



**Estudio de viabilidad para la creación de un modelo de outsourcing para la  
tercerización en nómina y contratación de personal en la UPZ de Toberín, en la  
ciudad de Bogotá - Colombia**

**Claudia Patricia Arias Arévalo**

**Código: 20322016185**

**Universidad Antonio Nariño**

**Facultad de ciencias económicas y administrativas**

**Programa Administración De Empresas – Virtual**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2022**

**Estudio de viabilidad para la creación de un modelo de outsourcing para la  
tercerización en nómina y contratación de personal en la UPZ de Toberín, en la  
ciudad de Bogotá - Colombia**

**Claudia Patricia Arias Arévalo**

**Código: 20322016185**

**Proyecto de grado presentado como requisito parcial para optar al título de:**

**Administración De Empresas**

**Director (a):**

**Lady Bibiana Montaña**

**Línea de Investigación:**

**Gestión de la innovación**

**Universidad Antonio Nariño**

**Programa Administración De Empresas – Virtual**

**Facultad de ciencias económicas y administrativas**

**Bogotá D.C., Colombia**

**2022**

## NOTA DE ACEPTACIÓN

El trabajo de grado titulado “**Estudio de viabilidad para la creación de un modelo de outsourcing para la tercerización en nómina y contratación de personal en el sector de Toberín, en la ciudad de Bogotá - Colombia**”, Cumple con los requisitos para optar Al título de Administrador de Empresas

---

Firma del Tutor

---

Firma Jurado

---

Firma Jurado

Bogotá, 15 noviembre de 2022.

## **DEDICATORIA**

*Este trabajo de grado va dedicado a mi madre,  
mi esposo y mi hijo, quienes en los momentos  
que quise desfallecer estuvieron apoyándome  
para continuar y sacar esta carrera adelante.*

**TABLA DE CONTENIDO**

índice ilustraciones.....	3
índice tablas.....	4
1. Resumen.....	5
2. Abstract.....	7
3. Introducción.....	9
4. Antecedentes.....	12
5. Objetivo general y específicos.....	16
6. Justificación.....	17
7. Marco teórico.....	21
7.1. Teoría BPO y KPO.....	21
7.2. Teorías que le aportan al modelo de tercerización.....	24
8. Diseño metodológico.....	28
8.1 Investigación de mercados.....	30
8.1.1. Delimitación geográfica.....	30
8.1.2. Segmentación geográfica.....	30
8.1.3. Segmentación demográfica.....	31

8.1.4. Segmentación conductual.....	31
8.1.5. Tamaño del mercado.....	32
8.1.6. Proceso de estudio de diseño metodológico.....	32
8.2 Estudio de viabilidad.....	34
8.2.1. Diagnóstico de la situación actual.....	34
8.2.2. Situación de la identificación “Sin proyecto” .....	35
8.2.3. El análisis técnico de la ingeniería del proyecto de las alternativas técnicas que permitan determinar los costos de inversión y los costos de operación del proyecto .....	36
8.2.3.1. Análisis de costos de inversión.....	37
8.2.3.2 Análisis de costos de operación.....	38
8.4. Ficha ambiental.....	38
8.5. Análisis de Viabilidad.....	39
8.5.1. Viabilidad Técnica.....	39
8.5.2. Viabilidad Financiera.....	40
8.5.3. Viabilidad de Mercado.....	41
8.5.4. Viabilidad Operativa.....	41
8.6. Anexos.....	42
9. Resultados y análisis de resultados.....	43

9.1. Análisis de resultados.....	49
10. Conclusión.....	51
11. Bibliografía .....	53

### **INDICE DE GRAFICOS E ILUSTRACIONES**

Ilustración 1 ficha tecnica barrio Toberin, fuente veeduría distrital.....	30
Ilustración 2 Distribución poblacional. Secretaria distrital de planeación. ....	31
Ilustración 3 Oficinas. Tomada Metro Cuadrado.....	37
Gráfico 1 Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 1.....	43
Gráfico 2 Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 2.....	44
Gráfico 3 Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 3.....	44
Gráfico 4 Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 4.....	45
Gráfico 5 Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 5.....	46
Gráfico 6 Viabilidad Técnica.....	47
Gráfico 7 Viabilidad Financiera # 1.....	47
Gráfico 8 Viabilidad Financiera # 2.....	48

Gráfico 9 Viabilidad de Mercado.....	49
--------------------------------------	----

## INDICE DE TABLAS

Tabla 1 Delimitación geográfica fuente google.....	30
Tabla 2 densidad poblacional por establecimientos, secretaria distrital de planeación...	31
Tabla 3 tabla Segmentación conductual, fuente propia.....	32
Tabla 4 tabla Encuesta Empresarial, fuente propia.....	42
Tabla 5 tabla Totalización Modelo Encuesta Empresarial, fuente propia.....	34
Tabla 6 tabla Encuesta Empresarial, fuente propia.....	37
Tabla 7 tabla Encuesta Empresarial, fuente propia.....	38
Tabla 8 tabla Recursos técnicos, fuente propia.....	39
Tabla 9 tabla Costos a cobrar clientes, fuente propia.....	40
Tabla 10 tabla Fondos de financiación, fuente propia.....	40
Tabla 10 tabla Empresas de servicios de tercerización, fuente propia.....	41



## 1. RESUMEN

En la actualidad se ha logrado evidenciar como la columna vertebral de cualquier empresa, está enfocada en la buena administración de esta, y como el tener una buena administración de las áreas logra llevar a la empresa al crecimiento, lo que nos lleva a observar que, en las áreas de Gestión Humana, se están evidenciando falencias graves que afectan el desempeño de esta área y por consiguiente al ser un área de suprema importancia en las empresa nos termina dando una inestabilidad con respecto a los empleados de la empresa, los errores cometidos en el área de Gestión Humana, lleva a que los procesos y tareas que se realizan, sean procesos y tareas desgastante y abrumante para las personas encargadas de estos.

Estos inconvenientes hacen que las empresas bajen su rentabilidad y el completo desarrollo de las actividades de los empleados y de la unidad productiva, conduciéndonos a la pregunta ¿Qué método se podría realizar para minimizar los errores en la nómina y la contratación del personal en una empresa?

Es por eso que se desarrolló este estudio de viabilidad para la creación de un modelo de outsourcing para la tercerización en nómina y contratación de personal con respecto al área de gestión humana de empresas del sector comercial de la ciudad de Bogotá – Colombia, específicamente de las empresas e industrias ubicadas en la localidad de Usaquén, en la UPZ de Toberín, detectando falencias en la administración del área de Gestión Humana, consiguiendo un público objetivo, con una muestra en diferentes empresas de diferentes líneas de negocios, pero todas dentro de la actividad económica comercial, para poder ver la viabilidad de una posible ejecución de un modelo de outsourcing para la tercerización de nómina y contratación de personal en la ciudad de Bogotá - Colombia .

En este trabajo se mostrara el estudio de la viabilidad de la creacion de un modelo de outsourcing de tercerizacion de nomina y contratacion de personal, estudio en donde se plasman ideas, conceptos, teorías y demás que avalan su ejecución.

Mostrandonos en este estudio que es totalmente viable la creacion de este modelo de outsourcing de tercerizacion en nomina y contratacion de personal, y de lo cual seria una muy buena idea de negocio y de mejoramiento en el area de Gestion Humana para las empresas del sector comercial, y en especial para las empresas en las que nos enfocamos la cual estan ubicadas en la localidad de usaquen y principalmente en el sector de Toberin, por ser un sector altamente comercial y empresarial.

Arrojando como resultado que da respuesta a nuestra pregunta ¿Qué método se podría realizar para minimizar los errores en la nómina y la contratación del personal en una empresa?, ya que nos lleva a concluir que el hecho de poder tener como alternativa una empresa que maneje un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal en el sector de Toberín, en la ciudad de Bogotá – Colombia, y que las empresas que se encuentran en este sector y presentan problemas con su nómina y contratación de personal, pueden adquirir los servicios de este modelo de empresa, para minimizar y corregir los errores en el área de Gestión Human de su empresa.

Y con esto evitar todos los inconvenientes con las entidades reguladoras de estos temas como es el ministerio del trabajo y con sus empleados; quienes son las personas directamente afectadas con estos errores y malos procesos ya sea por desconocimiento o falta de gestión por el personal que maneja el área de Gestión Humana de las empresas.

## 2. ABSTRACT

At present, it has been possible to demonstrate how the backbone of any company is focused on its good administration, and how having a good administration of the areas manages to lead the company to growth, which leads us to observe that, in the areas of Human Management, serious shortcomings are being evidenced that affect the performance of this area and therefore, being an area of supreme importance in the company, it ends up giving us instability with respect to the company's employees, the mistakes made in the area of Human Management, leads to the processes and tasks that are carried out, being processes and tasks that are exhausting and overwhelming for the people in charge of them.

These inconveniences cause companies to lower their profitability and the complete development of the activities of the employees and the productive unit, leading us to the question: ¿What method could be carried out to minimize errors in the payroll and the hiring of personnel in a company?

That is why this feasibility study was developed for the creation of an outsourcing model for payroll outsourcing and personnel hiring with respect to the area of human management of companies in the commercial sector of the city of Bogotá - Colombia, specifically of the companies and industries located in the town of Usaquén, in the UPZ of Toberín, detecting shortcomings in the administration of the Human Management area, achieving a target audience, with a sample in different companies from different lines of business, but all within the activity commercial economy, in order to see the feasibility of a possible execution of an outsourcing model for payroll outsourcing and personnel hiring in the city of Bogotá - Colombia.

This work will show the feasibility study of the creation of a payroll outsourcing and personnel hiring model, a study where ideas, concepts, theories and others that support its execution are reflected.

Showing us in this study that the creation of this model of outsourcing of outsourcing in payroll and hiring of personnel is totally viable, and of which it would be a very good business and improvement idea in the area of Human Resources for companies in the commercial sector., and especially for the companies in which we focus, which are located in the town of Usaquen and mainly in the Toberín sector, as it is a highly commercial and business sector.

Throwing as a result that gives answer to our question: What method could be carried out to minimize errors in the payroll and the hiring of personnel in a company?, since it leads us to conclude that the fact of being able to have as an alternative a company that manages an outsourcing model for payroll outsourcing and personnel hiring in the Toberín sector, in the city of Bogotá - Colombia, and that companies that are in this sector and have problems with their payroll and personnel hiring, can acquire the services of this business model, to minimize and correct errors in the Human Management area of your company.

