



Ecuador – noviembre 2017 - ISSN: 1696-8352

## **“DISEÑO DE UNA LÍNEA DE SERVICIOS DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN DE ASPIRANTES A CARGOS EJECUTIVOS EN LAS PYMES”**

**Autor: Francisco Javier López Saavedra**

[javicheto1981@hotmail.com](mailto:javicheto1981@hotmail.com)

**Coautor: MAE. Franklin Gallegos Erazo**

[fgallegose@ulvr.edu.ec](mailto:fgallegose@ulvr.edu.ec)

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Francisco Javier López Saavedra y Franklin Gallegos Erazo (2017): “Diseño de una línea de servicios de reclutamiento y selección de aspirantes a cargos ejecutivos en las Pymes”, Revista Observatorio de la Economía Latinoamericana, Ecuador, (noviembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/ec/2017/reclutamiento-cargos-ejecutivos.html>

### **Resumen**

El presente proyecto busca plantear una propuesta de una línea de servicios que ofrezca a las Pymes una alternativa eficaz para la contratación de su personal, con principal enfoque a cargos de mandos medios y altos. Luego de la investigación Teórica y aplicación de una encuesta a 228 PYMES de la ciudad de Guayaquil, se pudo establecer que la propuesta es justificable. Los lineamientos de la línea de servicios detallados en la presente investigación podrían ser ejecutados en la selección de aspirantes.

**PALABRAS CLAVES:** Pymes, selección de personal, reclutamiento, línea de servicio

### **Abstract**

This project seeks to raise a proposal for a service line that offers SMEs an effective alternative to hiring staff, with main focus to positions of middle and senior managers. After theoretical research and application of a survey of 228 SMEs in the city of Guayaquil, it was established

that the proposal is justifiable. The guidelines detailed line services in this investigation could be executed in the selection of applicants.

**KEYWORDS:** SMEs, recruitment, service line

## **INTRODUCCIÓN**

El problema actual que se plateara en este proyecto es de los procesos de selección de personal a nivel nacional e internacional son las posibilidades de los jefes departamentales o gerentes de las empresas.

En la actualidad, la selección de personal juega un papel trascendental en el cumplimiento de los objetivos de toda la organización, sea esta pequeña, mediana o grande. La búsqueda, reclutamiento, selección de personas, son un desafío para las organizaciones que intentan maximizar sus ganancias a través de un equipo productivo.

En Ecuador, decidir integrar a una persona al equipo de trabajo es vital para una organización, ya que los costos de contratación son altos en relación a países de la región.

Esto nos lleva a la necesidad de iniciar un correcto proceso de reclutamiento y selección. Para eso es preciso detectar cual es el área que requiere más personal y porque, luego valorar de qué necesidades se habla, se permitirá definir con más precisión las características indispensables para la posición; mostrar que tipo de candidato podría cubrir la vacante y su ajuste a la organización misma.

Actualmente, las Pymes en el Ecuador abarcan el 95% de la empresa ecuatoriana (INEC, 2012). En ellas se han evidenciado falencias en la selección de su personal, debido a que encuentran debilidades y deficiencias que afectan al cumplimiento de los objetivos de departamentos de las organizaciones. El diseñar una línea de reclutamiento y selección implica mejorar la eficiencia, la eficacia y el que no haya costos elevados por despidos de personal, los que no se ajustan a los requerimientos departamentales de las organizaciones ni a la consecución de la misión y visión de las organizaciones.

Para la mayor parte de las Pymes, contar con un departamento de recursos humanos no es tan sencillo por factor de costos, a más de no poseer la experiencia requerida para establecer procesos idóneos, por lo que surge la necesidad latente de crear una línea de servicios de reclutamiento y selección de aspirantes a cargos ejecutivos, puestos que son metas, donde más énfasis se hace en establecer prioridades al momento de contratar un nuevo elemento para la organización.

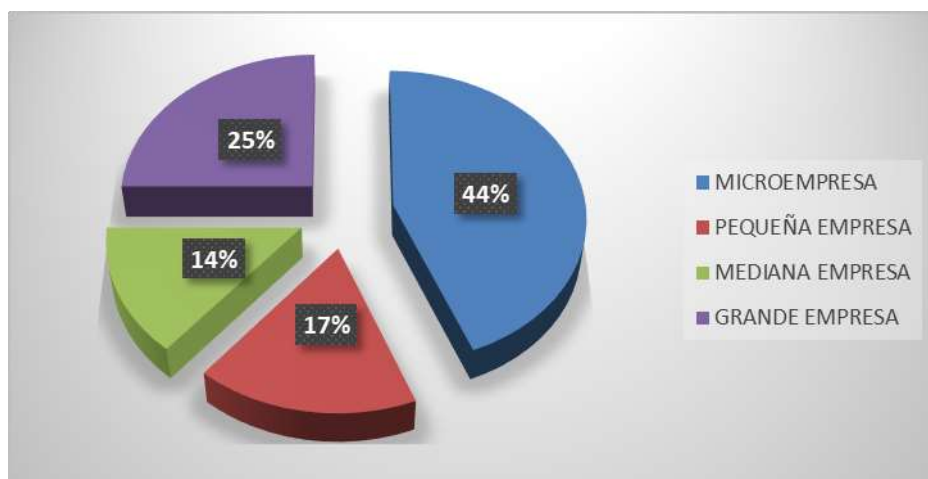
El presente proyecto busca diseñar una propuesta de una línea de servicios que ofrezca a las Pymes una alternativa eficaz para la contratación de su personal, con principal enfoque a cargos de mandos medios y altos.

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

El problema radica en que dentro de la Pymes de la ciudad de Guayaquil del sector privado. No existe un proceso de selección y reclutamiento de personal oportuno que permita a las entidades tener una contratación efectiva de ejecutivos ajustados a los perfiles presentados en cada cargo.

El capital humano es uno de los elementos esenciales para lograr el rendimiento esperado en las Pymes, dado que serán quienes mediante el desempeño eficiente de sus funciones de manera individual y en equipo, contribuirán a la consecución de los objetivos organizacionales. Es por esto que existe la necesidad de que en las Pymes se gestione de manera adecuada los procesos del área de Talento Humano (Recursos Humanos), ya que será la encargada de reclutar y seleccionar al personal que se requiera en los diferentes departamentos que la conforman.

**Figura 1. Aporte a la generación de empleo**



**Fuente: INEC, 2010**

**Elaborado: Por el autor**

Según estas cifras, los fracasos de las PYMES tienen índices altos. Las estadísticas indican que, en promedio, el 80% de las PYMES fracasa antes de los cinco años y el 90% de ellas no llega a los 10 años. Para los empresarios de PYMES, las razones del fracaso son necesarias buscarlas fuera de las empresas; por el motivo que se desarrolla este proyecto es mejorar la selección y reclutamiento en las pymes. (Inec, 2014).

## METODOLOGÍA

**Enfoque de la investigación.**

La investigación Cuantitativa es aquella en la que se recogen y analizan datos numéricos cuantitativos sobre variables (Fernández y Díaz, 2011). Utilizo el Modelo cuantitativo porque utilizaremos encuestas que luego serán calculadas y procesadas para encontrar la información necesaria.

