacético.

El mercado de las empresas de tercerización de personal deber estar encaminado a la búsqueda, selección, colocación y provisión del recurso humano en todo sus niveles, en organizadoras, administradoras, capacitadoras y adiestradoras de recursos humanos y en proveedoras de actividades tercerizadas en servicios de medios.

2.2 FUTURO DE LA INDUSTRIA

Como se mencionó anteriormente en la actualidad existe una tendencia mundial hacia la especialización de actividades y por ende, para poder aplicar este sistema se debe recurrir a la tercerización de las actividades que se encuentran fuera de las líneas principales de cualquier negocio.

Si se espera un crecimiento real de esta actividad, no se debe olvidar el aprovechar esta tendencia y el estar atento a los cambios de las necesidades que puede presentar el mercado mientras se adapta a este nuevo método de producción de bienes y servicios.

2.3 DEFINICION DE LA INDUSTRIA

Dentro de nuestro país esta industria está conformada por cientos de empresas que ofrecen servicios de apoyo a las empresas en varios campos como informática, finanzas y contabilidad, logística, recursos humanos, entre otros.

Cabe recalcar que a pesar de que el objeto de este trabajo se centra en lo que a Administración de Recursos Humanos se refiere, la situación de esta actividad no difiere mucho por la cual atraviesan el resto de integrantes del sector, debido a la falta de regulaciones que permitan un real desarrollo de los mismos.

Para efectos de la realización de este análisis se prestará atención únicamente al conjunto de empresas encargadas de brindar servicios de consultoría, administración y provisión de recursos humanos.

2.4 INTEGRANTES DE LA INDUSTRIA

En el Ecuador se puede decir que existen 280 empresas formales pero según datos del Ministerio de Trabajo 120 cuentan con la respectiva autorización para funcionar como empresas colocadoras y tercerizadoras de personal, debido a la gran cantidad de filiales que posee cada una de ellas.¹⁰



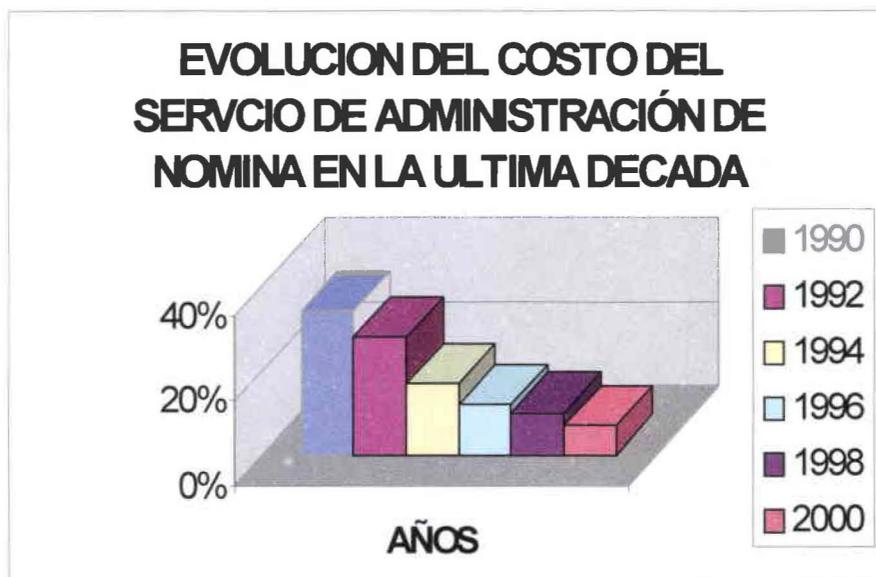
Figura 2 -1, Empresas autorizadas por el Min. de Trabajo para actuar como terecerizadoras.

¹⁰ Fuente: ANESEP

El inconveniente radica en que en el Ecuador no existen datos reales, sino únicamente se estima que en el área de servicios de recursos humanos existen en la actualidad aproximadamente 1200 empresas, de las cuales, se puede decir, que la gran mayoría no actúa de forma profesional, son empresas unipersonales, consideradas como de "escritorio", que no brindan ningún tipo de garantía y respaldo a sus clientes, que únicamente han desprestigiado la actividad.

La carencia de una legislación especial que regule la actividad ha permitido la proliferación de estas empresas, que confunden al mercado y no permiten que el sector se desarrolle y crezca profesionalmente como en la mayoría de países del mundo.

Estas empresas no poseen ningún tipo de infraestructura, más que un computador y un teléfono, que con el fin de ofrecer precios extremadamente más baratos por el servicio, obtienen beneficios económicos incumpliendo con las leyes laborales y de seguridad social del estado ecuatoriano.



¹¹ Figura 2- 2 Evolución del costo del servicio de administración de nómina en la última década

Todos estos aspectos han contribuido para que muchas veces la disputa por el mercado se realice en su gran mayoría únicamente en base a precios y se olvide también la calidad del servicio en sí.

¹¹ Fuente: CASESFAL

2.5 COMPETIDORES DIRECTOS ¹²

Además de las empresas ya mencionadas no se debe olvidar a las empresas que con el transcurso del tiempo han ganado el prestigio y el reconocimiento del mercado como las más grandes, en base a su trayectoria y experiencia en la rama.

Dentro de este grupo se puede citar a Manpower y Addeco, transnacionales de gran prestigio a nivel nacional y mundial y a empresas con gran experiencia en el área en lo que al ámbito nacional se refiere, como Sotem, ETT, Personal Temps, Multiplex, Best People, Servicej, Temporex, entre otras.

2.6 COMO COMPITEN

Para realizar un análisis más profundo de estos competidores se necesita identificar dos puntos sumamente importantes, como son las arenas y armas de competencia.

2.6.1 ARENAS DE COMPETENCIA

Dentro de las áreas más críticas a ser analizadas, se encuentran las arenas legales y de reglamentos, las cuales como se detalla a continuación abarcan temas claves que no han permitido desarrollar a la actividad en base a reglas claras y comunes para todos.

2.6.1.1 ARENA LEGAL ¹³

En este campo hasta la presente fecha no se han presentado inconvenientes con los organismos laborales del país; según palabras del propio Ministro de Trabajo, el Ministerio siempre apoyará a las empresas tercerizadoras que actúen profesionalmente, las Centrales Sindicales a pesar de que no apoyan la tercerización tampoco se han opuesto a la misma y se cuenta con el apoyo total por parte de las Cámaras de Empresarios a nivel nacional.

Se podría decir que hasta la actualidad el único problema de importancia que ha tenido que enfrentar una empresa de tercerización de personal, se le presentó a una empresa encargada de administrar el personal de la operadora del sistema Trolebús, en el cual los empleados de dicha empresa conformaron un sindicato y posteriormente se declararon en huelga, asunto que fue resuelto rápidamente por los ejecutivos de la mencionada empresa.

¹² Fuente: CASESFAL

¹³ Fuente: ANESEP entrevista con el Ministro de Trabajo, Dr. Martín Insua Chang.

2.6.1.2 ARENA DE REGLAMENTOS

Lamentablemente para el desarrollo de la actividad no existe ningún tipo de legislación o reglamentación especial, sino únicamente la misma que existe y se aplica en el campo laboral para cualquier empresa en general.

Esta carencia de control por parte de las autoridades, se ha constituido como la principal causa de la proliferación desmedida de este tipo de empresas, lo que penosamente ha permitido el abuso a los trabajadores por parte de un gran grupo de ellas.

Esta gran cantidad de abusos han logrado desprestigiar la actividad, en gran parte debido a la gran proliferación de empresas que no están en capacidad de brindar ningún tipo de garantía a los usuarios del servicio ni a sus empleados.

2.6.1.3 CLASIFICACIÓN DE LOS COMPETIDORES

A continuación se presenta un análisis más detallado de las características principales de los diferentes competidores en lo referente a armas y arenas de mercado, producción, financiera, investigación y desarrollo.