And with this, avoid all the inconveniences with the regulatory entities of these issues such as the Ministry of Labor and with its employees; who are the people directly affected by these errors and bad processes, either due to ignorance or lack of management by the personnel that handles the Human Resources area of the companies.

### 3. INTRODUCCION

El presente estudio analiza la viabilidad de la creación de un modelo de outsourcing para la tercerización en nómina y contratación de personal, la cual es una idea en donde se quiere mostrar la viabilidad que puede llegar a tener un modelo de outsourcing en la tercerización de los procesos del área de Gestión Humana, específicamente en las áreas de nómina y contratación.

Esta idea se da por la necesidad que se presenta día a día con la constante actualización de la normatividad que rige la nómina y contratación del personal en Colombia y de forma particular para las compañías, y como esta debe ser incluida dentro de los procesos de nómina y contratación por personas con la experiencia suficiente para poder gestionar y manejar de la mejor forma estas sub-areas dentro del área de Gestión Humana.

Adicional tomando como punto de referencia la importancia que ha tomado la tecnología para la implementación de la virtualidad en los temas de nómina y contratación, de la importancia que tiene los sistemas contables para estas dos áreas, en donde al ser gestionadas en forma simultánea crean las dos sub-areas más importantes del área de Gestión Humana, con lo que respecta al personal que trabaja dentro.

Debido a que estas áreas son las encargadas de administrar los salarios de los trabajadores, seguridad social y toda la información de índole personal para poder ser contratados dentro de una empresa.

Con esto se demuestra como en el mundo de hoy es tan importante el manejo de la confidencialidad de la información personal y laboral de los trabajadores, y como estas áreas y/o procesos no debe ser manejado por personal con poca o nula experiencia, sino que, por el contrario, debe ser manejado por personal con la preparación suficiente para

saber manejar la confidencialidad de los salarios y datos personales de los empleados, además del manejo numérico y conocimiento especializado en los temas de la nómina y la contratación del personal a cargo en la empresa.

Debido a que los errores cometidos en el área de nómina no se limitan solo a diferencias en el pago a los empleados, o los errores cometidos en contratación al realizar mal un contrato de trabajo; sino que esto puede llevar a que también por estos errores se puedan ver afectadas las áreas transversales que tienen contacto directo con el área de nómina y contratación para llevar a cabo sus procesos.

Demostrando que los diferentes errores como son faltan de un sistema de trabajo o software para el cálculo de la nómina, no tener claros los aspectos legales de la nómina y sus novedades, la falta de planeación para calcular la nómina, ignorar como deben ser los descuentos o retenciones de la nómina e incumplir los pagos; esto para el área de nómina. Con respecto al área de contratación de personal, se suele presentar que se suele reportar las novedades de ingreso frente a la ARL y EPS en fechas posteriores al ingreso del trabajador, diligenciamiento equivocado de los formularios de afiliación, realizar contratos de trabajo a destiempo del ingreso del trabajador, entre otros.

Es por esto que con este estudio se quiere mostrar la habilidad que tendría un modelo de outsourcing por tercerización en las áreas de nómina y contratación de personal, y como el tener este modelo le brindan a las empresas que contrariaran sus servicios una opción de poder mitigar estos errores en las áreas mencionadas y no tener que invertir parte del tiempo de la jornada laboral a la solución de los errores cometidos dentro de los procesos operativos de la Gestión Humana de la compañía sino que por el contrario se pueden enforzar más en su nicho de mercado y con esto aumentar su unidad productiva y las ganancias en su empresa.

En el presente documento está dividido en dos partes en general. En la Primera parte, se encuentra el componente básico del estudio, como son los antecedentes del outsourcing y la tercerización de servicios, los objetivos de la viabilidad de un modelo de outsourcing por tercerización, la justificación del por qué da a lugar la instauración de este modelo de outsourcing y el marco teórico. En segundo lugar, el desarrollo metodológico, el desarrollo y análisis de resultados y por ultimo las conclusiones de este estudio de viabilidad de este modelo de outsourcing por tercerización.

#### 4. ANTECEDENTES

La línea de investigación para un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing para la tercerización en nómina y contratación de personal en el sector de Toberín, en la ciudad de Bogotá - Colombia está basado en la línea de investigación Gestión de la innovación, debido a que es un proceso en el cual muestra como las empresas deben permanecer en un estado de innovación para permanecer en el mercado permitiendo un favorecimiento en el ámbito industrial, empresarial, comercial y social.

Dando con esto una innovación al interior de las empresas, organizando los recursos técnicos, humanos y de capital; llevando a que por medio de esta línea de investigación se vea la posibilidad de la realización de un estudio de viabilidad de la implementación de un modelo de tercerización de los procesos de nómina y contratación para mejorar la calidad laboral y de vida de los empleados de las compañías.

A continuación, se presentarán algunos estudios que se han realizado sobre el tema de outsourcing y tercerización como son:

Están diferentes documentos en donde se trata el tema en diferentes investigaciones sobre el outsourcing o tercerización de procesos a nivel laboral como la de Freydell y Velásquez, P. (1999). Quien expone en su trabajo de grado sobre “El outsourcing y sus consecuencias en las relaciones laborales” nos termina llevándonos a la idea de un modelo de outsourcing de tercerización de los servicios de nómina y contratación de personal en la ciudad de Bogotá, y a mirar los antecedentes de la tercerización que tiene sus orígenes en Estados Unidos en los años 70, en donde nos explica que “esta se dio en un principio por la empresa Electronic Data Systems cuando empezó a realizar la externalización de los servicios informáticos, al ser una empresa de consultoría de tecnología informática fundada



en 1962”.

Dado que según (Jorge Luque,2015). *“La tercerización puede ser definida como entregar la totalidad o parte de una actividad de la organización a un prestador de servicios externos. En la industria de servicios, la tercerización tradicionalmente se limita a las actividades básicas de apoyo”*. Estas van desde la subcontratación externa de actividades simples como seguridad y aseo, hasta actividades más complejas como logística, procesos administrativos, entre otros.

Según (Jorge Luque,2015). nos indica que *“La tercerización ha venido evolucionando desde su aparición. En los años anteriores a los 70, las compañías consideraban a los proveedores para realizar integraciones, de tal manera que no se generara dependencia de ningún proveedor. Esta estrategia con el tiempo resulto ser ineficiente toda vez que las empresas perdían competitividad al tener tantas actividades que no giraban en torno al objetivo principal del negocio. Las compañías dentro de su cadena de valor tienen muchas actividades tercerizadas permitiendo que sean ejecutadas por compañías especializadas.”*

También Freydell y Velásquez, P. (1999). en su trabajo de grado sobre *“El outsourcing y sus consecuencias en las relaciones laborales”* nos indica que *“La tercerización en su proceso de evolución a nivel mundial empezó desde la limpieza, seguido por el catering, distribución, seguridad, sistemas informáticos, producción, diseño y/o desarrollo de producto, hasta llegar a la base de este proyecto que son las funciones Administrativas – Financieras”*.

Según (Jorge Luque,2015). nos indica que *“La tendencia a la tercerización tanto a nivel local como en el exterior ha ido en aumento a lo largo del desarrollo de la economía del mundo. El impulso de una mayor eficiencia y reducción de 23 costos ha obligado a muchas organizaciones a especializarse cada vez más en un número limitado de áreas clave. Se está*

utilizando cada vez más la tercerización para lograr mejoras en el rendimiento en toda la empresa.”

Según (Jorge Luque,2015). Nos indica que “De acuerdo con un informe de la Economist Intelligence Unit (Baitheimy, 2003), el 34% de las empresas externalizan la totalidad o parte de su tecnología de la información (IT)”

Al igual que (Jorge Luque,2015). En su tesis de grado “La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del Arte” nos indican que “Aprovechando las capacidades de los procesos de negocios más críticos y mejor sus propias capacidades básicas internas que impulsan la ventaja competitiva. El proceso de externalización no solo se debe ver desde una perspectiva económica y de reducción de costos, sino también se deben evaluar que efectivamente sean actividades que se pueden externalizar, y que no lleve a las empresas a externalizar procesos críticos para la ventaja competitiva y con el tiempo los lleve a renunciar al conocimiento y sus capacidades.”

Según (Jorge Luque,2015). En su tesis de grado “La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del Arte” indica lo escrito por “*La Harvard Business Review (Tripathi, 2012). identifica la tercerización como una de las más importantes ideas de gestión de los últimos 75 años. La transferencia a un tercero de una parte de la responsabilidad de una compañía, regida por un acuerdo de nivel de servicio en donde el tercero representa a la compañía, trae muchos beneficios desde el punto de vista de reducción de costos de servicio, la flexibilidad, la mejora de la calidad y la dedicación a lo que realmente hace parte del Core del negocio.*”

Adicional (Jorge Luque,2015). En su tesis de grado “La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del Arte” indica lo escrito por “*Freydell y Velásquez (1999) hacen especial énfasis al fin fundamental de la tercerización,*

*el cual es reestructurar las empresas para hacerlas más competitivas. Así pues, la tercerización es una estrategia de negocios, una modalidad de administración, teniendo en cuenta que para nuestra legislación esta figura es innominada y atípica.”*

En Colombia se ha venido desarrollando un gran crecimiento con respecto a la tercerización de servicios, según un informe mensual del mercado laboral presentado ACRIP (marzo 2017). “La tercerización en Colombia se empezó a presentar principalmente en el año 2006 con la tercerización laboral por medio de las Cooperativas de Trabajo Asociado, instalándose en un principio en la ciudad de Bogotá como sede principal y se fue expandiendo en diferentes ciudades a nivel nacional.”

Al igual ACRIP (marzo 2017). Indican que “*La Ley 50 de 1990 estableció las condiciones bajo las cuales se podría ejercer la tercerización laboral en Colombia. Posteriormente, con los decretos 4369 y 4588 de 2006 se establecieron condiciones para evitar abusos de la figura, precisando que las empresas de servicios temporales deben garantizar el acceso a la seguridad social a sus trabajadores.*”

Adicional mostrando que Colombia está tomando diferentes teorías para la tercerización de productos y servicios abriendo puertas importantes para que este tipo de estudio de la prefactibilidad de un modelo de outsourcing en la tercerización de nómina y contratación de personal sea algo factible para el crecimiento de la economía en Colombia y en la evolución de la administración de la Gestión Humana en las empresas, en donde se muestra que por medio de BPO y el KPO el cual es una teoría de la externalización de productos y servicios esto pueda ser más real.

Dando con todas estas investigaciones anteriores un panorama más claro de poder realizar un estudio de prefactibilidad de un modelo de outsourcing en nómina y contratación de personal.