### **Investigación de campo**

La Investigación de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o vigilar las variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural. El investigador no manipula variables debido a que esto hace perder el ambiente de naturalidad en el cual se manifiesta. (Contreras, 2013).

### **Investigación descriptiva**

La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere para desarrollar los resultados obtenidos para realizarla. (Fidias, 2012).

Los tipos de investigación que se utilizaron para el presente proyecto fueron la de campo y descriptiva. La primera consiste en recoger los datos directamente de la fuente, que son las PYMES del sector privado de Guayaquil, y la segunda porque se describirá la situación respecto a las PYMES de la ciudad de Guayaquil. Después de obtener la información y datos, estos permitan realizar la propuesta y evaluar la necesidad de implementar una línea de servicios de reclutamiento y selección, para ofrecer la elección idónea de los candidatos que necesitan las PYMES.

## **DETERMINACION DE POBLACION Y MUESTRA**

La población que se va a identificar son las empresas Mi pymes que se encuentran en el Directorio de Empresas de Ecuador 2015 del INEC, estudio según el cual en Ecuador existen 842.936 negocio a nivel nacional y a partir de esta cifra se procederá a segmentar con el fin de definir el número exacto de empresas que van a ser objeto de estudio. Los criterios de segmentación se muestran a continuación:

**Total de empresas en Ecuador:** 100% - 842.936

**Total de empresas en Guayas:** 19.37% - 163.243

**Total de empresas en Guayaquil, Duran y Samborondón:** 72.14% - 117.764

**Segmentación por tipo de institución:** 15.01% - 17.676

**Segmentación por tamaño de empresa:** 8.88% - 1.570

**Población objetivo de estudio:** 1.570 empresas.

- Los datos y porcentajes fueron obtenidos del Directorio de Empresas 2015 del INEC.

Con el número de empresas definidas en el punto anterior tenemos que 1.570 negocios son los que se ajustan a las características que deseamos estudiar y a los que podemos definir para la oferta de servicios, es decir, las 1.570 constituyen nuestra "Población", a partir de este dato se aplicara la fórmula para definir la muestra de estudio:

N= Tamaño de la población (1.570).

D= Error admisible del estudio (6%)

p= Posibilidad de que ocurra un evento p = 50%

q= Posibilidad de no ocurrencia del evento q = 50%

z= Nivel de confianza, que para el 95% es Z = 1.96

Aplicando la fórmula para determinar el tamaño de la muestra en poblaciones finitas:

$$n = \frac{N \times Z^2 pq}{d^2(N-1) + Z^2 pq}$$
$$n = \frac{1.570 \times (1.96)^2 (0.5)(0.5)}{(0.06)^2 (1.570 - 1) + (1.96)^2 (0.5)(0.5)}$$

**N = Tamaño de la muestra = 228**

## **MARCO REFERENCIAL Y TEÓRICO**

### **Proceso de Reclutamiento**

El reclutamiento implica un proceso que varía de acuerdo la organización (Chiavenato, I., 2014). En muchas organizaciones, el inicio del proceso de reclutamiento obedece de una decisión de línea. En otras palabras, el departamento de reclutamiento no tiene autoridad directa para decidir respecto a la contratación sin que el departamento en el que se encuentre la vacante a ser ocupada haya tomado la decisión correspondiente. Como el reclutamiento es una función de staff, sus medidas dependen de un fallo de línea que se autoriza a través de una especie de orden de servicio, generalmente denominada requisición de empleo o requisición de personal como se puede observar en la (figura2).

**Figura 2. Fuentes de Reclutamiento del Mercado RH**



**Fuente: Idalberto Chiavenato**

**Elaborado por: El Autor**

### **Proceso de Selección**

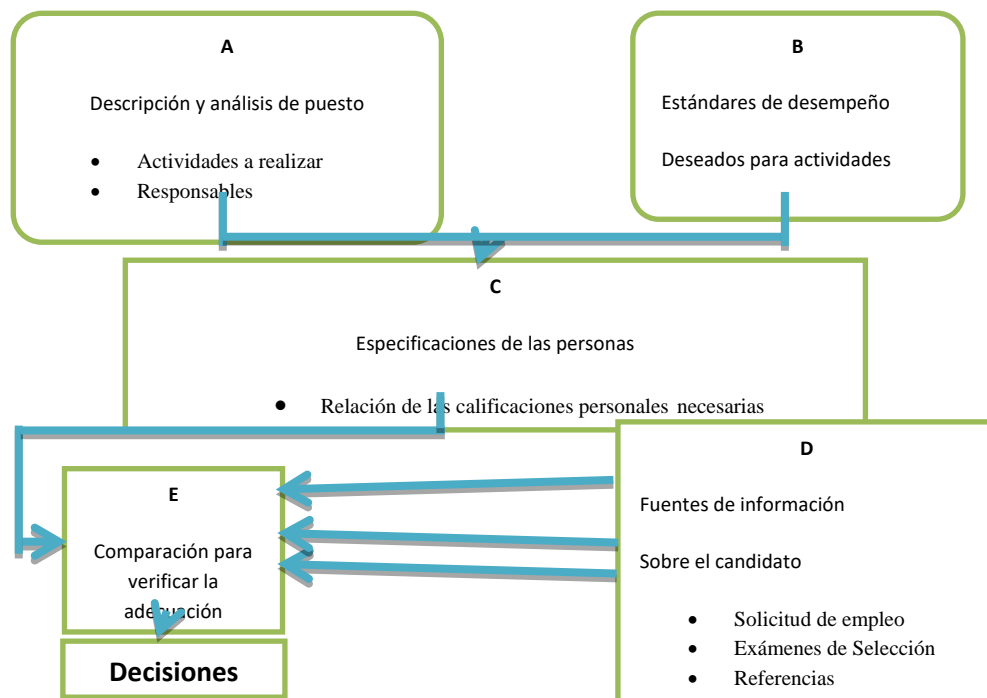
La selección sirve como una especie de filtro en donde sólo algunos pueden ingresar en la organización, es decir aquel personal que presente características deseadas para la organización formara parte de ella (Administración moderna, 2012).

Este procedimiento de cierto modo busca los candidatos más adecuados para los cargos de la organización entre varios reclutados, con el único fin de mantener o aumentar la eficiencia y el desempeño del personal.

El proceso de selección consiste en una serie de pasos específicos que se emplean para decidir qué solicitantes deben ser contratados. El proceso se inicia en el momento en que una persona solicita un empleo y termina cuando se produce la decisión de contratar a uno de los solicitantes.

En los procesos de selección de personal puede emplear diferentes metodologías para poder identificar si los viables candidatos aportan conocimientos, experiencia, aptitudes, actitudes...; esto es, las competencias necesarias para desarrollar de modo óptimo las funciones que le serán propias al ocupar el puesto (Gan y Jaume, 2006).

**Figura 3. Bases de Proceso de Selección**



**Fuente: Idalberto Chiavenato**

**Elaborado por: El Autor**

### Flujogramas de proceso

“Los flujogramas tienen la finalidad de contribuir a que con un golpe de vista se comprenda el proceso observando que función es proveedor o cliente de otra” (Fernandez, 2010). Un diagrama de flujo es un dibujo visual donde se encuentra una secuencia de pasos para elaborar determinadas acciones. El flujo grama presenta gráficamente escenarios, tendencias y relaciones con simbología.