Para facilitar este análisis, debido a la gran cantidad de competidores existentes en el mercado, es básico clasificarlos a los más conocidos de acuerdo a su importancia, tamaño y trayectoria.

GRUPO 1: EMPRESAS TRANSNACIONALES

- Manpower
- Adecco

GRUPO 2: EMPRESAS NACIONALES DE MAYOR TAMAÑO

- Sotem
- Personal Temps
- Temporex
- Grupo ETT
- Best People
- Semad
- Progestión
- Otros

GRUPO 3: EMPRESAS NACIONALES DE TAMAÑO MEDIANO

- Atempí
- Nómina
- Secretej
- Servicej
- Propesel
- Multiplex
- Aprocus
- Otros

GRUPO 4: EMPRESAS PEQUEÑAS Y/O DE RECIENTE FORMACIÓN

- Harb y asociados
- Garnicorp
- Tradser
- Servirol
- Victoria
- Arjoser
- Genebaser
- Calfal
- Otros

En base a los grupos establecidos anteriormente, se analiza en cada uno de ellos sus características principales y las de las empresas que los componen.

2.6.1.4 TRANSNACIONALES

Este grupo se compone de dos empresas dedicadas exclusivamente a la actividad Manpower y Adecco. La primera con alrededor de 25 años de presencia en Ecuador, considerada como la empresa líder del mercado y la segunda de reciente aparición en el mercado ecuatoriano.

2.6.1.4.1 Arena de mercadeo

Debido a su origen estas empresas tienen un reconocimiento internacional el cual ha generado que los clientes demuestren preferencia hacia los mismos ya que responden a normas de funcionamiento establecidas por sus oficinas matrices, basadas en su amplio conocimiento del negocio.

Manpower mediante su experiencia en el mercado local ha permitido corroborar este argumento, pero Adecco a pesar de una entrada auspiciosa al mercado, que inclusive le permitió adquirir cuentas de otras empresas, no ha podido mantener esta posición debido al desconocimiento del mercado y de las necesidades del mismo, lo que no le permitió tomar ventaja de su experiencia y cumplir con lo ofrecido

Para la promoción de sus servicios promocionan la experiencia internacional que tienen, lo que les permite obtener un mayor reconocimiento en un país en el que se tiene la idea de que lo que tiene procedencia extranjera es superior a lo producido localmente.

Al igual que todas las empresas de la rama el servicio se vende a base de visitas, por parte de sus ejecutivos, a sus clientes sean estos potenciales o no. Además poseen amplias bases de datos de clientes que les permite organizar estas visitas de forma más organizada.

Cabe recalcar que otro aspecto importante para la venta del servicio son las referencias sobre la calidad del servicio que pueden compartir los usuarios del mismo.

Su promoción se maneja mediante regalos a ejecutivos como por ejemplo llaveros, agendas, calendarios, además de folletos publicitarios y en algunas ocasiones publicidad en revistas especializadas en negocios.

Manpower además de las páginas Web de sus oficinas a nivel mundial, mantiene una página de reciente creación, donde detalla los servicios que ofrece y administra un a bolsa de empleos, mientras que Adecco mantiene una página Web internacional administrada por su oficina matriz.

2.6.1.4.2 Arena de Producción

Con relación a la producción de servicios, todas las empresas ofrecen esencialmente el mismo servicio, únicamente debido a su tamaño utilizan bases de datos más grandes y sofisticadas que les permite controlar de mejor forma el gran número de empleados que colocan y mantienen bajo su nómina.

2.6.1.4.3 Arena Financiera

En este aspecto se constituyen como las empresas con mayor solvencia financiera Manpower debido en gran parte a su estabilidad en el mercado durante alrededor de veinte años y Adecco debido a la fuerte capitalización extranjera que posee.

2.6.1.4.4 Arena de Investigación y Desarrollo

Estas empresas tienen una gran ventaja en este campo, ya que muchos de los procesos y sistemas utilizados en la prestación de sus servicios fueron desarrollados previamente por sus casas matrices.

Una de las principales causas por las cuales Adecco ingresó al mercado, se constituyó el revolucionario sistema de selección de personal que presentó a sus clientes, en base a un software sumamente avanzado desarrollado por su oficina matriz.

2.6.1.5 EMPRESAS NACIONALES DE MAYOR TAMAÑO

Este grupo de empresas tienen en promedio 10 años en el mercado, su amplio crecimiento se debe en su mayoría al bajo nivel de competencia que tuvieron en sus inicios, además de las grandes comisiones que se cobraba por el servicio en la década pasada.

2.6.1.5.1 Arena de mercadeo

Estas empresas al ser junto con Manpower las primeras dentro del mercado han generado a través del tiempo el prestigio y reconocimiento necesarios para constituirse como las empresas con mayor participación en el mercado.

La publicidad también se la aplica con visitas a empresarios y mediante las recomendaciones que dan los clientes de la calidad del servicio recibido, presentan en pocas ocasiones publicidad sobre los servicios ofrecidos en revistas de cámaras de empresarios y además reparten regalos y folletos publicitarios a los ejecutivos de las empresas.

Muy pocas de estas empresas tienen una página WEB donde detallan sus servicios.

2.6.1.5.2 Arena de Producción

Sus servicios son similares a los ofrecidos por el mercado y al igual que las empresas transnacionales debido al gran número de personal que manejan requieren de sistemas con mayor grado de sofisticación.

2.6.1.5.3 Arena Financiera

En el campo financiero, han llegado a mantener una estabilidad financiera sólida que les permite financiar nóminas de gran tamaño sin tener problemas de liquidez.

2.6.1.5.4 Arena de Investigación y Desarrollo

En lo referente a este aspecto no han evidenciado cambios significativos que hayan generado mejoras en el servicio.

2.6.1.6 EMPRESAS DE MEDIANO TAMAÑO

Estas empresas mantienen entre 5 y 10 años de funcionamiento, no han logrado el tamaño de las anteriores debido a la creciente competencia que enfrentaron en los primeros años y en algunos casos también a limitaciones de tipo económicas y administrativas.

2.6.1.6.1 Arena de mercadeo

A este grupo les ha resultado un poco más difícil abrirse campo dentro del mercado, debido a su entrada un poco retrasada en relación a sus competidores principales, así como a la falta de recursos para publicidad.

De acuerdo al presupuesto individual que cada una posee, tratan de manejar su publicidad siguiendo los ejemplos de las empresas más grandes.

Muy pocas empresas mantienen una página de WEB, pero dentro de este grupo se encuentra la empresa Propesel la cual mediante un convenio con Edimpres (Diario Hoy) administran un portal de reciente creación que permite a las empresas afiliadas al sistema solicitar el personal para sus vacantes, las cuales son llenadas en base a la bolsa de empleo compuesta por los aspirantes que buscan empleo mediante el mismo portal.

2.6.1.6.2 Arena de producción

El servicio ofrecido no presenta mayores cambios en relación al resto de empresas, salvo por que el mismo presenta mayor atención personalizada por medio de los ejecutivos de las empresas para sus clientes y empleados.

2.6.1.6.3 Arena Financiera

A pesar de que aparentemente este grupo presenta estabilidad económica, dependen en gran cantidad de los pagos que les realizan sus clientes, debido a que presentan mayor dificultad para financiar nóminas muy grandes.

2.6.1.6.4 Arena de Investigación y Desarrollo

En lo referente a innovación de servicios y procesos no se han realizado cambios importantes aparte del ingreso por parte de Propesel al mundo del servicio mediante el internet.