## 5. OBJETIVO GENERAL Y ESPECIFICOS

### **\*Objetivo General:**

Analizar por medio de un estudio, la viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización para llevar a cabo las funciones de nómina, contratación y prestaciones sociales, en el sector de Toberín, en la ciudad de Bogotá - Colombia.

### **\*Objetivos Específicos:**

1. Analizar qué tipos de industrias y mercados presentan mayores inconvenientes en la ejecución del área de nómina y contratación.

2. Presentar un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, como un método para minimizar los errores que se cometen en el área de nómina y contratación.

3. Exponer los beneficios y mejorías en una empresa al implementar un modelo de outsourcing de tercerización para resolver las falencias y carencias que se están presentando en el área de nómina y contratación.

## 6. JUSTIFICACIÓN

Con el fin de mejorar la calidad de vida de los trabajadores con respecto al pago de su salario y al bienestar que pueden presentar al tener un contrato de trabajo establecido con todas sus prestaciones sociales al día y en orden, se decidió presentar un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal en el sector de Toberín, en la ciudad de Bogotá, como una buena idea de proyecto de grado.

En la actualidad, la necesidad de crecimiento e inmediatez a nivel empresarial ha llevado a que las empresas decidan optar por expandir su línea de negocios cada vez más y con este crecimiento generar más puestos de trabajo en donde se requerirá más personal, lo que implica mayor volumen de carga laboral tanto para el área de contratación de personal como para el área de nómina.

Un informe realizado por la UGPP (unidad de pensiones y parafiscales) (2016) detecto que “por mes se registran más de 41 quejas cada 10 minutos por no pagos de seguridad social a tiempo o afiliaciones a destiempo frente a los sistemas de seguridad social.” Esto debido a la gran complejidad en los procesos de contratación y liquidación de nóminas en las empresas y malos procedimientos por desconocimiento en estas mismas.

Llevando a que al realizar una afiliación a destiempo o que no se realice el pago de la planilla PILA a tiempo o con errores, el trabajador quede expuesto en su trabajo sin ninguna EPS que responda por su salud y que no le presten una atención médica adecuada u oportuna, o llevando a que los empleados presenten faltantes en sus semanas de cotización frente al fondo de pensiones que maneja las pensiones de cada empleado, y con esto complicando que la persona pueda pensionarse de forma correcta sin complicaciones, u

otro ejemplo que la persona por retrasos en los pagos no cuente con la cobertura frente a la ARL, que debe pagar la empresa para la cual trabaja, y en el caso de que llegue a presentar un accidente laboral esta persona no pueda ser atendida a tiempo y que esto lleve a demandas y otras implicaciones legales en contra de la empresa que maneja estos empleados.

Según un artículo presentado por (SEMANA2019) *“la mortandad empresarial también es un tema preocupante, ya que se calcula que, de cada 10 empresas, 6 no llegan a sus primeros 5 años de existencia, aunque la mortalidad de las pymes en Colombia viene en descenso y en 2018 llegó a un total de 3%. Entre las causas de cerrar una empresa pueden estar problemas comunes como no haber entendido en funcionamiento del negocio o, por ejemplo, la mala gestión en el pago de la nómina.”*

Según (SEMANA2019) asegura que *“los errores humanos son muy usuales en el personal junior que puede incurrir en los descuidos más comunes como novedades mal procesadas, errores en los cálculos de la seguridad social, de la retención en la fuente o de las prestaciones sociales, o por la inadecuada interpretación de la normatividad vigente.”*

También (SEMANA2019) indica que (Cortes, Rubén Darío 2019) en entrevista para la revista semana asegura que *“muchos errores se pueden evitar en la medida que existan estas cuatro principales previsiones:*

*Tener una clara definición de los conceptos de pagos y deducciones.*

*Asegurarse de contar con una adecuada parametrización del sistema en el cual se procesa la nómina.*

*Establecer puntos de control que mitiguen los aspectos generados de la liquidación de la nómina, seguridad y prestaciones sociales.*

*Buscar una coherencia entre lo liquidado en la nómina y la forma como se está*

*contabilizando.”*

La idea con este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, es beneficiar a las empresas que presentan problemas en la nómina y contratación del personal de sus compañías o que no tengan conocimientos profundos en nómina y contratación de personal, y se vean en la necesidad de enfocar parte de su atención y horario laboral en los errores cometidos en las áreas nombradas, y no enfocan sus fuerzas en su nicho de mercado haciendo que tengan problemas económicos para generar crecimiento y rentabilidad.

Debido a que estas empresas se enfrentan a grandes desafíos a nivel de la liquidación de la nómina y la contratación del personal como se puede ver en el blog presentado por la empresa Loggro (agosto 12, 2020). Quien nos muestra que en las empresas *“A pesar del gran conocimiento que suele tener el personal encargado de manejar la nómina de la empresa, tanto en temas legales como laborales, no siempre es posible evitar errores involuntarios que ocurren al gestionar la nómina. Los errores de la nómina son mucho más que tener diferencias en los pagos, pueden causar problemas con los trabajadores, con el departamento de tesorería al realizar los aportes de seguridad social, etc.”*

Al igual que con la contratación del personal, ya que el mal manejo de la realización de contratos, otro si, afiliaciones a seguridad social y/o parafiscales quienes dan la pauta para la creación de este modelo de outsourcing de tercerización, no han logrado contener el impacto negativo de estas áreas tan importantes como la contratación y dando pie a que se genere un alto nivel de rotación, inconformidad laboral, doble afiliación y reprocesos, cuando se puede utilizar tecnología y apalancarse en la tecnología para mitigar estos impactos.

Es por esto que este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal se presenta como una estrategia efectiva, que le permita a la empresa contratante transferir parte de las funciones de nómina y contratación a una empresa especializada en estas actividades, con personal idóneo que al estar especializado y enfocado únicamente en estas dos áreas, están en constante actualización con referencia a la legislación laboral en nómina, contratación de personal y seguridad social, que son leyes que presentan constantes cambios y actualizaciones.

Como lo indica (Quijano, 2016). *“El manejo efectivo de las actividades de recursos humanos y nómina es esencial para el buen funcionamiento de cualquier empresa. Delegar estas actividades a un proveedor externo especializado, que dedique el tiempo y los recursos necesarios para lograr control y calidad, ayuda a la empresa a reducir los riesgos y mejorar el control”*.

Teniendo en cuenta todo lo mencionado respecto a la ventaja de poder tener un modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal, se presentará a lo largo de este documento los lineamientos que apoyan el tener este estudio de viabilidad de un modelo de tercerización de nómina y contratación de personal, el cual se realizara en la localidad de Usaquén, específicamente en el sector UPZ de Toberín.

Se realizará en la UPZ de Toberín por ser un sector altamente comercial y empresarial, en el cual se encuentran diferentes almacenes comerciales como empresas de sectores productivos y comerciales. Abriendo la posibilidad de que en la realización del estudio de viabilidad del modelo de outsourcing en tercerización se de en un rango amplio con respecto al tipo de actividad económica como es la comercial, pero de empresas que comercializan diferentes tipos de productos.



## 7. MARCO TEORICO

Dentro de la idea de un estudio de viabilidad de un modelo de tercerización se ha logrado evidenciar que existen diferentes teorías desarrolladas dentro de la administración por diferentes autores, que nos permite tener un acercamiento a la idea principal de la viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, las cuales son dos teorías que se ajustan, y que en el transcurso del capítulo de marco teórico hablaremos con más profundidad como son la Teoría del BPO y KPO respectivamente.

### 7.1. Teoría BPO y KPO

#### 7.1.1 Información de la Teoría BPO:

Teoría económica BPO (Outsourcing business process). Subcontratación de procesos de negocios.

Según SYDLE (2014) *“Se refiere a aquellas empresas y plataformas destinadas a externalizar servicios, realizando actividades que originalmente serian realizadas por la parte contratante”*.

En concreto el BPO no es una consultoría, sino que se trata de contratar a un proveedor para realizar funciones específicas e importantes de la empresa que requieren de especialistas en el tema, pero que no son el centro del negocio ni su unidad productiva.

Según en el libro Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia (Unilibre Cali 2014). Esta teoría presenta un máximo beneficio, utilidades y eficiencia para las empresas ya que al externalizar y personalizar los canales de la columna vertebral de la administración podemos sacar el máximo provecho a la administración.

Al crear estas modalidades de negocio de la tercerización, se comparten objetivos generales y específicos para un fin común, de diferentes empresas ayudando a solucionar los inconvenientes que se presentan en las labores diarias de las grandes empresas.

Se establecen conceptos como la coordinación de la realización de los procesos, los cuales crean vínculos entre las empresas para la obtención de un mismo resultado, y así generar un resultado con mayor eficiencia, en donde las empresas beneficiarias de este servicio pueden ser más eficientes y lograr los objetivos que necesitan y concentrar su esfuerzo en el crecimiento económico de la empresa.

Características de la tercerización de procesos:

\*Máxima eficiencia

\*División de trabajo

\* Cooperación

\*Coordinación

\*Subcontratación

En un concepto económico que se desarrolla con el objetivo de ejecutar procesos secundarios que a pesar de no ser el Core del negocio son de suma importancia para la organización, se habla de la subcontratación como modelo esquemático de negocio, trayendo mayor beneficio a la población, se hablan de derechos de propiedad de ambos lados, de la entidad prestante cómo de la contratante, pero manteniendo la intelectualidad de su negocio facilitando procesos de negociación con otras empresas, las cuales maximizan el beneficio de cooperación haciendo que tengan mayores índices de productividad y esto conlleva a la demanda de este tipo de actividades.

### **Tercerización de productos de conocimientos (KPO)**

Definición de KPO:

Según libro Outsourcing de Servicios de Investigación y Desarrollo, ¿oportunidad para la economía colombiana? (2017). Knowledge process outsourcing o en español tercerización de productos de conocimiento es la teoría de tercerización de bienes o servicios. *“En el mundo y con la globalización estando al margen todo el tiempo de esta situación se han ido creando métodos para crear empresas pequeñas, para ayudar a empresas grandes en sus procesos, ya que empresas con demasiados empleados debían tener un número de empleados por cada área de estos mismos empleados haciendo reprocesos, y al tener más personal no idóneo va perdiendo sentido tener tantos empleados para una sola área.”*

Entre los años 1970 a 1985 se dieron cuenta que al ser una empresa un bloque de empleados, se cometían faltas y errores como afiliaciones duplicadas, problemas en diferentes áreas, pérdida de los empleados como únicos y convirtiéndose en un número más para la empresa, haciendo que se pierda totalmente el humanismo de las personas en las entidades.