- ❖ **Elipse:** Identifica el comienzo y el final de un proceso.



- ❖ **Rectángulo:** Representa cada etapa del proceso.

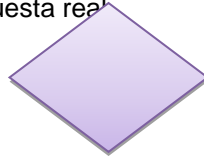


- ❖ **Cuadrado recortado:** Representa los documentos que pertenecen a cada operación.

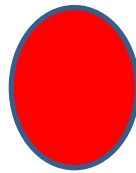




**Rombo:** Este representa decisión. En esta etapa del proceso se debe tomar una decisión. De aquí salen dos flechas durante el proceso que muestra la respuesta real.



**Conectores:** Sirven de conexión durante el proceso cuando se requiere regresar o ir de una secuencia a otra.



## RESULTADOS Y ANÁLISIS

Revisados los resultados de la encuesta, se puede establecer que uno de los posibles motivos para no poseer Departamento de Recursos Humanos es porque no lo consideran necesario o implica un costo extra que no se justifica dado el numérico de empleados de la PYMES. Estos argumentos se deben a que son los dueños o gerentes quienes hacen la selección, sin contar necesariamente con un manual de procesos detallados, lo que puede especularse en la existencia de un cierto nivel empírico. La selección queda a criterio de los cargos de mayor rango (70%). En aquellos casos cuya administración ha sido delegada, se debe a que los dueños han preferido delegar responsabilidades en profesionales especializados o personas cuya experticia amerita estar al frente.

Ello también explica el por qué existe un nivel de rotación que podría ser considerado alto dado el numérico de empleados, se estima una cantidad promedio de diez empleados en empresas con hasta cincuenta empleados, es decir un 20%.

Sin embargo, algunas de las empresas que no gozan de un Departamento de RR.HH., contratan eventualmente servicios externos (35% de ellas). Este porcentaje se relaciona con la pregunta 5 e implica el porcentaje de selección hecho por "Otros" es de 15%. A pesar que el porcentaje es bajo, y las empresas no estarían dispuestas a un servicio externo, reconocen que sus procesos de selección no son apropiados. Aparentemente esta contradicción se debe a que dado el tamaño de la empresa, no hay disposición a asumir costos extras. Lo que las empresas no ven es que estos procesos a mediano y largo plazos pueden considerarse onerosos, porque en contraste con la rotación, los costos podrían ser equitativos. Hay una relación entre un proceso de selección adecuado, la optimización de recursos y la rentabilidad de las Pymes. Los cargos más susceptibles de movilidad son los de mandos altos y de supervisión.

Se puede observar que no basta con hacer una selección apropiada, sino que es necesario desarrollar un ambiente laboral conveniente (lo cual puede estar relacionado con el tipo de personal que se posee). Existe un reconocimiento implícito mayoritario (70%) de que de existir una selección externa objetiva, o la presencia de un Departamento de Recursos Humanos especializado, aumentaría el nivel de satisfacción del personal contratado.

## **PROPUESTA**

### **Estimación del mercado total, del mercado potencial y el mercado objetivo**

Para la determinación del tamaño total del mercado de empresas que pertenecen al grupo PYMES y que se encuentran ubicadas en Guayaquil, se procede a usar información proporcionada por el Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) en uno de sus estudios anuales, el mismo que se llama “Directorio de empresas y establecimientos” (DIEE – 2015) (INEC 2).

Este directorio de empresas se considera un registro confiable por cuanto pertenece a una institución de información del estado como el INEC y así mismo analiza su información con base en las bases de datos de empresas que se encuentran registradas en el SRI y el IESS

Es necesario contar con criterios de clasificación para las empresas domiciliadas en Guayaquil, con el fin de poder ubicarlas dentro de la clasificación PYMES, para esto se consideran válidas las siguientes determinaciones:

- **Número de empresas a nivel nacional:** Según el DIEE – 2015, el volumen total de negocios que reportaron declaraciones al SRI y planillas al IESS es de 842.936 en los diferentes tipos de industrias y de negocios.
- **Número de empresas en Guayas:** Según el DIEE – 2015, el porcentaje de empresas que están domiciliadas en Guayas dentro del total nacional de 842.936 es de 19.37%, lo que indica que existen 163.243 en la provincia.
- **Número de empresas en Guayaquil:** Según el DIEE – 2015, el porcentaje de empresas que están domiciliadas en Guayaquil y sectores aledaños como Duran y Zamborondón dentro del total provincial de 163.243 es de 72.14%, lo que indica que existen 117.760 en la ciudad.
- **Estructura según la forma institucional de las empresas:** En el directorio de empresas y establecimientos se marcan diferentes categorías para las empresas según su forma institucional, es decir de acuerdo a la formalidad de su negocio en cuanto a al aspecto tributario. En la tabla 1 se indican los porcentajes que corresponden a cada rubro con el fin de delimitar más el mercado:

**Tabla 1. Estructura de empresas según su forma institucional**

| <b>Forma institucional</b>                        | <b>Peso</b> | <b>Objetivo</b> |
|---|-------------|-----------------|
| Régimen simplificado RISE                         | 48,64%      |                 |
| Persona natural no obligada a llevar contabilidad | 35,36%      |                 |
| Sociedad con fines de lucro                       | 8,34%       | x               |
| Persona natural obligada a llevar contabilidad    | 5,38%       | x               |
| Sociedad sin fines de lucro                       | 1,29%       | x               |
| Instituciones publicas                            | 1,00%       |                 |
|   | <b>100%</b> | <b>15.01%</b>   |

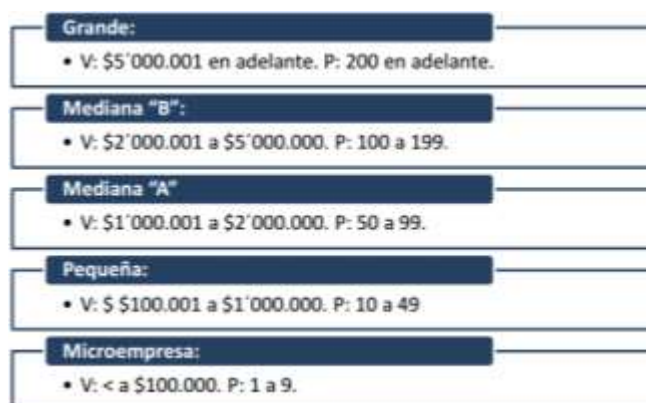
**Fuente:** Inec – DIEE 2015 (INEC 19)

**Elaboración:** El autor

Como se señala en la tabla anterior, de la clasificación presentada se seleccionan solo tres grupos ya que los mismos corresponden a empresas que se pueden considerar formales frente al resto, de naturaleza privada y con necesidades de contratar ejecutivos, incluso por ser de tamaño mayor a otras clasificaciones. La suma de los porcentajes de cada grupo da un total de 15.01%, es decir, del total de 117.760 empresas domiciliadas en la ciudad y sectores aledaños, un grupo de 17.676 se enmarcan en el grupo de empresas que RAW S.A busca atender.