2.6.1.7 EMPRESAS PEQUEÑAS O DE RECIENTE CREACION

Este grupo está constituido por empresas muy pequeñas que no han tenido el tiempo ni la experiencia suficiente para su desarrollo, en su mayoría son empresas que han sido formados por ejecutivos del área de recursos humanos de las empresas y bancos que debido a la crisis y quiebra de algunos fueron separados de sus instituciones y han tratado de encontrar en este negocio la solución a sus problemas económicos.

2.6.1.7.1 Arena de mercadeo

En este campo, este grupo de empresas han tratado de ingresar al mercado a través de los contactos que mantienen sus ejecutivos con sus colegas de recursos humanos de las diferentes empresas.

Otra estrategia utilizada por este grupo para captar participación de mercado, ha sido la de rebajar los precios del servicio a valores sumamente bajos, valores que son incomparables con los ofertados por el resto de empresas.

De acuerdo al presupuesto de cada una manejan su publicidad de la misma forma que sus competidores más grandes; muy pocas empresas poseen una página WEB.

2.6.1.7.2 Arena de Producción

Los servicios ofrecidos no presentan cambios significativos en relación a los ofrecidos por los competidores más grandes. Debido a su tamaño y precios excesivamente bajos, no prestan ningún respaldo a sus clientes y en algunos casos se conoce de que se obtiene de los empleados ingresos adicionales, los cuales irrespetan las leyes ecuatorianas.

2.6.1.7.3 Arena Financiera

Muy pocas de estas empresas poseen un capital suficiente para desarrollar la actividad sin inconvenientes, dependen casi en su totalidad de los pagos oportunos de sus clientes.

2.6.1.7.4 Arena de Investigación y Desarrollo

En esta área se limitan a copiar los procesos desarrollados por sus competidores.

2.7 MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO

FACTORES CRÍTICOS PARA EL ÉXITO	Peso	CASESFAL		GRUPO 1 (MANPOWER)		GRUPO 2 (SOTEM)		GRUPO 3 (PROPESEL)		GRUPO 4	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación de mercado	0,18	1	0,18	4	0,72	4	0,72	2	0,36	1	0,18
Competitividad de precios	0,07	3	0,21	2	0,14	2	0,14	3	0,21	4	0,28
Posición financiera	0,10	2	0,20	4	0,4	4	0,4	2	0,2	1	0,1
Calidad del servicio	0,13	3	0,39	3	0,39	3	0,39	1	0,13	1	0,13
Cobertura nacional	0,14	2	0,28	4	0,56	4	0,56	1	0,14	1	0,14
Tecnología	0,07	1	0,07	4	0,28	4	0,28	3	0,21	1	0,07
Atención personalizada	0,12	4	0,48	1	0,12	1	0,12	3	0,36	4	0,48
Tiempo en el mercado	0,06	3	0,18	4	0,24	3	0,18	1	0,06	1	0,06
Lealtad del cliente	0,07	2	0,14	2	0,14	1	0,07	1	0,07	1	0,07
Investigación y desarrollo	0,06	1	0,06	3	0,18	2	0,12	2	0,12	1	0,06
TOTAL	1,00		2,19		3,17		2,98		1,86		1,57

Figura 2 -3 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para la realización de este análisis utilizando la matriz de perfil competitivo (MPC) se tomó como referentes una empresa representativa de cada uno de los grupos previamente establecidos. Los resultados obtenidos nos detallan como la participación de mercado y el nivel de cobertura del servicio se constituyen como los principales factores para el éxito de los competidores, características importantes de los integrantes de los dos primeros grupos.

Al analizar estos resultados se podría decir que CASESFAL CIA. LTDA. se encuentra ubicado dentro del tercer grupo, ya que comparte muchas de las características observadas en esta clase de empresas de tamaño inferior, en relación a las catalogadas como de los dos primeros grupos.

3 CAPITULO OBJETIVOS Y ANÁLISIS DE LAS ESTRATEGIAS DEL NEGOCIO

3.1 OBJETIVOS

Dentro de los objetivos CASESFAL CIA. LTDA. deberá cumplir en el mediano plazo en áreas podemos citar los siguientes:

3.1.1 INVESTIGACIÓN Y PRODUCTOS

- Contar siempre con la información adecuada para el cumplimiento de las necesidades tanto del cliente como de los empleados tercerizados y de planta.
- Mantener una amplia base de datos actualizada, que permita cumplir con los diferentes requerimientos de los clientes para el cumplimiento del servicio de selección de personal.
- Estar siempre a la vanguardia de los diferentes métodos de evaluación del personal y en general en materia de Recursos Humanos, especialmente en lo que a pruebas técnicas, de personalidad y aptitudes se refiere.
- Ofrecer servicios y personal que se adapten a los diferentes cambios que se pueden presentar con el transcurso del tiempo y a las nuevas necesidades que el mercado exija.

3.1.2 POSICIÓN EN EL MERCADO

Lamentablemente esta área presenta dificultades al momento de analizar el tamaño y la posición de la empresa dentro del mismo, ya que al momento no existe ningún tipo de estadísticas reales del tamaño del mercado y mucho menos del nivel de participación de cada una de las empresas.

Es por ello que los objetivos de esta área tienen que ser planteados subjetivamente sobre la base de la poca información que se obtiene del resto de empresas competidoras y los parámetros que manejan sobre el número de trabajadores bajo su nómina, cantidad de selecciones exitosas, etc.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, se puede citar los siguientes objetivos:

- Como principal objetivo para esta área, existe la expectativa que a finales de este año cumplir con por lo menos un promedio mensual de 1200 empleados tercerizados, es decir duplicar la cantidad de los empleados que actualmente se encuentran bajo la nómina.



¹⁴Figura 2 – 4 Crecimiento del número de empleados tercerizados

- En el campo de la selección de personal se espera lograr un crecimiento de esta línea de negocio de por lo menos un 50%, debido a que este servicio fue descuidado en los últimos años y tomará tiempo actualizar la información necesaria para un mejor desarrollo del mismo y recobrar la confianza de los clientes.
- Para el área de consultoría en recursos humanos, se ha planteado mantener un número razonable de trabajos, tomando en cuenta que en la actualidad para CASESFAL CIA. LTDA. este es un campo nuevo, el cual ya está siendo explotado por otras empresas de mayor tamaño y prestigio en el mercado.

3.1.3 OBJETIVOS FINANCIEROS

Como principal objetivo financiero se encuentra la generación de un capital de trabajo suficiente, que permita brindar mejores condiciones de pago a los clientes y financiar nuevos beneficios para ellos.

¹⁴ Fuente: CASESFAL

3.2 ESTRATEGIAS

Para el cumplimiento de los objetivos anteriormente citados es muy importante establecer las estrategias mediante las cuales opera el negocio y la dirección que toma este hacia el futuro.

A continuación se hace un análisis de los aspectos más relevantes que componen dichas estrategias:

3.2.1 ESTRATEGIA DE MERCADEO

3.2.1.1 SERVICIO

3.2.1.1.1 ¿Cómo es?

La empresa ofrece los siguientes servicios dentro del área de RRHH:

- Administración de Nómina

Este servicio se lo cumple en base a los diferentes requerimientos de los clientes, en aspectos tales como tipos de contrato, fecha de pago a empleados, beneficios adicionales para los empleados, entre otros.

- Selección y Provisión de Personal
- Desarrollo de sistemas y subsistemas de RRHH

En estos campos es el cliente quién solicita que tipo de servicio solicita e impone las condiciones para su cumplimiento.

En lo que se refiere a selección de personal en particular, el envío de ternas se lo realiza previo un análisis completo del perfil de los candidatos, para que el cliente tenga mayor facilidad de elegir entre los mismos.

3.2.1.1.2 ¿Cómo debería ser?

El servicio en general es bastante bueno, pero en el área de nómina se debería evitar errores que se presentan esporádicamente en los documentos de contratación de los empleados, que pueden generar molestias posteriores para el cliente.