En el libro Outsourcing de Servicios de Investigación y Desarrollo, ¿oportunidad para la economía colombiana? Nos hablan de las características que tienen las empresas al crear los outsourcing, los cuales son:

- \* Incremento en el tamaño de la empresa.
- \*Colaboración entre empresas.
- \*Ciclo de vida de productos y negocios más cortos.
- \*Ambiente de negocios más difuso.

Los cuales nos brinda información sobre los beneficios de externalizar y crear

canales de confianza entre otras empresas para beneficio de las empresas más grandes. El libro así mismo nos habla de lo que las empresas perciben como reto para poder posicionarse frente a otros competidores, y realizan la tercerización por los beneficios que conllevan a esto, beneficios económicos y de personal, ya que se estaría contratando personal específico para cada área, por ejemplo, si tercerizáramos empleados para una empresa de sistemas, se contrataría una empresa para cargos muy específicos, y se evidenciaría la capacidad e idoneidad del personal para realizar sus labores.

Para concluir con el tema, se evidencia los beneficios de la subcontratación en macro y mediana empresa donde esta teoría sería aprovechada para la revolución económica que se está presentando en la actualidad con nuevos y mejorados esquemas de negocios.

## **7.2 Teorías que le aportan al Modelo de Outsourcing de Tercerización.**

Debido a la ampliación de la visión que se debe presentar en la actualidad con respecto al constante movimiento que se debe hacer dentro de las organizaciones, y como las empresas deben concentrarse en el CORE de su compañía, y no en procesos operativos desgastantes muchas veces por la falta de conocimiento a profundidad de estas áreas, es cuando entran en acción teorías revolucionarias como son las teorías KPO y BPO, ya que estas teorías permiten la flexibilización de la estructura organizacional. Debido a la influencia del sistema abierto, retrata la estructura organizacional, y modifica su estructura para aumentar la eficiencia y la eficacia.

Esto llevando a que las teorías KPO Y BPO le aporten a este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, la idea sobre como la tercerización de las empresas, generan beneficios económicos como organizacionales, a tal punto que le aportan gran parte a la economía local, adicional

muestra como los beneficios de la tercerización de los procesos de nómina y contratación para la parte prestadora como para la parte contratante, logran los objetivos de optimizando procesos y haciendo más eficientes las empresas.

Estas teorías adicionalmente fomentan el desarrollo económico local al contratar más personal, y más capacitado para las labores que se precisen, con funciones específicas y optimización del tiempo. También se podría hablar de la nueva era de virtualización de cargos, lo que hace factibles ideas como el home office, economizando en recursos propios, tomando en arriendo lugares más pequeños, sin tener que pagar servicios costosos para tantos empleados, teniendo partida de gastos más bajos. Los beneficios son incontables y cada vez mayores en el momento de la tercerización.

Dado que la idea principal de este documento es presentar un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal se toma lo expuesto por (todo sobre proyectos, 2009). Quien argumenta que *“El estudio de viabilidad debe concentrarse en la identificación de alternativas y en el análisis técnico de las mismas, el cual debe ser incremental. Es decir, debe realizarse comparando la situación "con proyecto" con la situación "sin proyecto"”*. Dado lo indicado por este blog (todo sobre proyectos, 2009). Se toman los aspectos más relevantes para la implementación de un estudio de viabilidad los cuales son:

*“1. El Diagnóstico de la situación actual, que identifique el problema a solucionar con el proyecto. Para este efecto, debe incluir el análisis de la oferta y demanda del bien o servicio que el proyecto generará.*

*2. La identificación de la situación “Sin proyecto” que consiste en establecer lo que pasaría en caso de no ejecutar el proyecto, considerando la mejor utilización de los*

*recursos disponibles.*

*3.El análisis técnico de la ingeniería del proyecto de las alternativas técnicas que permitan determinar los costos de inversión y los costos de operación del proyecto.*

*4.Ficha ambiental.*

*5.La evaluación socioeconómica del proyecto que permita determinar la conveniencia de su ejecución y que incorpora los costos ambientales generados por las externalidades consistentes con la ficha ambiental.*

*6.Las conclusiones del estudio que permitan recomendar alguna de las siguientes decisiones:*

*A. Postergar el proyecto.*

*B. Reformular el proyecto.*

*C. Abandonar el proyecto.*

*D. Continuar su estudio a nivel de factibilidad.”*

*Adicional se toma lo dicho en su artículo por (Martins,2022). “Los estudios de viabilidad, a veces llamados análisis o informes de viabilidad, sirven para evaluar si el plan de un proyecto podría salir bien o no. Con los estudios de viabilidad se evalúa la practicidad del plan de un proyecto a fin de determinar si existe la posibilidad de avanzar o no con ese proyecto.*

*Para llevarlo a cabo hay que responder a dos preguntas: ¿Nuestro equipo tiene las herramientas o los recursos necesarios para finalizar este proyecto?, ¿El retorno de la inversión será suficiente como para que valga la pena trabajar en esto?*

*Los estudios de viabilidad son importantes para los proyectos que representan inversiones significativas para el negocio. También pueden ser necesarios para los proyectos que tengan el potencial de generar un gran impacto en la presencia en el mercado.”*

Dado lo indicado por este artículo (Martins,2022). Se toman los aspectos más relevantes para la implementación de un estudio de viabilidad los cuales son: *“Hay cuatro elementos principales en un estudio de viabilidad: la viabilidad técnica, la financiera, la del mercado (o de compatibilidad con el mercado) y la operativa. También puedes encontrarte con que algunos los entienden como cuatro tipos de estudios de viabilidad diferentes, a pesar de que la mayoría de los estudios de viabilidad, en realidad, incluyen una revisión de los cuatro elementos”*

Mostrando con este esquema los pasos para poder realizar un estudio de viabilidad, se complementa a la perfección con la teoría BPO y KPO para la tercerización, dado que nos permite que, por esta teoría de tercerización y este modelo de encontrar la viabilidad de un proyecto, podamos tomar una decisión con respecto a la realización de un modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal.

## 2. DISEÑO METODOLOGICO.

La metodología para realizar un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal se realizará de dos formas la primera se basa en una investigación de mercado con respecto a empresas de modalidad My Pymes, quien según (Cobo,2006) dice que la definición es: *“Es el resultado del proceso de recogida, análisis e interpretación de información relativa al mercado objeto de estudio.”* En donde se realizará las fases de un estudio de mercado, esto con el fin de poder estudiar el sector de la UPZ de Toberín de la localidad de Usaquén en la ciudad de Bogotá, el cual es un sector altamente comercial y empresarial y nos puede dar un panorama de claridad de un sector donde se podrá realizar un estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal.

Lo cual se realizará por medio de las siguientes fases del estudio del mercado los cuales son:

- Delimitación geográfica.
- Evaluación de los segmentos del mercado.
- Tamaño del mercado.

Después de esto se realizará un estudio de viabilidad tomando los puntos más relevantes para poder llevar a cabo el paso a paso, esto con el fin de poder presentar los respectivos resultados, en donde este estudio de viabilidad se realizará con la siguiente estructura tomada de (todo sobre proyectos, 2009) y de (Martins,2022).



Según (todo sobre proyectos, 2009) se realizará así: “1. *El Diagnóstico de la situación actual, que identifique el problema a solucionar con el proyecto. Para este efecto, debe incluir el análisis de la oferta y demanda del bien o servicio que el proyecto generará.*

2.*La identificación de la situación “Sin proyecto” que consiste en establecer lo que pasaría en caso de no ejecutar el proyecto, considerando la mejor utilización de los recursos disponibles.*

3.*El análisis técnico de la ingeniería del proyecto de las alternativas técnicas que permitan determinar los costos de inversión y los costos de operación del proyecto.*

4.*Ficha ambiental.*

5.*La evaluación socioeconómica del proyecto que permita determinar la conveniencia de su ejecución y que incorpora los costos ambientales generados por las externalidades consistentes con la ficha ambiental.*

6.*Las conclusiones del estudio que permitan recomendar alguna de las siguientes decisiones:*

*A. Postergar el proyecto.*

*B. Reformular el proyecto.*

*C. Abandonar el proyecto.*

*D. Continuar su estudio a nivel de factibilidad.”*

Según (Martins,2022) se realizará por: “*cuatro elementos principales en un estudio de viabilidad: 1. Viabilidad técnica, 2. Viabilidad financiera, 3. Viabilidad del mercado (o de compatibilidad con el mercado), 4. Viabilidad operativa.*”

## 8.1. Investigación de Mercado:

### 8.1.1. Delimitación geográfica:

El estudio de viabilidad se realizará bajo la siguiente delimitación geográfica:

País	Colombia
Departamento	Cundinamarca
Ciudad	Bogotá
Localidad	Usaquén
Barrio	Toberín

Tabla 1 Delimitación geográfica fuente Google.

### 8.1.2. Segmentación geográfica:

Se mostrara por medio de la ilustración 1 tomada desde (Veeduría distrital,2017). Que corresponde a la UPZ Toberin cuenta con una población urbana de 50.037 habitantes, lo que hace que sea propicia para el segmento de estudio de viabilidad del modelo de outsourcing de tercerización que se va a manejar.

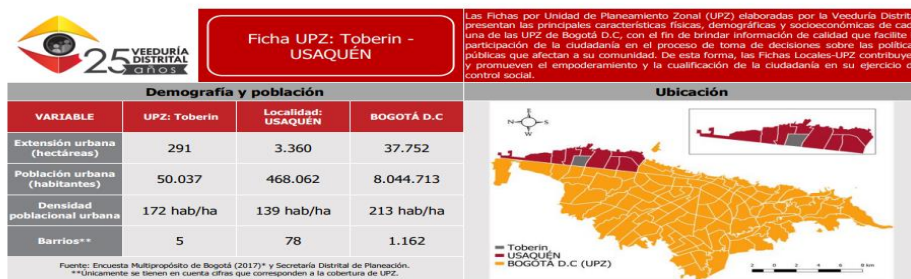


Ilustración 1 ficha técnica barrio Toberin, fuente veeduría distrital.

### 8.1.3. Segmentación demográfica:

En la ilustración como en la tabla mostrada a continuación tomada desde la (secretaría distrital de planeación,2010). Se muestra la segmentación demográfica del comercio general de la UPZ de Toberín, se muestra como la ocupación del comercio es del 12% de la población total de la UPZ, esto repartido entre almacenes comerciales, fabricación de productos, callcenter, banca y empresas de diferentes tipos.