- **Tamaño de la empresa:** Para cerrar con esta delimitación, se debe indicar que es necesario definir tamaños idóneos de las empresas que pueden ser objeto de prestación de servicios por parte de RAW S.A. la siguiente clasificación por tamaño se basa en variables como ventas y número de empleados según detalla el INEC en la figura 2:

**Figura 4. Clasificación por tamaño de empresa**



**Fuente:** INEC -DIEE 2015 (INEC 9)

Para cuantificar el segmento a atender según el tamaño del negocio se detalla la tabla 2:

**Tabla 1. Estructura según tamaño de empresas**

| <b>Forma institucional</b> | <b>Peso</b> | <b>Objetivo</b> |
|----------------------------|-------------|-----------------|
| Microempresa               | 90,64%      |                 |
| Pequeña empresa            | 7,35%       | x               |
| Mediana empresa "A"        | 0,92%       | x               |
| Mediana empresa "B"        | 0,61%       | x               |
| Grande empresa             | 0,48%       |                 |
|                            | <b>100%</b> | <b>8.88%</b>    |

**Fuente: Inec – DIEE 2015 (INEC 9)**

**Elaboración: el autor**

Como se procedió en el punto anterior, aquí también se seleccionan tres grupo de empresas de acuerdo a su clasificación por tamaño, se descartan los grupos de “Microempresa” debido a su escaso número de personal (Se presume que no requieren ejecutivos) y “Grande empresa” por cuanto tienen necesidades alejadas a las que al momento RAW S.A desea enfocar y así mismo poseen grandes estructuras a nivel de recursos humanos.

La suma de los porcentajes de cada grupo da un total de 8.88%, es decir, del total de 17.676 empresas segmentadas en el punto anterior, un grupo de 1.570 se enmarcan en el grupo de empresas que RAW S.A busca atender.

En la tabla 3 se resumen todas las estimaciones descritas en puntos anteriores que se utilizaron para definir el total del posible o potencial mercado dentro del cual puede la empresa RAW S.A obtener clientes para la prestación de sus servicios de selección y reclutamiento de personal:

**Tabla 2. Estimación del mercado potencial**

| <b>Segmentación de empresas</b>      | <b>Cantidad</b> | <b>Porcentajes</b> |
|--------------------------------------|-----------------|--------------------|
| TOTAL EMPRESAS ECUADOR               | 842.936         | 100%               |
| TOTAL EMPRESAS GUAYAS                | 163.243         | 19%                |
| TOTAL GUAYAQUIL, DURAN Y SAMBORONDON | 117.760         | 72%                |
| SEGMENTACION POR FORMA INSTITUCIONAL | 17.676          | 15%                |
| SEGMENTACION POR TAMAÑO DE EMPRESA   | <b>1.570</b>    | 9%                 |

**Fuente: Inec – DIEE 2015 (INEC 23)**

**Elaboración: el autor**

Luego de la segmentación aplicada al total nacional de empresas y establecimientos, el número de 1.570 empresas obtenido corresponde al total de las empresas que participan en el

mercado local y de las cuales RAW S.A puede captar un grupo de clientes para la nueva línea de servicios que se propone implementar.

En los puntos anteriores se delimito un número de 1.570 empresas como parte del mercado potencial al que apunta RAW S.A., mediante la prestación de servicios de reclutamiento y selección de ejecutivos. Se debe recordar que el número de empresas fue resultante de una segmentación al total de empresas considerando criterios de tamaño de empresas (Facturación y número de empleados) y así mismo el tipo de empresas en cuanto a su constitución.

Si se considera la información obtenida en las encuestas realizadas tenemos que se puede afinar de mejor manera el mercado potencial de 1.570 empresas para así obtener un numero de mercado objetivo, considerando básicamente las respuestas obtenidas en las preguntas 4 y 8, las cuales mencionamos nuevamente:

- Pregunta 4: ¿Posee su empresa un departamento de recursos humanos?

Respuestas: Si posee 35% - No posee 65%

- Pregunta 8: ¿Estaría dispuesto a contratar servicios externos de selección y reclutamiento de ejecutivos?

Respuestas: Si 40% - No 60%

La siguiente tabla 24 resume los nuevos criterios aplicados para definir el mercado objetivo para la prestación de servicios de selección y reclutamiento:

**Tabla 3. Estimación del mercado objetivo**

| <b>Criterios de orientación</b>           | <b>Peso</b> | <b>Cantidad</b> |
|---|-------------|-----------------|
| Mercado potencial de Pymes                | 100%        | 1.570           |
| Pymes que no poseen Departamento de RR.HH | 65%         | 1.021           |
| Pymes dispuestas a contratar servicios    | 40%         | <b>408</b>      |

**Fuente: Encuestas**

**Elaboración: El autor**

Según los resultados encontrados, el mercado objetivo bajo todas las características y criterios de segmentación aplicados bordea las 400 empresas, es decir, de un total de 400 empresas RAW S.A. podría sacar su cuota de mercado o clientes que podrá atender en un periodo específico, lo cual también dependerá del nivel de competidores encontrados en la actualidad en el mercado.

Los siguientes puntos indican en resumen la segmentación que se aplicó al mercado total:

**Mercado total:** Considerando la ubicación geográfica de RAW S.A., se estima que el mercado total son todos los negocios asentados en las localidades de Guayaquil, Duran y Samborondón (117.760 empresas)

**Mercado potencial:** Geográficamente se tiene un mercado potencial de 117.760 empresas, pero hay que adecuar esa cifra a un volumen de empresas que posean características en tipo de organización y tamaño de empresa que se adapten a la oferta de RAW S.A., bajo esos criterios el mercado objetivo sería de 1.570 empresas.

**Mercado objetivo:** Del mercado potencial de 1.570, se aplican los resultados de encuestas para determinar cuál será el volumen de clientes más proclives a la selección de nuestros servicios según sus características, lo cual arroja un resultado de 400 empresas si consideramos que no todos los clientes están dispuestos a contratar servicios de selección y reclutamiento externos.

#### **Estudio de la competencia actual u oferta de mercado.**

En el presente punto se establecerán cuáles son las principales empresas que actualmente prestan los servicios de selección y reclutamiento en la ciudad de Guayaquil. Para identificar a los competidores se realizó una búsqueda en la base de datos de la Superintendencia de compañías, en la misma se encontró un listado de todas las empresas que reportan información al mencionado organismo de control del Estado.

Se debe mencionar las siguientes limitaciones en cuando a la búsqueda exacta de información de la competencia que se muestra en la tabla 5:

- Pese a que se conoce a nivel público el nombre de varias empresas dedicadas a actividades de selección de recurso humano, no ha sido posible encontrar datos más exactos sobre las mismas y tampoco la totalidad de ellas, esto debido a las siguientes causas:
  - No todas las empresas reportan su información financiera a la Superintendencia de compañías.
  - No todas las empresas reportan su información financiera real a la Superintendencia de compañías.
  - No reportan su verdadera actividad empresarial por lo cual no se las puede rastrear siempre como una empresa que se dedique al área de Recursos Humanos.
  - Las cifras no necesariamente pertenecen a ingresos por temas de selección de recurso humano, y a que la mayoría de las empresas mostradas tienen otras actividades como  
fuente principal de ingreso.