3.2.1.1.3 Debilidad

Cuando existe ingresos o salidas masivas de personal se recarga excesivamente el trabajo y por falta de tiempo se producen errores.

3.2.1.1.4 Ventaja

El servicio prestado es sumamente personalizado, ya que al no tener un número muy grande de empleados en la nómina, se atiende de mejor forma a cada uno de ellos.

En el ámbito de desarrollo de RRHH, la empresa presta este servicio con profesionales con gran experiencia en esta rama.

3.2.1.1.5 Recomendación

Administrar mejor el tiempo de trabajo.

3.2.1.2 CLIENTES

3.2.1.2.1 ¿Cómo es?

Los clientes de la empresa varían desde empresas públicas con las cuales se trabaja por contrato de tiempo definido y empresas privadas que solicitan más de un servicio en muchas veces por períodos indefinidos.

3.2.1.2.2 ¿Cómo debería ser?

A los clientes de la empresa privada se debe ofrecer el servicio con valor agregado, debido a que este factor marca la diferencia con la competencia. El valor agregado para el servicio lo constituyen capacitación gratuita, servicio médico, pólizas de seguro y cualquier beneficio adicional que se pueda brindar a los empleados.

3.2.1.2.3 Debilidad

El número de empleados que maneja la compañía es mucho más pequeño que las compañías grandes, las cuales consiguen mejores precios por los beneficios debido al volumen de gente que manejan.

3.2.1.2.4 Recomendación

Analizar que beneficios adicionales se puede brindar al cliente que no sean tan costosos y que permitan competir con las grandes empresas.

3.2.1.3 NECESIDADES

3.2.1.3.1 ¿Cómo es?

La empresa cumple con la necesidad principal de sus clientes de flexibilizar su fuerza laboral, así como la de facilitar su trabajo en lo que a la administración de recursos humanos se refiere.

3.2.1.3.2 Recomendación

Se debe analizar constantemente las necesidades de los clientes para no perder el enfoque de satisfacerlos de la mejor forma.

3.2.1.4 PUBLICIDAD Y PROMOCION

3.2.1.4.1 ¿Cómo es?

Siempre que la empresa utiliza publicidad intenta dar a conocer la gama de servicios que ofrece. Esta publicidad no es de carácter masivo, sino se realiza en su mayoría en base a visitas a empresarios, folletos informativos y pocas veces en revistas especializadas.

3.2.1.4.2 ¿Cómo debería ser?

La publicidad deber ser más agresiva, organizando de mejor forma las visitas a los potenciales clientes e invirtiendo mayor dinero en publicidad a través de medios escritos.

3.2.1.4.3 Debilidad

En su mayoría todas las empresas manejan el mismo tipo de publicidad.

3.2.1.4.4 Restricción

La principal restricción que tiene este campo es el aspecto económico, ya que los costos de la publicidad en revistas especializadas son sumamente altos.

El obsequiar a los clientes objetos publicitarios como calendarios, esferográficas, agendas, llaveros, al igual que las grandes empresas se convertiría en un gasto alto para la empresa, debido a los elevados precios de este material publicitario.

3.2.1.4.5 Recomendación

Se debería mejorar la imagen empresarial a través de mayor presencia en revistas y auspicio de eventos especializados.

Sería conveniente la creación de un portal de Internet el cual además de informar sobre los servicios que presta la empresa permita a los clientes ingresar sus solicitudes de servicios y personal, así como al público en general ingresar sus hojas de vida para potenciales vacantes.

3.2.1.5 PRECIOS

3.2.1.5.1 ¿Cómo es?

Los precios que se cobran por los servicios son semejantes en la mayoría de empresas.

En lo que a administración de nómina se refiere, el precio se fija en base al número de empleados, niveles salariales y beneficios adicionales solicitados por el cliente, como pólizas de seguro, tarjetas de comisariato o farmacias, prestamos, etc.

3.2.1.5.2 ¿Cómo debería ser?

Se debería establecer los precios, realizando un análisis más profundo de los servicios, con el fin de establecer una real estructura de costos que permita calcular de una forma más real los niveles de utilidad mínimos para cada uno de ellos.

3.2.1.5.3 Restricción

La gran cantidad de competidores en el mercado y la búsqueda de los clientes por precios cada vez menores, ha obligado a todas las empresas a reducir sus precios de forma exagerada, muchas veces brindando servicios de menor calidad.

3.2.1.6 SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL (MERCADEO)

3.2.1.6.1 ¿Cómo es?

Al momento no existe ningún tipo de sistema o base de datos para coordinar y mantener un control sobre las visitas o cotizaciones enviadas a los potenciales clientes.

3.2.1.6.2 ¿Cómo debería ser?

Se debería manejar una base de datos que permita obtener información rápida sobre el estado de las negociaciones con los potenciales clientes, además que permita mantener estadísticas que permitan medir la efectividad de la publicidad utilizada.

3.2.1.6.3 Restricción

Falta de experiencia en mercadeo de servicios.

3.2.1.6.4 Recomendación

Se debería incluir un sistema de manejo de la información sobre clientes, que permita planear y organizar de mejor forma las estrategias de mercado a ser utilizadas.

3.2.2 ESTRATEGIA DE PRODUCCION

3.2.2.1 INSTALACIONES

3.2.2.1.1 ¿Cómo es?

Mantiene únicamente oficinas en la ciudad de Quito, pero las instalaciones de la oficina de la empresa permiten a sus empleados cumplir a cabalidad con su trabajo en un ambiente comfortable.

El incremento en el personal de staff dentro de las oficinas, ha pasado a utilizar el espacio disponible para aplicación de pruebas psicológicas, psicotécnicas y de personalidad al personal que aspira ser seleccionado para los diferentes cargos solicitados por los clientes.

3.2.2.1.2 ¿Cómo debería ser?

Al brindar el servicio a nivel nacional, se deberían abrir oficinas en las principales ciudades del país. Las oficinas a más de ser cómodas para el personal que labora allí, deberían tener salas especiales para la aplicación de pruebas al personal postulante, así como un aula para el dictado de cursos de inducción y capacitación.

3.2.2.1.3 Restricción

La principal restricción es de carácter económico, ya que los costos de arrendamiento de inmuebles ha subido exageradamente, es difícil encontrar personal sumamente confiable para las oficinas de provincia, así como los costos para el equipamiento de las mismas.

3.2.2.1.4 Recomendación

Se debería realizar un análisis más completo para obtener el beneficio real de buscar nuevas oficinas con mayor espacio para las actividades ya señaladas.

3.2.2.2 INTEGRACION

3.2.2.2.1 ¿Cómo es?

La empresa no posee integración de ninguna clase.

3.2.2.2.2 Ventaja

La empresa no depende de proveedores, ni de distribuidores para su servicio.

3.2.2.2.3 Recomendación

Mantener esta estructura, pero sin olvidar la capacidad del personal que subcontrata para la prestación de servicios de consultoría.

3.2.2.3 CAPACIDAD

3.2.2.3.1 ¿Cómo es?

En la actualidad la capacidad instalada de la empresa, tanto en el aspecto de personal como el tecnológico, permite inclusive duplicar la oferta de servicios, siempre y cuando se cumpla con los procesos establecidos de forma ordenada.

En períodos de ingreso o salida masiva de personal, así como trabajos de selección de personal o consultoría de RRHH, se contrata temporalmente personal de apoyo.

3.2.2.3.2 Ventaja

En caso de incremento de personal a nómina, se puede atender inmediatamente al cliente sin ningún problema y únicamente se debe contratar personal de apoyo por períodos temporales.

3.2.2.3.3 Recomendación

Siempre se debe considerar la posibilidad de ampliar la capacidad de la empresa, en caso de presentarse un incremento de clientes que solicitan servicio a nivel nacional.