**Ilustración 2 Distribución poblacional. Secretaría distrital de planeación.**

DESTINO CATASTRAL	HECTAREAS	%
CENTRO COMERCIAL	0,28	0,14
COMERCIO EN CORREDOR	18,29	8,88
COMERCIO PUNTUAL	9,18	4,46
DOTACIONAL PUBLICO	14,62	7,10
INDUSTRIAL	12,55	6,09
CESIONES	27,68	13,44
RESIDENCIAL	98,28	47,73
URBANIZADO NO EDIFICADO	25,04	12,16
<b>TOTAL</b>	<b>205,92</b>	<b>100</b>

**Tabla 2 densidad poblacional por establecimientos, secretaria distrital de planeación.**

### 8.1.4. Segmentación conductual:

Dentro de la segmentación conductual, por la afluencia de personas que se mueven por el sector de Toberín y basándonos en una encuesta realizada a 300 personas y por medio de un estudio de observación, tomando en cuenta personas binarias, esto con el fin de facilitar

la metodología del estudio de la segmentación conductual, se creó la siguiente tabla de fuente propia sobre el porcentaje de las personas que diariamente transitan por el sector de Toberín

<b>Tabla 3</b>			
<i>Segmentación Conductual</i>			
Sexo	Porcentaje	Edad	Estrato
Hombres	40%	20 - 60 años	3 y 4
Mujeres	60%	15 - 60 años	2 y 6
Total	100%		

Fuente: Propia

Dentro de esta segmentación conductual se logra evidenciar que son personas el 40% hombres y el 60% mujeres, ubicados en la UPZ Toberín, entran entre 5.000 y 10.000 personas por día, al ser una zona de comercio al por menor, oficinas, call centres y zonas bancarias, se identifica que la población que visita la UPZ, es desde los estratos 2 hasta el 6, con gustos por la moda, por los segmentos de outlets, oficinas, de empleo, bancos, bodegas, desde estudio básica primaria, hasta universitario, pueden desarrollar actividades lúdicas.

#### 8.1.5. Tamaño del mercado.

Como se evidencia en la segmentación demográfica el sector comercial está ocupando el 12% del total de la población de la UPZ Toberín, haciendo posible la ejecución el estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización en esta área, ya que esta se enfoca en comercio, empresas, sector bancario, entre otros. Permitiendo que todo este tipo de actividades económicas puedan ver la necesidad de tercerizar sus nóminas y contratación de personal tomar el servicio.

#### 8.1.6. Proceso de estudio de diseño metodológico.

En el proceso para el estudio del diseño metodológico se realizó por medio de un

proceso investigación, en el cual se toma una muestra de la población por medio de una encuesta a 100 empresas de diferentes sectores productivos, a las cuales se les realizó el método de encuesta con 5 preguntas para establecer que tan posible es la aceptación o rechazo de este tipo de empresas en el sector.

Las 5 preguntas son:

- ¿Ha tenido complicaciones con las afiliaciones a la seguridad social?
- ¿Considera que el personal de gestión humana está al día en conocimiento de normativa de nómina, contratación y seguridad social?
- ¿Alguna vez ha presentado notificaciones de las administradoras de seguridad social por inconsistencias o faltas de pagos de las EPS, fondo de pensiones, ARL, caja de compensación, y/o parafiscales?
- ¿Considera que el manejo de la nómina, contratación y seguridad social es difícil de gestionar y actualizarse en las leyes que la regulan?
- ¿Contrataría usted un tercero experto en el área de talento humano para el manejo de la nómina, contratación y seguridad social de los trabajadores de su empresa o negocio?

Estas encuestas fueron presentadas bajo el modelo de opción múltiple, esto con el objetivo que fueran más fácil a la hora de responder sus preguntas y que las empresas que realizaran su diligenciamiento las entendieran de forma correcta y que ampliara el panorama para el estudio de viabilidad.

Después de la realización de las respectivas encuestas se realizó un recopilado de las respuestas de todas las empresas, esto con el objetivo que se pudiera hacer un análisis

global de las respuestas más comunes y de allí se lograra sacar un análisis de resultados de las encuestas realizadas, este recopilado se muestra a continuación:

**Tabla 5**

**TOTALIZACION ENCUESTA DE MANEJO DE LAS EMPRESAS EN NOMINA Y CONTRATACION DE PERSONAL**

EMPRESA	1. ¿Ha tenido complicaciones con las afiliaciones a la seguridad social?		2. ¿Considera que el personal de gestión humana está al día en conocimiento de normativa de nómina, contratación y seguridad social?		3. ¿Alguna vez ha presentado notificaciones de las administradoras de seguridad social por inconsistencias o faltas de pagos de las EPS, fondo de pensiones, ARL, caja de compensación, y/o parafiscales?		4. ¿Considera que el manejo de la nómina, contratación y seguridad social es difícil de gestionar y actualizarse en las leyes que la regulan?		5. ¿Contratará usted un tercero experto en el área de talento humano para el manejo de la nómina, contratación y seguridad social de los trabajadores de su empresa o negocio?.	
	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO	SI	NO
10	X		X		X		X		X	
20	X		X			X	X		X	
30	X			X	X		X		X	
40	X		X		X		X		X	
50	X		X		X			X		X
60	X		X		X		X		X	
70	X			X	X		X		X	
80	X		X		X		X		X	
90		X		X		X		X	X	
100	X		X		X		X		X	
TOTAL # DE EMPRESAS	90	10	70	30	80	20	80	20	90	10

Fuente propia

Este diseño metodológico permitió que se pudiera realizar un estudio más a fondo de las falencias y necesidades que presentan las My Pymes en el sector de Toberín, pero al mismo tiempo nos muestra una radiografía de como las empresas están manejando su nómina y contratación de personal, y que, aunque las empresas vean estas áreas como secundarias dentro de sus líneas de negocio, estas áreas tienen una importancia relevante en el funcionamiento de las empresas y su productividad.

## 8.2. Estudio de viabilidad

### 8.2.1. Diagnóstico de la situación actual:

Basados desde el estudio de mercado, se puede evidenciar que el 12% de las industrias ubicadas en la UPZ Toberín son empresas del sector comercial de modalidad My Pyme, por lo cual no presentan un área de gestión humana estructurada, por lo cual tienen una probabilidad mucho más alta de cometer errores en el área de nómina y contratación de personal.

Ya que son empresas pequeñas que, según el estudio realizado, dentro del estudio de mercado se concentran en su nicho de negocio y le dan poca o nula importancia al área de nómina y contratación de personal. En donde según la Tabla 5 de (fuente propia,2022) el 82 % de las empresas del sector de UPZ Toberín, presenta errores o malos cálculos en la nómina y contratación de personal.

#### 8.2.2. Situación de la identificación “Sin proyecto”:

Dentro del manejo de la nómina de las empresas se presentan diferentes situaciones que afectan la nómina directamente como son las expuestas por (Factorial HR,2022). Quien dice que las empresas presentan diferentes situaciones dentro de los errores en sus nóminas, los cuales son: *“1. Inexistencia de un sistema de trabajo o programa para calcular las nóminas: Cuando un empleado ve que cobra menos de lo que le tocaba ese mes, cuando ve que no está siendo retribuido correctamente, nace el malestar en su relación con la empresa. Y cuando se paga de más, casi nadie reporta el error. Hasta que no lo detectamos internamente o, lo que es peor, hasta que no las detecta una auditoría o la Administración pública, puede pasar muchísimo tiempo y con consecuencias negativas: aparecen costes y gastos que no se había presupuestado porque no se pensó en tener que subsanar esos errores.*

*2. Rellenar diferentes contraprestaciones en la nómina en función de la jornada laboral: Es muy fácil confundirse cuando los cambios en las condiciones para calcular la nómina hay veces que se transmiten en una conversación de pasillo, otras veces nos encontramos con información mal indicada en cadenas de e-mail, nos llega a través de llamadas de*

*teléfono, de documentos, o incluso a veces los datos no se transmiten a tiempo y los cambios no se pueden aplicar cuando estaba previsto.*

*3. Querer rellenar las nóminas sin la antelación suficiente: Estamos viendo todos los aspectos que hay que tener en cuenta para calcular una nómina y la complejidad que supone poder consolidar toda esa información para cada empleado.*

*4. Reducción de personal de administración: Ya sea por la crisis o por ser una pyme, lo cierto es que las áreas de Finanzas y Recursos Humanos también andan escasas de personal cualificado en muchas empresas. ¿Cuáles son las consecuencias? La principal, la falta de control interno en el proceso de cálculo de nóminas, y también errores en los cálculos de los impuestos y aportaciones a la Seguridad Social. ¿A qué se deben estos errores? A una incorrecta manipulación de fichas de datos económicos, a confundir o querer modificar datos laborales de períodos que ya han sido pagados o por no saber cómo gestionar las incidencias en el cálculo de nóminas anteriores.”.*

Mostrando que los errores en nómina y contratación de personal son el diario vivir de las empresas, lo que genera un desgaste de tiempo y recursos, que perfectamente se podrían invertir en los temas concernientes al nicho de mercado de la empresa, o en su área productiva, para un crecimiento de la empresa.

8.2.3. El análisis técnico de la ingeniería del proyecto de las alternativas técnicas que permitan determinar los costos de inversión y los costos de operación del proyecto.:

Para realizar un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, dentro de su análisis técnico para determinar los costos de inversión y operación, se deben determinar las variantes que se mostrarán a continuación.



### 8.2.3.1. Análisis de costos de inversión

Dentro de la inversión inicial para en marcha el modelo de outsourcing de tercerización se debe ubicar una oficina en arriendo dentro del sector de Toberín, esto con el fin de que este dentro del sector donde se van a realizar el 80 % de las actividades que se quieren prestar. El arriendo de esta oficina dentro del sector oscila entre Un millón Quinientos Mil (\$1.500.000) Pesos y Dos Millones (\$2.000.000) Pesos.



Ilustración tomada de Metro Cuadrado

Se deben adquirir muebles para oficina con los cuales se dotarán los puestos de trabajo de las personas que realizarán las tareas de comercial, nómina y contratación de personal. Los valores de estos muebles se relacionan en la tabla presentada a continuación.