**Tabla 4. Principales empresas de servicios de selección y reclutamiento**

| NOMBRE                                       | ACTIVIDAD ECONÓMICA  | CIUDAD    | TAMAÑO       | EMPLEADOS | ACTIVO       | PATRIMONIO   | INGRESOS             | UTILIDAD          | RENTABILIDAD |
|--|--|-----------|--------------|-----------|--------------|--------------|----------------------|-------------------|--------------|
| PWC ASESORES EMPRESARIALES CIA. LTDA.        | ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.                                    | QUITO     | GRANDE       | 146       | \$ 4.231.461 | \$ 1.700.077 | \$ 8.512.545         | \$ 291.202        | 3,42%        |
| ERNST & YOUNG ECUADOR E&Y CIA. LTDA.         | ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.  | QUITO     | GRANDE       | 111       | \$ 2.831.904 | \$ 439.212   | \$ 5.951.889         | \$ 172.388        | 2,90%        |
| ADECCO                                       | ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.  | QUITO     | GRANDE       |           |              |              | \$ 5.118.595         | \$ 7.548          | 0,15%        |
| ANDEANEQUADOR CONSULTORES ESTRATEGICOS C.L.  | ACTIVIDADES DE PLANIFICACIÓN Y DISEÑO DE SISTEMAS INFORMÁTICOS QUE INTEGRAN EQUIPO Y PROGRAMAS INFORMÁTICOS Y TECNOLOGÍA DE LAS COMUNICACIONES.  | QUITO     | GRANDE       | 40        | \$ 1.925.075 | \$ 801.308   | \$ 3.451.190         | \$ 143.373        | 4,15%        |
| TOP LABORAL RECURSOS HUMANOS Y SERVICIOS S.A | BÚSQUEDA, SELECCIÓN, RECOMENDACIÓN Y COLOCACIÓN DE PERSONAL, INCLUIDA LA COLOCACIÓN O BÚSQUEDA DE EJECUTIVOS, ACTIVIDADES DE LAS AGENCIAS Y OFICINAS DE SELECCIÓN DE ACTORES, POR EJEMPLO, PARA OBRAS DE TEATRO Y ACTIVIDADES DE AGENCIA DE COLOCACIÓN POR INTERNET (ON LINE). | QUITO     | MEDIANA      | 57        | \$ 584.467   | \$ 179.619   | \$ 2.318.446         | \$ 9.278          | 0,40%        |
| HANSEN HOLM Y CO C LTDA                      | ASESORAMIENTO, ORIENTACIÓN Y ASISTENCIA OPERATIVA A LAS EMPRESAS Y A LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA EN MATERIA DE: DISEÑO DE MÉTODOS O PROCEDIMIENTOS CONTABLES, PROGRAMAS DE CONTABILIDAD DE COSTOS Y PROCEDIMIENTOS DE CONTROL PRESUPUESTARIO.                                    | QUITO     | MEDIANA      | 55        | \$ 744.817   | \$ 495.406   | \$ 1.566.317         | \$ 74.500         | 4,76%        |
| CONSULTING & HUMAN TALENTHUNTER S.A.         | ASESORAMIENTO Y AYUDA A LAS EMPRESAS Y LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS EN MATERIA DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, EFICIENCIA Y CONTROL, INFORMACIÓN ADMINISTRATIVA.  | GUAYAQUIL | MICROEMPRESA | 6         | \$ 31.634    | \$ 10.982    | \$ 119.561           | \$ 260            | 0,22%        |
|  |  |           |              |           |              |              | <b>\$ 27.038.543</b> | <b>\$ 698.550</b> | <b>2,58%</b> |

**Fuente:** Ranking de empresas 2016 – Superintendencia de compañías (Supercias, 2016)

**Elaboración:** el autor

En la tabla anterior se detallan empresas que tienen se encuentran domiciliadas en Quito pero que igual prestan sus servicios en Guayaquil al ser de cobertura nacional y tal como se indicó previamente, no se puede definir quién es el líder del mercado o los valores de facturación correspondientes solamente servicio de selección y reclutamiento para la mayoría de las compañías enlistadas, pero debido a la reputación de mercado se han seleccionado algunas de ellas para conocer sus propuestas de servicios.

### **Propuesta comercial**

En este apartado se deben definir las propuestas comerciales que proporcionen al negocio herramientas de competitividad, esto basado en un claro posicionamiento y en acciones a seguir en cada variable del mix de marketing que ayuden a sostener la propuesta de valor del nuevo servicio de RAWS. S.A.

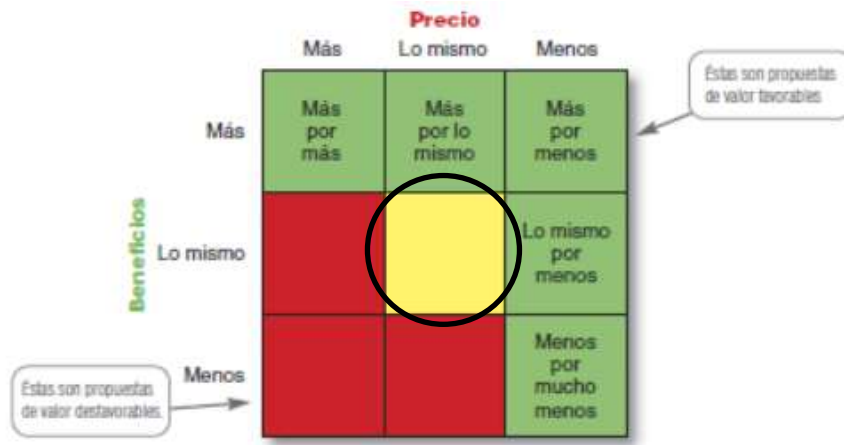
### **Posicionamiento**

Una vez revisadas las diferentes propuestas de los negocios existentes en esta industria, se debe fijar la estrategia de posicionamiento adecuada para la propuesta, este planteamiento se basa en los siguientes argumentos:

1. RAWS S.A., posee actualmente una base de clientes a los que le presta servicios contables y tributarios, por lo cual el servicio de selección será un nuevo producto dentro de su portafolio.
2. En el mediano plazo se planifica solo la prestación del servicio de selección y reclutamiento debido a que es el producto más requerido por las pymes dentro de la gama de servicios de “Recursos Humanos”.
3. El segmento de Pymes presenta oportunidades de negocios pese a la alta presencia de empresas dedicadas a las asesorías en Recursos Humanos, el potencial se presenta ya que muchas de estas organizaciones ocupan sus operaciones en empresas de mayor tamaño.
4. Un grupo potencial de clientes serian aquellos que en la actualidad ya contratan los servicios de RAWS S.A. dentro del portafolio de productos actual.
5. Un amplio grupo de empresas de características similares a RAWS S.A. prestan solo servicios en la línea de Recursos Humanos, a diferencia de las empresas grandes que ofertan una gama de servicios empresariales en general.

Debido a los factores antes mencionados, se considera que el posicionamiento estratégico para el nuevo producto de la compañía RAWS S.A. debe estar en la línea de ofrecer “Lo mismo en beneficios o calidad de servicios, por lo mismo en precio que maneja la competencia directa”, como se muestra en la figura 24:

**Figura 5. Propuesta de valor de Raws**



**Fuente: Fundamentos de marketing** (Kotler y Armstrong, Estrategias de marketing impulsadas por el cliente 186)

La estrategia de posicionamiento se basa en que las empresas que ofertan estos servicios principalmente a Pymes se especializan mayormente solo en servicios de personal, y RAWs., tendría ventajas frente a ellas en el sentido de que presta otros tipos de servicios empresariales, por lo cual no se va a fijar la competencia en el precio sino en el portafolio total de productos.