3.2.2.4 TECNOLOGÍA

3.2.2.4.1 ¿Cómo es?

La empresa utiliza para sus equipos de computación el software adecuado para la administración de personal tanto en las áreas de selección del personal y nómina, así como para el sistema contable.

Este software es actualizado constantemente por la empresa que lo diseñó a fin de que se adapte de la mejor forma a los requerimientos de una empresa de tercerización.

3.2.2.4.2 ¿Cómo debería ser?

Se debería manejar un software que integre las diferentes áreas, que facilite y mejore el manejo de la información del personal, la facturación y la contabilización de la nómina.

3.2.2.4.3 Debilidad

Los programas utilizados no son integrados entre sí, por lo que se pueden presentar errores al ingreso de información y resten confiabilidad a los procesos.

3.2.2.4.4 Restricción

El volumen de personal que se maneja, no justifica todavía la adquisición de nuevo software, puesto que la integración de los mismos tiene costos muy altos.

3.2.2.4.5 Recomendación

Se debe mantener siempre versiones actualizadas de los sistemas de computación, para que cuando se realice el cambio a un sistema integrado, la mudanza de datos sea más ágil.

3.2.2.5 SISTEMAS DE INFORMACION Y CONTROL (PRODUCCION)

3.2.2.5.1 ¿Cómo son?

En la actualidad se maneja toda la información del personal, a través de administradores de bases de datos, tanto para selección de personal, nómina, facturación y contabilidad.

La gerencia realiza controles periódicos de los documentos de los empleados con el fin de chequear si todo el proceso de contratación se encuentra en regla, así como el de pagos de sueldos y beneficios sociales.

Los controles son muy rudimentarios.

3.2.2.5.2 ¿Cómo debería ser?

Para evitar olvidos o errores de ingreso de la información a ser procesada se debería utilizar sistemas integrados de bases de datos que administren toda la información bajo el mismo sistema para que alimente todos los procesos por igual con información sumamente contable.

Se deberían establecer controles más adecuados para los documentos de los empleados (contratos, avisos de entrada y salida del IESS, pólizas de seguro, etc.).

3.2.2.5.3 Debilidad

Errores en los documentos de contratación de los empleados, pueden generar problemas más complejos ante las instituciones laborales como el Instituto Ecuatoriano de Seguridad Social, Ministerio de Trabajo, etc.

3.2.2.5.4 Recomendación

Se debería realizar un seguimiento más adecuado y constante a los procesos de contratación.

3.2.2.6 ADMINISTRACIÓN DE LA FUERZA DE TRABAJO

3.2.2.6.1 ¿Cómo es?

En la empresa trabajan permanentemente 6 personas, todas son polifuncionales por lo que se ha conformado un buen grupo de trabajo, que cumple sus funciones bajo la coordinación de la gerencia.

El ambiente de trabajo es bastante bueno, existen muy buenas relaciones entre todos, en caso de que alguien necesite apoyo de cualquier clase el resto del equipo lo hace.

Se brinda reconocimientos económicos a manera de bonos de productividad cuando se ha cumplido de forma eficiente con el trabajo.

Además se realizan charlas con el personal de carácter motivacional, así como reuniones en las cuales todos participan en la toma de decisiones.

3.2.2.6.2 Debilidad

Se ha descuidado la capacitación al personal.

3.2.2.6.3 Ventaja

En caso de que algún miembro del grupo falte por distintas razones, el resto se encarga de cubrirlo y cumplir su trabajo hasta que el grupo vuelva a estar completo, de esta forma no se interrumpen los procesos.

Debido a que la toma de decisiones se la hace en conjunto, todo el grupo se compromete a cumplir lo establecido en cada reunión.

3.2.2.6.4 Recomendación

Se debe mantener unido al grupo, pero se debe complementar las charlas motivacionales y las recompensas económicas con paquetes de capacitación, para así mejorar la productividad de los empleados.

3.2.2.7 INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO

3.2.2.7.1 ¿Cómo es?

La empresa al no tener ni la experiencia, ni el tamaño de las grandes empresas, básicamente se limita a seguir los procedimientos aplicados por los líderes del mercado.

A través de la ANESEP se mantienen reuniones, conjuntamente con otras empresas, en las cuales se intercambian ideas que pueden ser aplicadas por los diferentes miembros.

Los servicios brindados son homogéneos y realmente las empresas pequeñas en este campo son sumamente reactivas.

3.2.2.7.2 ¿Cómo debería ser?

La empresa debería obtener una mayor retroalimentación de sus clientes para percibir los cambios en las necesidades de ellos.

3.2.2.7.3 Ventaja

Mantener excelentes relaciones con los miembros de la ANESEP, permite a la empresa mantenerse al día sobre los diferentes cambios que suceden tanto en el servicio como en los procesos. Estas relaciones permiten conocer los errores que han cometido otras empresas para en el futuro evitar cometerlos nuevamente.

3.2.2.7.4 Recomendación

Mantener las relaciones con la ANESEP u otras asociaciones, participar de forma más activa dentro de ellas y establecer métodos de evaluación de las necesidades del mercado a través de un acercamiento mayor con los clientes, que permita crear un sistema de información de las necesidades y requerimientos planteados por ellos.

3.2.3 ESTRATEGIA FINANCIERA

3.2.3.1 FLUJO DE CAJA

3.2.3.1.1 ¿Cómo es?

El análisis del flujo de caja es poco técnico, básicamente se encarga de mantener los saldos necesarios para cumplir con los pagos de sueldos, beneficios sociales y obligaciones tributarias en las fechas fijadas.

Las nóminas de mayor tamaño se cobran de contado ya que financian la mayoría de pagos, pero muy eventualmente, cuando los pagos de estas se retrasan se recurre a sobregiros ocasionales.

Durante todo el mes se mantienen saldos en bancos con suficiente capital para cubrir los préstamos a los empleados y gastos en general.

3.2.3.1.2 ¿Cómo debería ser?

Se debería realizar un flujo de caja más sofisticado que permita identificar los períodos en los cuales se mantiene excedentes de liquidez para invertirlos de mejor forma y generar mayor liquidez en los períodos de pagos para no depender de los pagos de los clientes más grandes.

3.2.3.1.3 Debilidad

El recurrir a sobregiros ocasionales genera gastos financieros muy altos.

3.2.3.1.4 Recomendación

Se debería realizar un análisis que permita definir si un préstamo a largo o mediano plazo sería más conveniente que recurrir al sobregiro ocasional, además de aprovechar los excesos de liquidez para generar mayores recursos.

3.2.3.2 ESTRUCTURA DE CAPITAL

3.2.3.2.1 ¿Cómo es?

Al igual que la mayoría de empresas de servicios la relación existente entre los activos corrientes y activos fijos es sumamente amplia.

El capital de trabajo se genera en base a las utilidades retenidas por la empresa durante los últimos años y por las provisiones para el pago de beneficios sociales estacionales (décimo tercer sueldo, vacaciones, fondos de reserva, etc.)

El nivel de endeudamiento se reduce al pago de estos beneficios sociales, ya que el capital de operaciones es propio.

3.2.3.2.2 Ventaja

El costo financiero es sumamente bajo, ya que el dinero utilizado como capital de trabajo se genera en gran parte por las provisiones que se hace para el pago de beneficios sociales, que son cobrados mensualmente a los clientes.