<b>Tabla 6</b>			
<i>Muebles de Oficina</i>			
Mueble	Valor Unidad	Cantidad	Valor total
Computador portatil	\$ 1,000,000	2	\$ 2,000,000.00
Silla Ergonomica	\$ 520,000	2	\$ 1,040,000.00
Escritorio	\$ 1,200,000	2	\$ 2,400,000.00
Soporte para portatil	\$ 250,000	2	\$ 500,000.00
Teclado	\$ 100,000	2	\$ 200,000.00
Mouse	\$ 50,000	2	\$ 100,000.00
Apoya pies	\$ 80,000	2	\$ 160,000.00
<b>Total</b>	<b>\$ 3,200,000</b>	<b>14</b>	<b>\$ 6,400,000.00</b>

Fuente Propia

### 8.2.3.2 Análisis de costos de operación:

Dentro de los costos de operación se deben adquirir otro tipo de servicios y materiales para la instalación de la oficina y la puesta en marcha del modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal, donde se prestará y se ofrecerá el servicio, dentro de los cuales están los Servicios básicos como son el internet, hasta servicios más especializados como es los sistemas contables que se utilizaran para prestar el servicio a las empresas clientes, estos se muestran en la siguiente tabla:

<b>Tabla 7</b>			
<i>Servicios y sistemas para instauracion de outsourcing de tercerizacion</i>			
servicio y/o sistema	Valor Unidad	Cantidad	Valor total
Sistema Helisa	\$ 30,000,000	1	\$ 30,000,000.00
Sistema Kactus	\$ 15,000,000	1	\$ 15,000,000.00
Word office	\$ 2,500,000	2	\$ 5,000,000.00
Licencia Windows	\$ 1,200,000	4	\$ 4,800,000.00
Total	\$ 48,700,000	8	\$ 54,800,000.00

Fuente Propia

Todos estos elementos, son los costos de inversión y de operación, para el montaje del modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal y con el cual al tener una oficina establecida le da credibilidad y crecimiento, con esto mostrándonos si dentro del estudio de prefactibilidad esta línea de negocio es factible.

### 8.4. Ficha ambiental:

La ficha ambiental fue mostrada dentro del estudio de mercado en la cual se profundizo sobre el trabajo que se realizara en la UPZ Toberín, la cual es un área ideal para realizar este tipo de estudios de viabilidad para un modelo de outsourcing de tercerización

en nómina y contratación de personal, debido a que de todo el sector de Toberín y específicamente en la UPZ de Toberín, la parte comercial ocupa el 12% de su totalidad.

Haciendo esto un sector ideal para llevar a cabo el estudio de viabilidad, y en el caso de que este llegase a ser favorable se pueda realizar la creación de esta línea de negocio y su ejecución.

## 8.5. Análisis de Viabilidad:

### 8.5.1. Viabilidad Técnica:

La viabilidad técnica entra complementar el análisis técnico de la ingeniería del proyecto, en donde se entra a complementar el análisis de los costos de inversión y de operación en donde se plantea que al contar con un sitio físico para la operación de la tercerización y con los elementos necesarios como son los elementos de oficina, se debe contar con el personal que se va a realizar la operación de la tercerización la cual se muestra en la tabla a continuación

<b>Tabla 8</b>						
<i>Recursos técnicos</i>						
Cargo	No. De Personas	Cuentas a Cargo	Conocimientos	Area de conocimiento	Manejo de nomina por mes	Manejo de contratacion y seguridad social por mes
Director RH	1	15	Todas las areas	Todas las areas	15	15
Contador	1	15	Contabilidad	Contabilidad	15	15
Analista Contable	2	15	Contabilidad	Contabilidad	15	15
Auxiliar Contable	2	15	Contabilidad	Contabilidad	15	15
Coordinador Nomina	1	15	Nomina	Nomina	15	15
Analista Nomina	2	15	Nomina	Nomina	15	15
Auxiliar Nomina	2	15	Nomina	Nomina	15	15
Coordinador Contratacion	1	15	Contratacion y seguridad social	Contratacion	15	15
Analista Contratacion	2	15	Contratacion y seguridad social	Contratacion	15	15
Auxiliar Contratacion	2	15	Contratacion y seguridad social	Contratacion	15	15
Total	16	15			15	15

Fuente Propia

### 8.5.2. Viabilidad Financiera:

La viabilidad financiera nos muestra los costos y beneficios que se obtendrán en este proyecto, en donde su idea principal es el cobro a las empresas clientes en donde se les realice por cada uno de los procesos que se les realicen como son la nómina, planilla PILA, contratación, afiliaciones a seguridad social, entre otros. Realizando un cobro de forma individual por cada proceso y con esto ver la rentabilidad.

Adicional se especifica el origen de los fondos económicos para la realización del modelo de outsourcing de tercerización de nómina y seguridad social.

<i>Costos a cobrar a clientes</i>				
Proceso	Cobro por empleado	Cobro totalidad proceso	Cobro con Iva	Cobro correcciones
Nomina	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Contratos	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Otro si	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Afiliacion seguridad social completa	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Afiliacion EPS	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Afiliacion AFP	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
Afiliacion Cesantias	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 27,000
PILA	\$ -	\$ 350,000	\$ -	\$ -
Correcion PILA	\$ -		\$ -	\$ 80,000
UGPP	\$ 45,000		\$ 53,550	\$ 57,000
Afiliacion Beneficiarios	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 37,000
Liquidacion HE	\$ 25,000		\$ 29,750	\$ 37,000
Liquidaciones de contratos	\$ 95,000		\$ 113,050	\$ 50,000
Liquidaciones Cesantias	\$ 35,000		\$ 41,650	\$ 27,000
Correcion Contratos	\$ 45,000		\$ 53,550	\$ -

Fuente Propia

<i>Fondos Financiación Modelo de Tercerización</i>						
Origen de Fondos	Concepto	Valor total	Valor abono capital	Intereses E.M.	Total Cuota	Saldo
Bancolombia	Prestamo	\$ 20,000,000	\$ 312,500	3.2%	\$ 322,500	\$ 19,677,500
Fondos propios	Fondos Socios	\$ 10,000,000	\$ -	0%	\$ -	\$ -
CDT	CDT Corto Plazo	\$ 3,000,000	\$ -	0%	\$ -	\$ -

Fuente Propia

### 8.5.3. Viabilidad de Mercado:

La viabilidad de mercado nos permite realizar una pequeña radiografía de las empresas que prestan este mismo servicio de outsourcing o tercerización, o un servicio similar como son las temporales de servicios, quienes no realizan la tercerización de los productos, sino que ellos se encargan de manejar todo el personal de la compañía bajo el nombre de la temporal y no de la empresa cliente que es el objetivo que se quiere lograr con la implementación de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal. Con el cual se quiere mostrar que tanto mercado se presenta para este tipo de línea de negocio y que tan sectorizado o tomado esta en la actualidad por estas empresas, todo esto enfocado en la UPZ de Toberín, lugar que es nuestro nicho de estudio.

(Gesath,2022; BPM Outsourcing,2022; Grupo Logis, s.f.)

<b>Tabla 11</b>				
<i>Empresas de servicio de tercerizacion en UPZ Toberin</i>				
<b>Empresa</b>	<b>Tipo de empresa</b>	<b>Antigüedad en el sector</b>	<b>Cantidad de Empresas que manejan</b>	<b>Reconocidos en el mercado</b>
BPM Consulting LTDA	Tercerizacion de procesos de pago, Business Process Outsourcing, Facturacion electronica y TI	15 Años	5	Si
Gesath	Outsourcing de Nomina y Nomina Electronica	2 años	2	No
Grupo Logis	Temporal	8 años	15	Si
Asomer LTDA	Temporal	20 años	25	Si

Fuente Propia

### 8.5.4. Viabilidad Operativa:

La viabilidad operativa está ligada directamente al análisis de costos de operación, el cual se explica a profundidad en la tabla 7, y con la cual se evalúa los servicios y

sistemas para la implementación del modelo del outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal en el sector de Toberín en la ciudad de Bogotá – Colombia.

Además de estar al igual ligada directamente con la viabilidad técnica en donde se puede evidenciar la cantidad y el tipo de personal adecuado, reflejado en la tabla No. 8, el cual es el especializado para realizar las labores operativas en el modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación del personal.

#### 8.6. Anexos:

Dentro de los anexos se muestra la encuesta realizada a las 100 empresas de la UPZ de Toberín la cual se muestra a continuación:

<b>Tabla 4</b>			
<i>TOTALIZACION ENCUESTA DE MANEJO DE LAS EMPRESAS EN NOMINA Y CONTRATACION DE PERSONAL</i>			
	SI	NO	
1. ¿Ha tenido complicaciones con las afiliaciones a la seguridad social?			
2. ¿Considera que el personal de gestión humana está al día en conocimiento de normativa de nómina, contratación y seguridad social?			
3.¿Alguna vez ha presentado notificaciones de las administradoras de seguridad social por inconsistencias o faltas de pagos de las EPS,			
4. ¿Considera que el manejo de la nómina, contratación y seguridad social es difícil de gestionar y actualizarse en las leyes que la			
5. ¿Contrataría usted un tercero experto en el área de talento humano para el manejo de la nómina, contratación y seguridad social de los trabajadores de su empresa o negocio?.			

Fuente Propia

## 9. RESULTADOS Y ANALISIS DE RESULTADOS

Los resultados y el análisis de resultados con respecto al estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de nómina y contratación de personal, se tomó desde la encuesta realizada a 100 diferentes empresas, del sector comercial, pero con diferente razón social, de la UPZ de Toberín de la ciudad de Bogotá – Colombia y desde un análisis de viabilidad compuesto por cuatro elementos para poder realizar un análisis de viabilidad; lo cual permitió tener una ampliación de las necesidades que se requieren para tener o no una viabilidad para la instauración de este modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal.

Al realizar la encuesta de 5 preguntas a 100 empresas del sector de Toberín ya mencionada en el diseño metodológico, se lograron evidenciar unos niveles de porcentaje con respecto a los problemas que se vienen presentando en las empresas de diferentes nichos de mercado con respecto a la nómina y la contratación, estos fueron clasificados según cada una de las cinco preguntas. Las cuales son:

1. ¿Ha tenido complicaciones con las afiliaciones a la seguridad social?

Gráfico 1. Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 1



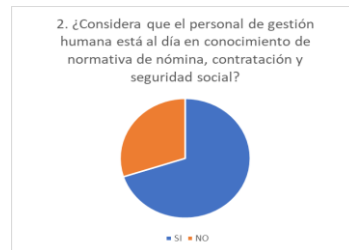
Fuente: propia

El gráfico 1 presenta el porcentaje de empresas que han tenido inconvenientes con sus afiliaciones a seguridad social, donde se logra evidenciar que 90 de cada 100 empresas ha

tenido algún tipo de complicación con respecto a las afiliaciones a seguridad social dentro de su empresa o con sus empleados.