Con la propuesta de posicionamiento fijada, el siguiente paso es traducir esta estrategia en las herramientas que podemos aplicar dentro del mix de marketing, el mismo que se define en los siguientes puntos.

### Marketing mix

El mix de marketing tiene como objetivo traducir las diferentes estrategias y tácticas de negocios en herramientas comerciales con el fin de lograr objetivos fijados, partiendo desde el mismo posicionamiento, para lo cual se aplicaran las variables dentro de un concepto moderno de 5 P's que a diferencia de la propuesta tradicional de 4 P's involucra la variable "Personas" dentro de su esquema como vemos en la figura 4:

**Figura 6. Mix de marketing del proyecto**



**Elaboración: el autor**

Previo al desarrollo del mencionado marketing mix, es necesario establecer los siguientes puntos que servirán para delinear las diferentes propuestas que se incluyan en cada variable de mercadeo:

**Producto**

En la propuesta de diseño de producto se debe tener claro que el mismo debe ir alineado al posicionamiento que desea que tenga el servicio de selección y reclutamiento, que a su vez va alineado con la propuesta de RAWS S.A. en general, es decir, proporcionar un servicio que ofrezca las mismas opciones que plantean las empresas que actualmente se dedican a la gestión del recurso humano, fundamentalmente en cuanto a contratación de personal y que su precio este a la par con las organizaciones que atienden clientes Pymes y Medianas A.

El propósito de RAWS a corto plazo es proporcionar un valor agregado a sus clientes actuales en necesidades de selección de personal e ir desarrollándose a mediano plazo con la captación de nuevos clientes y en caso de ver una respuesta favorable o crecimiento de esta propuesta se trabajara en el incremento de servicios de RRHH. El producto principal de la empresa seguirá siendo la asesoría contable, financiera y tributaria.

**Marca**

RAWS S.A. – Servicios de Selección y Reclutamiento de Personal

**Figura 7. Marca del nuevo servicio empresarial**



**Elaboración: El autor**

### **Servicios de Reclutamiento y Selección de personal**

El propósito de este proceso es realizar primero un reclutamiento en el mercado de potenciales candidatos, para posteriormente seleccionar al personal más adecuado dentro de ellos.

Las fuentes de reclutamiento pueden ser varias y masivas en el mercado local, las cuales se basan en herramientas tradicionales y herramientas online, se incluyen las redes sociales para estos fines, como fuentes principales de reclutamiento a usar para RAWS se establecen las siguientes:

- **Red de Talento Humano Ecuador:** Red de personal de RRHH de empresas a nivel nacional que solicitan información de candidatos para diferentes procesos de selección, este intercambio de información se da por grupos de correo y redes sociales como Google+, Facebook y LinkedIn.
- **Facebook:** Adicional a la solicitud de información de candidatos en la red de talento humano se debe crear un perfil en esta red social a nombre directo de RAWS para solicitar información de candidatos por esa vía.
- **Multitrabajos:** Pagina online que se constituye en una fuente masiva de reclutamiento, los perfiles que se pueden encontrar en esta web son adecuados para los requerimientos de una Mipymes.
- **Base de datos internas:** Se planea recopilar en cada proceso de selección la información de potenciales candidatos con el fin de estructurar una base interna de información que servirá para los diferentes procesos de que se efectúen.
- **LinkedIn:** Se propone el uso parcial de esta red en cuanto a fines de reclutamiento debido a que los perfiles profesionales que se pueden encontrar en esta red social son más adecuados para empresas medianas y grandes en cuanto a cargos ejecutivos, segmentos que no corresponden a las necesidades actuales de RAWS. Este uso parcial dependerá de solicitudes aisladas que se podrían esperar de parte de algunos clientes en los que el perfil del candidato está más acorde con un alto nivel profesional.

**Figura 8. Metodología de Selección y Reclutamiento**



**Elaboración: el autor**

### Precio

Con los datos de varios de los competidores principales de esta industria en cuanto al precio de estos servicios, se establece que el precio idóneo de acuerdo al posicionamiento deseado debe ser de un factor de 1.00 veces sobre el sueldo del cargo que esté dispuesto a pagar el cliente, en la siguiente tabla 28 se muestra un comparativo de estos posibles valores:

**Tabla 6. Comparativo de precios**

| Empresas                    | Sueldo promedio | Factor Min. | Factor Max. | Precio Min. | Precio Max | Precio Prom. |
|-----------------------------|-----------------|-------------|-------------|-------------|------------|--------------|
| Andean Ecuador              | \$ 1.500        | 1,40        | 2,00        | \$ 2.100    | \$ 3.000   | \$ 2.550     |
| PwC Ecuador                 | \$ 1.500        | 1,30        | 1,80        | \$ 1.950    | \$ 2.700   | \$ 2.325     |
| Samper                      | \$ 1.500        | 1,40        | 1,40        | \$ 2.100    | \$ 2.100   | \$ 2.100     |
| Human Consulting Strategies | \$ 1.500        | 1,20        | 1,20        | \$ 1.800    | \$ 1.800   | \$ 1.800     |
| Human Intelligence          | \$ 1.500        | 0,70        | 1,70        | \$ 1.050    | \$ 2.550   | \$ 1.800     |
| Knowledge & Jobs            | \$ 1.500        | 1,00        | 1,00        | \$ 1.500    | \$ 1.500   | \$ 1.500     |
| RAWS                        | \$ 1.500        | 1,00        | 1,00        | \$ 1.500    | \$ 1.500   | \$ 1.500     |

**Elaboración: El autor**

El factor de 1 sobre la remuneración del cargo es competitivamente la mejor opción para atender a nuestros clientes actuales y lograr captar nuevas empresas, se podría decir que es un precio que facilitara el posicionamiento de mercado para RAWS.

### Plaza

Acorde con los puntos se han ido mencionando en el desarrollo de este trabajo, el segmento de clientes y la posición geográfica de los mismos se detalla a continuación para definir esta variable:

- Cobertura geográfica: Guayaquil – Samborondón – Duran
- Cobertura de servicios: Asesorías contables, financieras, fiscales, jurídicas, laborales, auditorías y selección de personal.