3.3 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS

A continuación se presenta una matriz de evaluación de factores externos (EFE), la cual permite determinar si la empresa está o no respondiendo de manera correcta a las amenazas y oportunidades que ofrece la industria.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Oportunidades			
El ser parte de la ANESEP puede generar nuevas perspectivas de negocio a futuro	0,08	4	0,32
		1	
Explotar la creciente tendencia mundial hacia el "outsourcing" utilizarlos como herramienta para aumentar la cartera de clientes	0,10	2	0,2
Los constantes cambios y la complicada la legislación laboral Que existe en el Ecuador	0,17	3	0,51
Utilizar la Internet para mejorar la calidad del servicio brindado a los clientes	0,07	1	0,07
Reactivación de la economía ecuatoriana	0,18	3	0,54

Amenazas			
Crecimiento desmedido del número de empresas de tercerización y selección de personal.	0,14	3	0,42
La competencia desleal de las empresas muy pequeñas conocidas como de escritorio	0,06	1	0,06
Inexistencia de una legislación especial para el ejercicio del negocio	0,06	2	0,12
Inestabilidad política, social y económica del país.	0,08	2	0,16
Formación de empresas de tercerización vinculadas a las empresas usuarias	0,06	2	0,12
TOTAL	1,00		2,52

Notas: las calificaciones indican el grado de eficacia con las que las estrategias de la empresa responden a cada factor, donde 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por arriba de la media, 2 = la respuesta es la media y 1 = la respuesta es mala.

Figura 3 – 1 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

El total ponderado asciende a 2,52, ligeramente sobre la media (2,50) lo que indica que las estrategias aplicadas permiten apenas capitalizar las oportunidades y evitar las amenazas brindadas por el mercado.

Una de las principales oportunidades que brinda el mercado se presenta en el momento en el cual los usuarios del servicio lo contratan para evitar la aplicación de la complicada legislación laboral del país, mientras que la amenaza más importante se constituye la proliferación de empresas que ofrecen el mismo servicio

3.4 MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS

Al realizar una matriz de evaluación de factores internos (EFI), se puede ubicar la posición estratégica interna de la empresa, ya que permite evaluar las principales debilidades y fortalezas que se presentan en la misma.

Factores determinantes del éxito	Peso	Calificación	Peso Ponderado
Fortalezas			
Tener experiencia en el negocio	0,08	3	0,24
Capital de trabajo suficiente para cubrir nóminas sin problemas	0,08	3	0,24
Servicio personalizado	0,18	4	0,72
El personal forma un buen equipo de trabajo	0,12	4	0,48
Capacidad instalada suficiente para duplicar la oferta de servicios	0,06	4	0,24
Debilidades			
Poseer oficinas únicamente en la ciudad de Quito	0,15	1	0,15
El nombre de la empresa no se encuentra entre los "top mind" del mercado	0,14	1	0,14
Administración elemental del área financiera	0,06	2	0,12
Carencia de un equipo de marketing y publicidad	0,09	1	0,09
Sistemas de información y control primarios	0,04	2	0,08
TOTAL	1,00		2,50

Notas: Los valores de las clasificaciones son los siguientes: 1 = debilidad mayor, 2 = debilidad menor, 3 = fuerza menor, 4 = fuerza mayor

Figura 3 -2 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Como se puede ver CASESFAL CIA. LTDA. obtiene un total ponderado de 2,50, exactamente en la media, lo que explica que no mantiene una posición interna que no tiende a ser fuerte, pero que tampoco tiende a ser muy débil.

Además se desprende que la principal fortaleza que tiene la empresa es la de brindar un servicio personalizado a sus clientes, básicamente debido a su tamaño, pero que se contrapone contra la debilidad de no poseer oficinas a nivel nacional, ni estar considerada dentro de las empresas a las cuales recurren los clientes en base a su nombre y prestigio.

3.5 ESTRATEGIAS ALTERNATIVAS

Después de obtener los datos más importantes del análisis anterior se presenta una compilación de las principales estrategias alternativas a seguir y de ideas para el mejoramiento de las actuales.

3.5.1 PRODUCCIÓN

Para definir las estrategias de producción se debe primeramente clasificar los servicios que brinda la compañía y analizar cada uno de ellos de forma individual.

- Para el área de Administración de Nómina y Servicio Temporario se ha establecido como estrategia de producción el ofrecer un servicio que permanentemente cumpla con los requerimientos tanto del cliente como de los empleados tercerizados brindándoles el mayor apoyo posible.
- Esto se puede lograr únicamente con la ayuda de software especializado que permita minimizar errores al momento de procesar la información del personal y de una forma más eficiente y puntual cumplir con la generación de contratos, liquidaciones, pagos de beneficios sociales, afiliaciones, etc.
- En el ámbito de la selección de personal, se debe ampliar la base de datos de los aspirantes y mejorar los sistemas de aplicación de pruebas psicológicas, psicotécnicas y de aptitudes para garantizar la idoneidad de los candidatos enviados al cubrimiento de las diferentes posiciones solicitadas por el cliente.
- Las entrevistas con los aspirantes deben ser más exigentes, a través de la aplicación de pruebas y evaluaciones precisas permitan elegir a los candidatos que más se ajusten al perfil solicitado por los clientes.
- En lo que a estudios de consultoría en recursos humanos se refiere, tomando en cuenta que es un área nueva para la empresa, se espera lanzar ofreciendo el servicio primeramente a los clientes actuales de la compañía y en base al mismo obtener la reputación necesaria en esta rama que permita aumentar y mejorar la calidad de los servicios.

- Para que los procesos de desarrollo de sistemas y subsistemas de Recursos Humanos sean realmente bien aplicados, se deberá contratar o subcontratar a profesionales con gran experiencia en esta área, para que sean capaces de generar procesos innovadores, que realmente mejoren las relaciones organizacionales y por ende la productividad de los empleados que laboran en las empresas que soliciten el servicio.

3.5.2 INVESTIGACIÓN

- Constantemente se debe realizar un análisis de las necesidades del mercado, de tal forma que se detecte a tiempo las necesidades del mismo y se puedan implementar nuevos servicios que se adapten a los constantes cambios que se puedan presentar en la actividad. Actividad que se la podría realizar con el apoyo y la colaboración de la ANESEP y todos sus miembros, de tal forma que se cree un sistema de análisis de los requerimientos de los clientes y el mercado.
- En lo que a legislación laboral se refiere el personal de la compañía esta obligado a mantenerse continuamente informado, ya sea a través de congresos, seminarios o consultas por parte del asesor legal al Ministerio de Trabajo, Instituto, Ecuatoriano de Seguridad Social, ANESEP, entre otros.
- Evaluar los cambios tecnológicos, especialmente en lo que a software especializado y a comunicaciones se refiere, con el fin de satisfacer las necesidades de información de nuestros clientes. Por ejemplo mediante comunicación vía Internet de la información de la nómina para cada cliente, entre otras innovaciones.

3.5.3 MARKETING

Con el fin de que la compañía logre crear una cartera de clientes más considerable se deben primeramente dar a conocer los servicios que brinda y los beneficios que estos generan.

- Debido a que la difusión de este negocio se basa principalmente en las visitas personales a los clientes, se ha planteado coordinar e incrementar estas, contratando personal especializado en venta de servicios, que sea capaz de llegar a los clientes de una forma directa y “vender” el concepto de la importancia que debe tener el recurso humano dentro de las organizaciones.
- Dentro de estas visitas se atiende principalmente empresas pequeñas y medianas que no han considerado todavía la idea de tercerizar su personal para de esta forma llevarlas a que sean parte de la tendencia hacia el “outsourcing”.

- En las visitas se detallan todos los servicios que la empresa brinda y se explicarán detenidamente cada uno de ellos, con el objetivo principal de lograr que el cliente comprenda el porque el costo del servicio y su relación en cuanto a los beneficios que estos le brindan.
- Con el fin de llegar a un acuerdo satisfactorio con el cliente se ofrece combinaciones de servicios como administración de nómina, selección o capacitación tanto a los empleados tercerizados como a los ejecutivos de planta del cliente, entre otros.
- Con el fin de fijar el valor del servicio y lograr un arreglo beneficioso para las dos partes se deben tomar en cuenta varios aspectos como por ejemplo el número de personas, niveles salariales, rotación del personal, beneficios adicionales y servicios solicitados.
- Además se ha establecido un plan de comisiones para todo el personal para que este se incentive a buscar nuevos clientes. Estas comisiones se aplicarán de acuerdo al tipo y condiciones del contrato de servicio requerido por los clientes, el monto del mismo y la clase de cliente con la cual se llega al acuerdo.