2. ¿Considera que el personal de gestión humana está al día en conocimiento de normativa de nómina, contratación y seguridad social?

Gráfico 2. Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 2

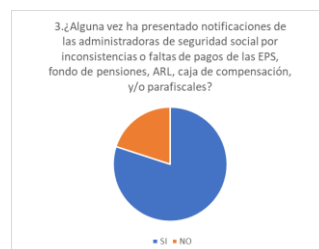


Fuente: propia

El gráfico 2 presenta el porcentaje de empresas que consideran que su personal de nómina y contratación están al día en el conocimiento de normatividad de nómina, contratación y seguridad social, donde se logra evidenciar que 70 de cada 100 empresas consideran que si están actualizados en normatividad en nómina, contratación y seguridad social.

3. ¿Alguna vez ha presentado notificaciones de las administradoras de seguridad social por inconsistencias o faltas de pagos de las EPS, fondo de pensiones, ARL, caja de compensación, y/o parafiscales?

Gráfico 3. Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 3



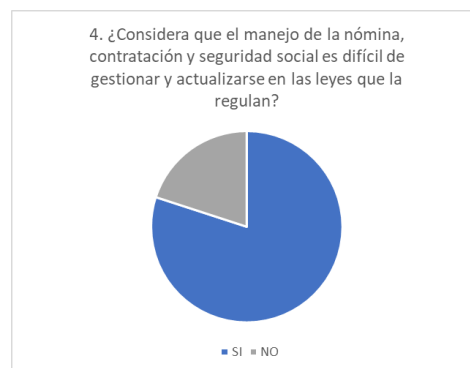
Fuente: propia



El grafico 3 presenta el porcentaje de empresas que en algún momento se les ha notificado por parte de las administradoras de seguridad social inconsistencias en el pago de seguridad social y parafiscales, donde se logra evidenciar que 80 de cada 100 empresas ha presentado problemas con su seguridad social tanto en errores en pagos, como en deudas presuntas y con esto generando inconvenientes con sus empleados por las no atención en la seguridad social o el no pago del subsidio monetario por hijos o padres.

4. ¿Considera que el manejo de la nómina, contratación y seguridad social es difícil de gestionar y actualizarse en las leyes que la regulan?

Gráfico 4. Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 4

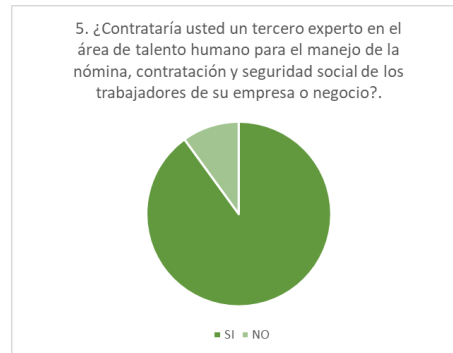


Fuente: propia

El grafico 4 presenta el porcentaje de empresas que consideran que el manejo de la nómina, contratación y seguridad social es difícil de gestionar y actualizarse en las leyes que las regulan, donde se logra evidenciar que 80 de cada 100 empresas consideran que, si es difícil gestionar la nómina, la contratación y la seguridad social y actualizarse en las leyes que la regulan. Evidenciando que por esto es uno de los mayores factores por los que se comenten constantes errores en la ejecución de estas tareas.

5. ¿Contrataría usted un tercero experto en el área de talento humano para el manejo de la nómina, contratación y seguridad social de los trabajadores de su empresa o negocio?

Gráfico 5. Porcentaje Encuesta manejo de las empresas en nómina y contratación de personal pregunta # 5



Fuente: propia

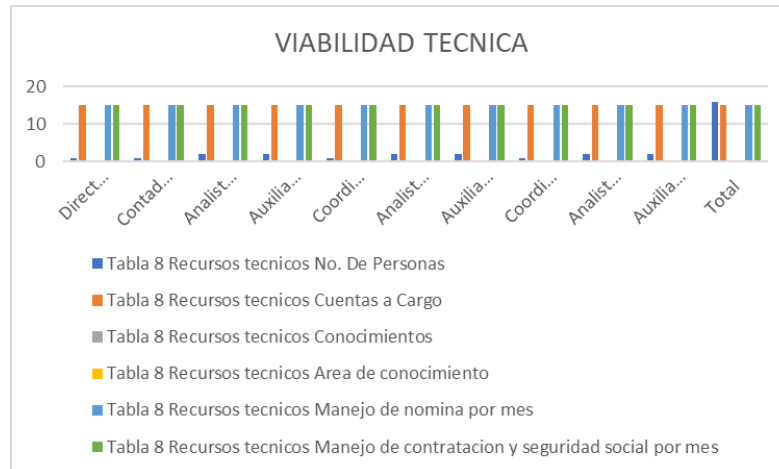
El gráfico 5 presenta el porcentaje de empresas que contratarían un tercero experto en el área de Talento Humano para el manejo de la nómina, contratación y seguridad social de los trabajadores de la empresa o negocio, donde se logra evidenciar que 90 de cada 100 empresas consideran que si contratasen a una empresa especializada para manejar la nómina, contratación y seguridad social de sus empleados.

Después de lograr evidenciar en los resultados obtenidos en la encuesta y lograr evidenciar las falencias y necesidad con respecto al área de Gestión Humana, se logra evidenciar en el análisis de viabilidad otras variables, con respecto a la viabilidad de la implementación de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal en la UPZ de Toberín, en la ciudad de Bogotá – Colombia, la cual se muestra a continuación en forma de gráficas estadísticas.

En el Gráfico 6 que corresponde a la viabilidad técnica se logra evidenciar los recursos técnicos necesarios para cumplir con implementación de un modelo de

outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, el cual se muestra por el grafico presentado a continuación:

Gráfico 6. Viabilidad técnica



Fuente Propia

En el Grafico 7 que corresponde a la viabilidad financiera se logra evidenciar los costos - beneficios que se obtendrían por prestar los servicios de tercerización de la nómina y la contratación y el costo que tendría cada uno de los servicios que se ofrecerían dentro del modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal en la UPZ de Toberín en la ciudad de Bogotá – Colombia, y como esto implicaría un beneficio económico rentable que permitiría el debido crecimiento. Esta se presenta a continuación:

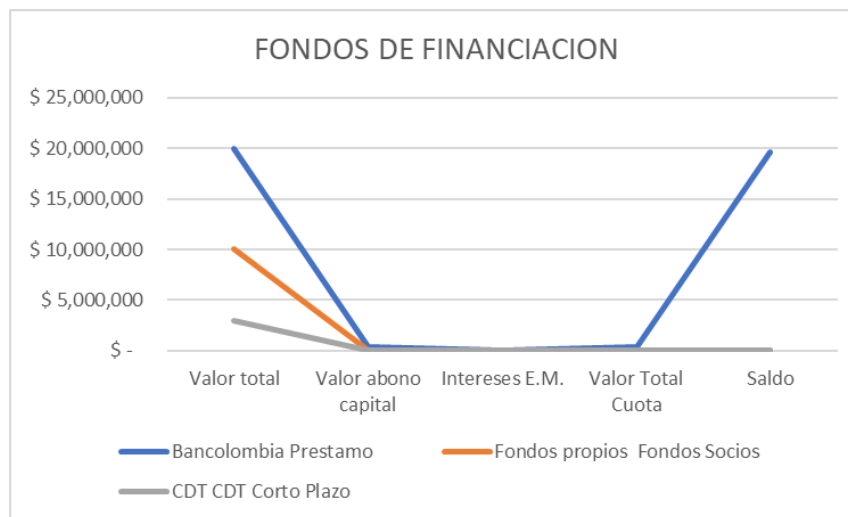
Gráfico 7. Viabilidad Financiera #1



Fuente Propia

El Grafico 8 que también corresponde a la viabilidad financiera, nos muestra los recursos económicos y financiero que nos permitirían la creación del modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, y los recursos que permitirían que se pueda llevar a cabo este proyecto y que permitiría su funcionamiento para poder ingresar al mercado, este grafico se presenta a continuación:

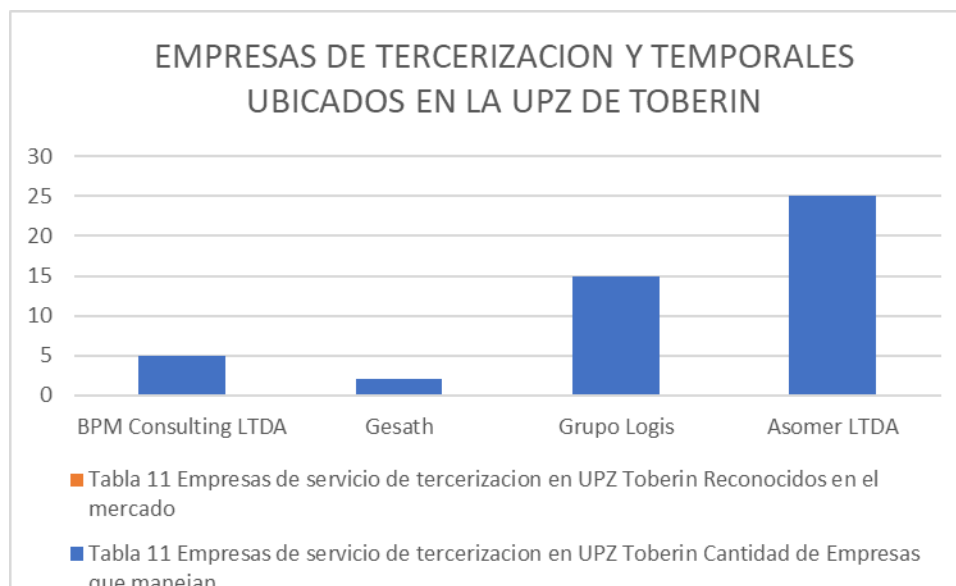
Gráfico 8. Viabilidad Financiera #2



Fuente Propia

En el Grafico 9 que corresponde a la viabilidad de mercado se logra evidenciar el mercado al cual se está ingresando en la UPZ, este mercado corresponde a Temporales y Outsourcing, los cuales se logra evidenciar que aunque están en la línea de negocio, ninguna de las empresas relacionadas en este estudio de viabilidad no presta exactamente los mismos servicios que se quieren comercializar en el modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, en el grafico que se muestra a continuación se nombran las empresas que se encuentran en este sector y que serían una competencia directa para el modelo de tercerización que se quiere implementar:

Gráfico 9. Viabilidad de mercado



Fuente Propia

### 9.1 Análisis de resultados:

Al observar los resultados dados por la encuesta realizada a 100 empresas de actividades económicas distintas se demostró que, aunque las empresas consideran que el personal de su empresa posee el conocimiento necesario para llevar a cabo sus funciones y que están actualizados en la normatividad que rige la nómina, contratación y seguridad social.