- Segmento de clientes: Pymes
- Número de empresas del segmento: 1.570
- Clientes potenciales: 400 negocios
- Ubicación de la empresa: ALAMOS III MZ 26 SOLAR 20

De los 400 negocios que se consideran como clientes potenciales, RAWs atiende en la actualidad a 20 de ellos mediante la prestación de servicios contables y tributarios, es decir que atiende al 5% del mercado objetivo y de ese porcentaje se podría partir para crear escenarios de ingresos superiores al 5% inicial, tal como se muestra a continuación:

**Tabla 7. Escenarios de participación de mercado**

|                               |     |      |
|-------------------------------|-----|------|
| Cuota mínima esperada         | 20  | 5%   |
| Cuotas potenciales de mercado | 40  | 10%  |
|                               | 60  | 15%  |
|                               | 80  | 20%  |
|                               | 100 | 25%  |
| Mercado objetivo              | 400 | 100% |

#### **Elaboración: El autor**

Es importante también realizar una medición de la capacidad de generación de servicios de selección y reclutamiento de personal que podría brindar RAWs o en otros términos, la oferta que podría brindar la empresa, para el efecto se realizan las siguientes estimaciones:

- Personal para selección y reclutamiento: 2
- Duración de cada proceso: 6 semanas (la duración de cada proceso se denominara ciclo).
- Semanas disponibles por año: 50 semanas (descontando 2 semanas de vacaciones).
- Ciclos o repeticiones de proceso por año: 8 veces (50 semanas / 6 semanas).
- Procesos por persona: 6 procesos (se estima que cada ejecutiva puede llevar 6 procesos de selección a la vez en cada ciclo).
- Cantidad de procesos totales por año: 100 procesos

La información detallada en puntos anteriores se resume en la siguiente tabla:

**Tabla 8. Cuantificación de oferta de RAWs**

|                                |    |          |
|--------------------------------|----|----------|
| Personal disponible            | 2  | personas |
| Duración de procesos (1 ciclo) | 6  | semanas  |
| Semanas por año disponibles    | 50 | semanas  |
| Ciclos de procesos por año     | 8  | veces    |

|                              |     |          |
|------------------------------|-----|----------|
| Procesos por ciclo           | 6   | procesos |
| Cantidad de procesos por año | 100 | procesos |

#### **Elaboración: El autor**

Esta tabla se resume en que al tener dos personas disponibles para llevar los procesos de selección, se podrían efectuar 100 procesos por año, estimando que cada persona puede llevar un promedio de 6 (seis) procesos a la vez (según consultas a expertos en el área).

La cantidad de procesos que se lleven en un año y el precio de cada uno de ellos nos determinaran los potenciales ingresos, tanto esas evaluaciones como las de gastos y rentabilidad se determinaran al final de la propuesta comercial.

#### **Promoción**

Esta variable describe los aspectos de comunicación de la propuesta con el fin de captar clientes dando a conocer los servicios y beneficios de la misma.

En este capítulo en el punto donde se incluyeron datos de cada empresa dedicada a esta actividad en diferentes segmentos llamado “Estudio de la competencia actual u oferta de mercado” y en el cual también se mostró un cuadro comparativo, se establece que todas las empresas de este ramo utilizan páginas web propias y publicas así como redes sociales para conseguir datos de candidatos y también para anunciar sus ofertas de empleos.

Adicional a esto, sigue siendo utilizado por varias empresas la opción de convocar personal mediante avisos en medios tradicionales como periódicos tanto en sus formatos físicos como digitales.

A continuación se hace un breve resumen de cada concepto y su uso a nivel de consultoras de RRHH:

- **Páginas web:**
- **Redes sociales:**
- **Medios impresos masivos:.**

#### **Fuentes de reclutamiento y promoción para RAWs**

Luego de definidas las funcionalidades de cada herramienta de comunicación, se deben precisar aquellas que por costo y ventajas sean más convenientes para el inicio y continuidad de operaciones de RAWs, las mismas que se resumen a continuación así como los costos de cada una:

- **Red de talento humano:**

- Facebook:
- LinkedIn:
- Página web propia:
- Multitrabajos:

**Tabla 9. Valores por uso de herramientas de promoción**

| Herramientas                     | Frec. Mensual | Objetivos de uso |               | Costos   |               |                  |
|----------------------------------|---------------|------------------|---------------|----------|---------------|------------------|
|                                  |               | Publicitario     | Reclutamiento | Diario   | Mensual       | Anual            |
| Red de talento humano Ecuador    | Ocasional     |                  | Si            |          | \$ 0          | \$ 0             |
| Facebook                         | 30            | Si               | Si            | \$ 10,00 | \$ 300        | \$ 3.600         |
| LinkedIn avisos de reclutamiento | 15            |                  | Si            | \$ 10,00 | \$ 150        | \$ 1.800         |
| LinkedIn avisos publicitarios    | 30            | Si               |               | \$ 10,00 | \$ 300        | \$ 3.600         |
| Página web propia                | Permanente    | Si               | Si            |          | \$ 33         | \$ 391           |
| Multitrabajos                    | 30            |                  | Si            |          | \$ 111        | \$ 1.335         |
| <b>Totales</b>                   |               |                  |               |          | <b>\$ 894</b> | <b>\$ 10.726</b> |

**Elaboración: El autor**

### **Personas**

Para llevar a cabo las operaciones de selección y reclutamiento dentro de la nueva línea de negocios que se plantea para RAWs sin duda se debe contar con personal con formación y experiencia en esas áreas que a medida que aumenten las operaciones de la empresa, aumentara también el personal en esta función.

### **Resultados proyectados de líneas de negocio actuales de RAWs**

La siguiente tabla indica cuales son los resultados esperados para el negocio para los próximos 3 años, esto bajo el supuesto de mantener las mismas líneas de negocio que actualmente posee RAWs, como se indicó en párrafos anteriores al crecimiento promedio utilizado será de 5% y la relación de egresos sobre ingresos será de 73%, que corresponde al porcentaje que se está obteniendo en el 2017 y cada proyección se basa en las ponderaciones de los diferentes rubros versus los ingresos que se han obtenido en el primer semestre de este año:

**Tabla 10. Resultados proyectados de RAWs con operaciones actuales**

| <b>Ingresos por ventas y otras operaciones</b>       | <b>2016</b>      | <b>2017</b>      | <b>Ponderación</b> | <b>2018</b>      | <b>2019</b>      | <b>2020</b>      |
|--|------------------|------------------|--------------------|------------------|------------------|------------------|
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 12%        | \$ 72,765        | \$ 68,087        | 83%                | \$ 71,491        | \$ 75,066        | \$ 78,819        |
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 0%         | \$ 4,800         | \$ 14,400        | 17%                | \$ 15,120        | \$ 15,876        | \$ 16,670        |
| <b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>              | <b>\$ 77,565</b> | <b>\$ 82,487</b> | <b>100%</b>        | <b>\$ 86,611</b> | <b>\$ 90,942</b> | <b>\$ 95,489</b> |
| <b>Egresos por operaciones</b>                       |                  |                  |                    |                  |                  |                  |
| Adquisiciones y pagos (excluye activos fijos) al 12% | \$ 21,857        | \$ 29,577        | 36%                | \$ 31,056        | \$ 32,609        | \$ 34,240        |
| Adquisiciones de activos fijos al 12%                | \$ 34,821        | \$ 29,909        | 36%                | \$ 31,405        | \$ 32,975        | \$ 34,623        |
| Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) al 0%  | \$ 838           | \$ 332           | 0%                 | \$ 348           | \$ 366           | \$ 384           |
| Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE       | \$ 122           | \$ 0             | 0%                 | \$ 0             | \$ 0             | \$ 0             |
| <b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>                   | <b>\$ 57,638</b> | <b>\$ 59,818</b> | <b>73%</b>         | <b>\$ 62,809</b> | <b>\$ 65,949</b> | <b>\$ 69,247</b> |
| Adquisiciones no objeto de IVA                       | \$ 539           | \$ 211           | 0%                 | \$ 222           | \$ 233.17        | \$ 245           |
| <b>TOTAL DE EGRESOS POR ADQUISICIONES</b>            | <b>\$ 58,176</b> | <b>\$ 60,030</b> | <b>73%</b>         | <b>\$ 63,031</b> | <b>\$ 66,183</b> | <b>\$ 69,492</b> |
| <b>Utilidad operativa</b>                            | <b>\$ 19,389</b> | <b>\$ 22,457</b> | <b>27%</b>         | <b>\$ 23,580</b> | <b>\$ 24,759</b> | <b>\$ 25,997</b> |

**Elaboración: El autor**

#### **Estimación de ingresos y egresos de la propuesta**

En los resultados actuales del negocio se han podido medir ingresos, egresos y de igual forma porcentajes de crecimiento y utilidad, en los siguientes puntos se consideraran esos datos obtenidos para establecer la racionalidad de los flujos que se obtendrán con la nueva propuesta de línea de negocios.