3.5.4 FINANZAS

- En el ámbito financiero se pretende mantener el esquema que se ha utilizado hasta la actualidad reinvertiendo casi la totalidad de las utilidades generadas con el fin de que estas se conviertan en el capital de trabajo necesario para financiar las nóminas y demás gastos para la prestación del servicio.
- La estructura financiera está bien definida, ya que al igual que la mayoría de empresas productoras de servicios se mantiene un mínimo valor por concepto de activos fijos, ya que en su mayoría el capital debe ser utilizado para la cancelación de obligaciones con los empleados de forma mensual.

3.5.5 PERSONAL

Entre la gerencia y le personal operativo, se ha logrado generar un grupo de trabajo homogéneo, que permite cumplir con el trabajo de forma ordenada y eficiente.

Se debe mejorar los sistemas de evaluación del personal y promover la participación de este personal en cursos y seminarios orientados no solo en áreas de administración de recursos humanos sino en áreas de atención al cliente, trabajo en equipo, calidad de los servicios, entre otros.

Además con el fin de generar una mayor participación del personal en las decisiones de la compañía, se debe continuar con reuniones periódicas que permitan analizar de una forma más objetiva las acciones y los resultados que pueden generar las mismas, desde el punto de vista de cada empleado.

3.6 ESTRUCTURA

CASESFAL CÍA. LTDA. mantiene una estructura organizacional simple, donde la gerencia se encarga de coordinar las actividades a realizarse y un grupo de trabajo homogéneo y polifuncional asume las diferentes actividades que se deben cumplir.



Figura 3- 3 Organigrama

Esta clase de estructura permite a la compañía generar un sistema de trabajo basado en la interacción grupal y el apoyo por parte de los empleados para el cumplimiento de las diferentes actividades a realizarse.

3.7 ANALISIS FINANCIERO

Este análisis se lo hace en base a los estados financieros de la compañía presentados al 31 de diciembre del año 2000, aunque cabe señalar que en los primeros meses del presente año 2001 la situación financiera de la empresa ha mejorado notablemente, pero la estructura financiera no ha cambiado, en otras palabras los activos en alrededor de 90% son activo corrientes, mientras que alrededor de 40% de pasivos a corto plazo, 3% de pasivos a largo plazo y 57% de patrimonio completan el equilibrio del balance.

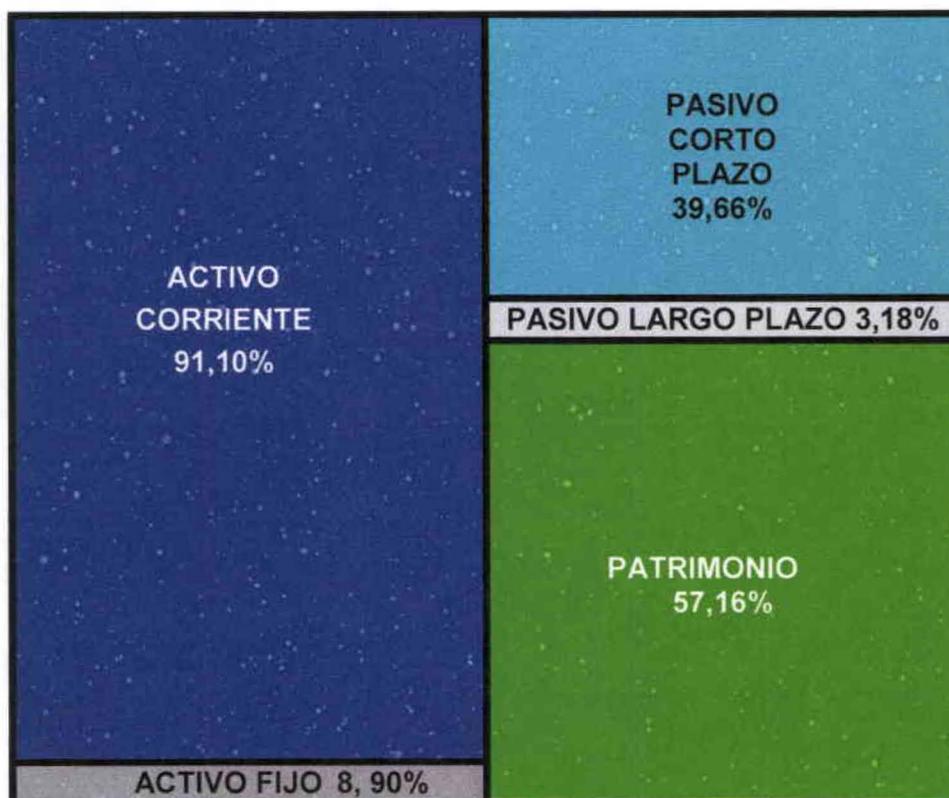


Figura 3 —4 Estructura del Balance General

3.7.1 INDICE DE SOLVENCIA

Para diciembre del año 2000 la empresa presentaba un índice de solvencia de 2.21, el cual permite manejarla liquidez suficiente para cumplir a tiempo con los requerimientos de los clientes en lo que a pago de nómina y beneficios sociales se refiere. Al evaluar este aspecto los clientes solicitan un nivel de solvencia mayor a 1.3.

3.7.2 APALANCAMIENTO

El nivel de endeudamiento es relativamente bajo ya que bordea niveles de 0.75, esto se debe a que en su mayoría el capital de trabajo de la empresa es propio y se puede decir que el único concepto de deuda que mantiene se constituyen las provisiones de beneficios sociales por pagar.

Para el endeudamiento los clientes recomiendan niveles no más altos de 1.5, por lo que CASESFAL se encuentra dentro de los márgenes solicitados.

3.7.3 INDICE ESTRUCTURAL

En relación al índice estructural este llega a 0.57, mientras que las evaluaciones y requerimientos de los clientes recomiendan valores mayores o iguales a 0.4.

CASESFAL CIA. LTDA.

BALANCE GENERAL AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	TOTALES
1	ACTIVOS	53.002,86
1.1.	ACTIVO CORRIENTE	48.281,87
1.1.1.	ACTIVO DISPONIBLE	260,90
1.1.1.01.	CAJA	34,00
1.1.1.02.	BANCOS	226,90
1.1.2.	ACTIVO EXIGIBLE	46.126,95
1.1.2.01.	CUENTAS POR COBRAR - CLIENTES	46.116,95
1.1.2.02.	CUENTAS POR COBRAR - EMPLEADOS	10,00
1.1.3.	GASTOS ANTICIPADOS	1.894,02
1.2.	ACTIVO NO CORRIENTE	4.720,99
1.2.1.	ACTIVO FIJO	4.720,99
1.2.1.01.	FIJO DEPRECIABLE	4.720,99
2	PASIVOS	-22.711,09
2.1.	PASIVO CORRIENTE	-22.711,09
2.1.1.	PASIVO CORTO PLAZO	-21.023,26
2.1.1.01.	CUENTAS POR PAGAR	-2.819,54
2.1.1.02.	GASTOS POR PAGAR	-298,08
2.1.1.03.	DEUDAS FISCALES	-8.534,16
2.1.1.04.	PROVISIONES	-9.371,48
2.1.2.	PASIVO LARGO PLAZO	-1.687,83
2.1.2.01.	DOCUMENTOS POR PAGAR	-101,00
2.1.2.02.	PRESTAMO DE SOCIOS	-1.586,83
3	PATRIMONIO	-30.291,77
3.1.	CAPITAL Y RESERVAS	-30.291,77
3.1.1.	CAPITAL PAGADO	-30.291,77
3.1.1.08	UTILIDAD DEL EJERCICIO	-15.367,65
	PASIVOS Y PATRIMONIO	<u>-53.002,86</u>

Figura 3 – 5 Balance General (31 de Diciembre del 2000)

3.7.4 RENTABILIDAD Y RESULTADOS

Los índices de rentabilidad son de claramente un 50% sobre el patrimonio.