No están conformes con el manejo que se da en el área de gestión humana en sus empresas, por el gran número de errores que se cometen constantemente llevando a consecuencias administrativas y económicas con regularidad.

De igual forma al ver las gráficas del análisis de viabilidad en la implementación de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, se logra observar que es una zona de gran cantidad de empresas, con una gran posibilidad que se les logre ofrecer y que estas empresas contraten los servicios de tercerización, se evidenciar

que el modelo de outsourcing de tercerización, cuenta con el personal idóneo y técnico para la prestación de estos servicios, se cuenta con los fondos financieros necesarios para la creación e implementación de este modelo de tercerización, se logra evidenciar que aunque hay competencia de varias empresas, ninguna hace exactamente los servicios que se quieren ofrecer y esto nos lleva a que si existe un 90% de viabilidad que la creación e implementación de un modelo de outsourcing de tercerización en nómina y contratación de personal sea un negocio rentable.

Abriendo con esto una posibilidad de necesitar una mejoría en esta área de gestión humana de la gran cantidad de empresas que hay en el sector, y de esta forma dando respuesta a la pregunta que nos llevó a realizar este estudio de viabilidad la cual es ¿Qué método se podría realizar para minimizar los errores en la nómina y la contratación del personal en una empresa? haciendo viable la idea principal de este estudio de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación en la ciudad de Bogotá.

Y es que es viable la implementación de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal, para lograr minimizar los errores cometidos en el área de nómina y contratación; y con esto mejorar el bienestar laboral de los empleados y permitir que la empresa se dedique a su nicho de negocio y no a problemas del área de Gestión Humana, logrando que esta se vuelva mas productiva y genere mayores ganancias.

## 10. CONCLUSION

Con el desarrollo de este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización de nómina, contratación y seguridad social, se logró dar cumplimiento al objetivo general, que es mostrar la viabilidad en la creación de un modelo de outsourcing de tercerización para llevar a cabo las funciones de nómina, contratación y prestaciones sociales, en la UPZ de Toberín en la ciudad de Bogotá - Colombia

Es por esto que basándonos en el análisis de resultados dados del diseño metodológico que nos da una visión más clara de la realidad actual de las empresas con respecto a la nómina, contratación y seguridad social, estamos evidenciando un resultado en donde 80% de las empresas presentan problemas con su nómina y contratación de personal y un análisis de viabilidad en donde se logra evidenciar que el modelo de outsourcing de tercerización de nómina y contratación de personal está en la capacidad de poder realizar una buena gestión en estas áreas y minimizar los errores cometidos dentro de las empresas clientes, esto estaría abriendo la puerta a que se presente una aceptación de este modelo de tercerización en un mercado grande de empresas y diferentes industrias.

Además de ver dentro de este análisis poblacional de las empresas encuestadas que este modelo de outsourcing de tercerización tiene grandes posibilidades de ser real.

Esto es confirmado, tomando todos los elementos, la teoría que lo avala, la zona poblacional, la identificación del mercado potencial y realizando una encuesta para preguntar a las empresas la viabilidad sobre realizar un proyecto como el sustentado en este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización, se puede ver y obtener resultados de favorabilidad y viabilidad.

Además de mostrar que con este modelo de outsourcing de tercerización se tendría personal idóneo en las áreas adecuadas para la ejecución de las actividades relacionadas con lo expuesto en este estudio de viabilidad de un modelo de outsourcing de tercerización, y mejor aun dando soluciones a los eventos que han estado pasando durante la ejecución del mismo, y verificar que se precisa con urgencia empresas como las que se están planteando y entre más modelo de outsourcing de tercerización como este sean realidad se mejorarán las empresas para formar una sociedad más ética e integral formando la nueva revolución económica del siglo XXII y poder formar una sociedad más apta para los tiempos venideros.

Mostrando que estos cambios no solo beneficiarían a las empresas con el manejo de su nómina, contratación y seguridad social; sino que también beneficia en gran medida a los empleados quienes son los directamente afectados cuando estas áreas no funcionan de forma correcta.

Esto debido a que, al tener un buen funcionamiento en estas áreas, los empleados ya no presentarían problemas en la atención en sus EPS, se les daría su subsidio monetario familiar con normalidad y hasta en el momento de su jubilación por vejez no presentarían inconvenientes en el momento de solicitar la pensiones.

Es por esto por lo que se logra evidenciar la viabilidad de este modelo de outsourcing de tercerización para mejorar la productividad, las ganancias y el nicho de mercado de las empresas y el darles un bienestar a los empleados.



## 11. BIBLIOGRAFIA

ACRIP. (marzo de 2017). *Informe mensual del Mercadeo Laboral; Evolucion de la figura de la tercerizacion laboral en Colombia*. Obtenido de

[https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3374/IML\\_Marzo\\_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://www.repository.fedesarrollo.org.co/bitstream/handle/11445/3374/IML_Marzo_2017.pdf?sequence=2&isAllowed=y)

Adecco, México. (10 de noviembre de 2018). *7 errores que debes evitar al contratar personal*. Obtenido de <https://blog.adecco.com.mx/2018/11/10/errores-al-contratar-resuelve-con-tercerizacion-personal/>

Bernal, C. (2010). *Metodologia de la investigacion* (3era ed.). pearson.

BPM OUTSOURCING. (Noviembre de 2022). *BPSM OUTSOURCING*. Obtenido de <https://www.bpmconsulting.com.co/>

Chiavenato, I. (2010). *Introduccion a la teoria general de la administracion* (7ma ed.). McGraw-Hill.

Como realizar un estudio de mercado. (s.f.). En *Manuales prácticos de la pyme*. Bic Galicia.

Cortés, Rubén Darío. (23 de 05 de 2019). Mala gestión de la nómina, un pecado mortal en las empresas. (m. d. Rubén Darío Cortés, Ed.) *SEMANA*. Obtenido de <https://www.semana.com/consumo-inteligente/articulo/que-puede-pasarle-a-su-empresa-si-gestiona-mal-la-nomina-de-los-empleados/79650/>

Duque -Ceballos, J. G.-C.-S. (2014). *Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoría Económica de la Agencia*. Entramado.

Factorial HR. (17 de 08 de 2022). *Factorialblog*. Obtenido de Los cuatro Fallos mas comunes en el calculo de la nomina: <https://factorialhr.es/blog/fallos-comunes-calculo-nominas/>

Freydell y Velásquez, P. (1999). *El outsourcing y sus consecuencias en las relaciones laborales*. Medellin: Universidad Pontifica Bolivariana.

Gesath. (Noviembre de 2022). *Gesath*. Obtenido de Outsourcing de nomina: <https://outsourcingdenomina.co/>

- Gestiopolis. (2014). *Gestiopolis*. Obtenido de <https://www.gestiopolis.com/eloutsourcing/>
- Grupo Logis. (s.f.). *Grupo Logis*. Recuperado el 13 de noviembre de 2022, de <https://grupologis.co/>
- Jorge luque, L. M. (2015). *La Tercerización/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revisión del Estado del*. Cartagena: Universidad Tecnológica de Bolívar. Obtenido de Una Tesis Presentada para Obtener el Título de: <https://biblioteca.utb.edu.co/notas/tesis/0068239.pdf>
- Lifeder. (02 de enero de 2020). *Robert Marton: Biografía Teroria sociológica, aportes, obras*. Obtenido de <https://www.lifeder.com/robert-merton/>
- Loggro. (28 de agosto de 2020). *blog; errores mas comunes en el calculo de la nomina*. Obtenido de <https://loggro.com/blog/articulo/errores-mas-comunes-en-el-calculo-de-la-nomina/>
- Luque, M. y. (2015). *La tercerizacion/Outsourcing como Estrategia Organizacional: Revision del Estado del Arte*. Cartagena de Indias: Universidad Tecnológica de Bolívar.
- Magazine, Ceupe. (24 de abril de 2019). *La evolución histórica de los recursos humanos*. Obtenido de <https://www.ceupe.com/blog/evolucion-historica-de-los-recursos-humanos.html>
- Martins, J. (24 de 10 de 2022). *ASANA*. Obtenido de ASANA- Cómo aplicar un estudio de viabilidad en la gestión de proyectos: <https://asana.com/es/resources/feasibility-study>
- McIvor, R. (2008). *What is the right outsourcing strategy for your process?* (Vol. 26). *European management Journal*.
- Morales, G. (2009). outsourcing. En G. Morales. *El Cid*.
- Outsourcing de Servicios de Investigacion y Desarrollo, ¿oportunidad para la economía colombiana? (2017).
- Outsourcing y Business Process Outsourcing desde la Teoria Económica de la Agencia. (2014). *Editorial Unilibre, 1*.
- Quijano, D. (26 de 08 de 2016). *Revista empresarial.com*. (S. d. tecnología, Ed.) Obtenido de Tercerización de Nómina: Eficiencia en procesos de RRHH: <https://revistaempresarial.com/tecnologia/inteligencia-de-negocios/tercerizacion-de-nomina-eficiencia-en-procesos-de-rrhh/>

Secretaría distrital de planeación. (diciembre de 2010). *Plan de ordeamiento territorial*.  
Obtenido de [https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/upz\\_no\\_12\\_toberin.pdf](https://www.sdp.gov.co/sites/default/files/upz_no_12_toberin.pdf)

SEMANA, R. (23 de 05 de 2019). Mala gestión de la nómina, un pecado mortal en las empresas. *Pago De Nómina*. Obtenido de <https://www.semana.com/consumo-inteligente/articulo/que-puede-pasarle-a-su-empresa-si-gestiona-mal-la-nomina-de-los-empleados/79650/>

todo sobre proyectos. (17 de Abril de 2009). *todo sobre proyectos*. Obtenido de blog spot:  
<http://todosobreproyectos.blogspot.com/2009/04/estudio-de-prefactibilidad.html#:~:text=El%20estudio%20de%20prefactibilidad%20debe,la%20situaci%C3%B3n%20sin%20proyecto%22.>

Veeduría distrital. (septiembre de 2017). *ficha UPZ Toberín*. Obtenido de  
<http://veeduriadistrital.gov.co/sites/default/files/files/UPZ/TOBERIN.pdf>