A futuro se pretende fortalecer aún más el capital de trabajo existente, con el fin de no depender en muchas ocasiones de los pagos que deben hacer los clientes para financiar sus nóminas.

CASESFAL CIA. LTDA.

ESTADO DE RESULTADOS AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2000

CODIGO	NOMBRE DE LA CUENTA	PARCIALES	TOTALES
4	INGRESOS		-40.651,19
4.1.	INGRESOS OPERACIONALES		-606.797,00
4.1.1.	VENTAS		-606.797,00
4.1.1.01	ADMINISTRACION DE NOMINAS	-80.065,01	
4.1.1.02	REEMBOLSO DE REMUNERACIONES	-526.643,99	
4.1.1.03	CONTRATOS PERSONAL FIJO	-88,00	
4.2.	COSTOS OPERACIONALES		569.530,66
4.2.01.	COSTO DE VENTAS		569.530,66
4.2.01.01	SUELDOS	487.117,78	
4.2.01.02	BENEFICIOS SOCIALES	82.394,96	
4.2.01.03	TRADUCCION TEXTOS	17,92	
4.3.	INGRESOS NO OPERACIONALES		-3.384,85
4.3.01.	OTROS INGRESOS		-3.384,85
4.3.01.01	INTERESES EN CUENTAS CORRIENTES	-396,38	
4.3.01.03	INGRESO POR DIFERENCIAL CAMBIARIO	-2.988,47	
5	EGRESOS		25.283,54
5.1.	GASTOS OPERACIONALES		25.283,54
5.1.01.	GASTOS DE ADMINISTRACION		25.226,85
5.1.03.	GASTOS FINANCIEROS		56,69
3.1.1.08	UTILIDAD DEL EJERCICIO		-15.367,65

Figura 3-6 Estado de Resultados (31 de Diciembre del 2000)

3.7.5 FLUJO DE CAJA

En la actualidad el manejo financiero de la empresa se lo realiza muy improvisadamente, sobre la base de la experiencia y a los pagos realizados por los clientes.

Durante todo el mes, después de cobrar el valor correspondiente a las nóminas el saldo en bancos mantiene el capital suficiente para cumplir con todos las obligaciones de la empresa así como con los anticipos y prestamos solicitados por los empleados.

Este capital se genera en gran parte por los valores que se retiene para pagos de décimo tercer sueldo y fondos de reserva de los empleados.

En ocasiones los fines de mes, cuando se debe acreditar las remuneraciones de los empleados y no se ha recibido a tiempo los pagos correspondientes por parte de los clientes, se recurre al sobregiro ocasional o a la utilización de fondos, para lo cual la empresa mantiene muy buenas relaciones con el Banco de Pichincha, quien siempre contribuye para cubrir con los fondos necesarios para estas transacciones.

CONCLUSIONES

Para finalizar este análisis es importante resaltar las conclusiones que ha dejado el mismo en relación con la situación actual del mercado, la empresa y el desarrollo que podría tener la misma en un futuro cercano.

- El mercado de la tercerización de personal se encuentra sumamente explotado, existe un gran número de empresas competidoras, que no brindan ningún tipo de respaldo y confianza a sus clientes.
- Los precios excesivamente bajos que ofrecen muchas empresas han contribuido para la disminución de la calidad del servicio, lo que ha desprestigiado a todo el negocio en general.
- La actividad de la tercerización de personal, requiere de forma urgente la expedición de un reglamento que regule el funcionamiento de todas estas empresas, para favorecer tanto a los empleados que laboran bajo esta modalidad como a los usuarios de la misma, los cuales se verían protegidos contra los posibles abusos de los cuales podrían ser objeto.
- No es admisible que para aplicar este sistema de contratación en el país se necesite adaptar partes del código de trabajo y del código civil de acuerdo a la conveniencia de las partes y no se aplique una legislación especial que proteja al empleado, al usuario del servicio y a la empresa encargada de prestarlo.
- Con la existencia de una legislación adecuada para el desarrollo profesional de la actividad, la misma sería vista de otra forma tanto por empresarios y empleados, no como la respuesta a la liberación de responsabilidades laborales, sino más bien como una herramienta que ayude a los empresarios a mejorar el desarrollo profesional de sus empleados y que además se encargue de generar empleo, proveyendo a las empresas de personal calificado para cubrir sus necesidades de fuerza laboral.
- La Asociación de Empresarios de Personal (ANESEP) y todos sus miembros deben seguir atentos a la expedición de dicha legislación, además se debería realizar un acercamiento con la Asociación de Empresas Consultoras de RRHH. (ASECORH) y formar un frente común que permita la agilización de dicho proceso en el Ministerio de Trabajo y el Congreso Nacional.
- La ANESEP y sus miembros deben emprender una campaña que difunda entre los empresarios y clientes en general justificando el valor del costo del servicio, en base a eficiencia, calidad y respaldo.

- CASESFAL CÍA. LTDA. debe tomar en cuenta todos estos aspectos y poner mayor énfasis en la calidad del servicio que brinda en la actualidad, debe aprovechar su tamaño pequeño, pero al mismo tiempo su experiencia en la rama para combinando estos dos aspectos se logre que el cliente tenga la confianza necesaria de contar con una empresa capaz de brindarle un servicio personalizado, pero con el respaldo de una empresa con más de diez años en el mercado.
- CASESFAL CÍA. LTDA. debe emprender una campaña publicitaria que permita a sus potenciales clientes conocer de ella y de los servicios que presta, asunto que se debe encargar a personal especializado en venta de servicios.
- La administración de la empresa debe poner mayor énfasis en el análisis de su presupuesto y manejar sus finanzas de una forma más técnica, que le permita controlar de mejor forma asuntos tales como publicidad, promoción, atención a los empleados, etc.
- La ANESEP, no solo para CASESFAL CÍA. LTDA. sino para todos sus miembros, se ha convertido en una herramienta fundamental para la expansión de la actividad a nivel local. Su vinculación a nivel regional y global podría permitir a futuro establecer relaciones comerciales con empresas de la región para de esta forma atender las necesidades de empresas con presencia global.

En todo caso se espera que este análisis aplicado tanto a la empresa como a su entorno, contribuya de alguna forma a un mejor desarrollo de la compañía basándose en el trabajo y mejoras que puedan aplicar sus ejecutivos y propietarios.

BIBLIOGRAFIA

- El sentido de los negocios, la práctica de las cinco libertades de la administración, Dan Thomas, COMPAÑÍA EDITORIAL CONTINENTAL S.A. de C.V., MEXICO 1995.
- Conceptos de administración estratégica, Fred R. David, QUINTA EDICIÓN, PRENTICE HALL.
- La Revista de ANESEP, Asociación Nacional de Empresarios de Personal
- Periódico El Observador, Organo Oficial de la Confederación Latinoamericana de Empresas de Trabajo Temporario y Afines (CLETT&A)
- Boletines Especiales de la CLETT&A
- Proyecto de Reglamento para el Funcionamiento de las Empresas de Tercerización Profesional y las Oficinas Privadas de Colocaciones. (Propuesto por la ANESEP)
- Revista Criterios, Cámara de Comercio de Quito
- Envíos especiales por parte del Director Ejecutivo de la CLETT&A, Alejandro Di Sabatino, a la ANESEP