Las siguientes son las consideraciones o criterios financieros utilizados para el planteamiento de las cifras proyectadas como resultado de las operaciones de selección y reclutamiento para pymes que se proponen implementar en la empresa RAW S.A.:

Una vez explicados los rubros que integran la tabla de ingresos y egresos, se muestran las cifras que se lograrían en la empresa con la implementación de los nuevos servicios en el mercado de Mi pymes:

**Tabla 11. Proyección de ingresos de la propuesta**

| <b>INGRESOS</b>       | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|-----------------------|-------------|-------------|-------------|
| SERVICIOS CONTRATADOS | 20          | 25          | 30          |
| TASA DE COBRO         | 1,00        | 1,00        | 1,00        |

|                                      |                  |                  |                  |
|--------------------------------------|------------------|------------------|------------------|
| SUELDO DEL CARGO                     | \$ 1.500         | \$ 1.550         | \$ 1.600         |
| PRECIO PROMEDIO                      | \$ 1.500         | \$ 1.550         | \$ 1.600         |
| <b>TOTAL INGRESOS</b>                | <b>\$ 30.000</b> | <b>\$ 38.750</b> | <b>\$ 48.000</b> |
| <b>EGRESOS</b>                       |                  |                  |                  |
| SUELDOS PARA EJECUTIVOS DE SELECCIÓN | \$ 12.741        | \$ 12.741        | \$ 12.741        |
| GASTOS EN PROMOCION                  | \$ 10.726        | \$ 10.726        | \$ 10.726        |
| EQUIPOS Y SUMINISTROS DE OFICINA     | \$ 1.840         |                  |                  |
| <b>TOTAL EGRESOS</b>                 | <b>\$ 25.307</b> | <b>\$ 23.467</b> | <b>\$ 23.467</b> |
| UTILIDAD OPERATIVA                   | \$ 4.693         | \$ 15.283        | \$ 24.533        |
| RENTABILIDAD                         | 16%              | 39%              | 51%              |
| <b>PARTICIPACION DE MERCADO</b>      | <b>5%</b>        | <b>6%</b>        | <b>8%</b>        |

Elaboración: El autor

En la tabla se puede observar que aumenta considerablemente el porcentaje de utilidad operativa, esto claramente se debe a que el valor de equipos de oficina solo se da en el primer año, se mantiene el gasto en promoción y el de sueldo de la ejecutiva de selección. Además de eso se deben destacar los siguientes puntos:

- La rentabilidad promedio en los tres años alcanza un porcentaje de 35%, lo cual es mayor a la rentabilidad objetivo que se estimó entre 25% y 30% en la variable “Precio” del plan de mercadeo.
- Para lograr el punto de equilibrio en esta propuesta bastaría con realizar 17 servicios de reclutamiento y selección.
- El total de gastos de la puesta en marcha de la propuesta es de \$25.307 y de ellos un total de \$23.467 corresponde a sueldos y promoción que se consideran valores que se irán financiando con los mismos ingresos de operación.
- Con los datos del punto anterior se deja un monto de \$1.840 como inversión inicial en activos, lo cual se puede financiar con los propios recursos actuales de RAWs sin necesidad de recurrir a un préstamo bancario.

#### Relación de resultados de RAWs a mediano plazo

En la siguiente tabla se resumirá la relación entre ingresos actuales y proyectados del negocio actual de RAWs en la línea de servicios de contabilidad, auditoría y tributación, en comparación con los ingresos que se prevén para la nueva propuesta de servicios de reclutamiento y selección:

**Tabla 12. Resultados de operación proyectados de RAWs**

| <b>Ingresos por ventas y otras operaciones</b> | <b>2016</b> | <b>2017</b> | <b>2018</b> | <b>2019</b> | <b>2020</b> |
|--|-------------|-------------|-------------|-------------|-------------|
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 12%  | \$          | \$          | \$ 101.491  | \$          | \$          |

|  |                  |                  |                   |                   |                   |
|--|------------------|------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
|  | 72.765           | 68.087           |                   | 113.816           | 126.819           |
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 0%         | \$ 4.800         | \$ 14.400        | \$ 15.120         | \$ 15.876         | \$ 16.670         |
| <b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>              | <b>\$ 77.565</b> | <b>\$ 82.487</b> | <b>\$ 116.611</b> | <b>\$ 129.692</b> | <b>\$ 143.489</b> |
| <b>Egresos por operaciones</b>                       |                  |                  |                   |                   |                   |
| Adquisiciones y pagos (excluye activos fijos) al 12% | \$ 21.857        | \$ 29.577        | \$ 41.782         | \$ 43.335         | \$ 44.966         |
| Adquisiciones de activos fijos al 12%                | \$ 34.821        | \$ 29.909        | \$ 33.245         | \$ 32.975         | \$ 34.623         |
| Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) al 0%  | \$ 838           | \$ 332           | \$ 348            | \$ 366            | \$ 384            |
| Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE       | \$ 122           | \$ 0             | \$ 0              | \$ 0              | \$ 0              |
| <b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>                   | <b>\$ 57.638</b> | <b>\$ 59.818</b> | <b>\$ 75.375</b>  | <b>\$ 76.675</b>  | <b>\$ 79.973</b>  |
| Adquisiciones y pagos no objeto de IVA (Sueldos)     | \$ 539           | \$ 211           | \$ 12.963         | \$ 12.975         | \$ 12.986         |
| <b>TOTAL DE EGRESOS POR ADQUISICIONES</b>            | <b>\$ 58.176</b> | <b>\$ 60.030</b> | <b>\$ 88.338</b>  | <b>\$ 89.650</b>  | <b>\$ 92.959</b>  |
| <b>Utilidad operativa</b>                            | <b>\$ 19.389</b> | <b>\$ 22.457</b> | <b>\$ 28.273</b>  | <b>\$ 40.042</b>  | <b>\$ 50.530</b>  |
| <b>Rentabilidad</b>                                  | <b>25%</b>       | <b>27%</b>       | <b>24%</b>        | <b>31%</b>        | <b>35%</b>        |

Elaboración: El autor

Como se puede observar en la tabla 13, las cifras proyectadas de ingresos y rentabilidad de la empresa, estas mejoraran considerablemente y los resultados son coherentes con la realidad del mercado pasando a una mejora de 10 puntos de en el último año frente a lo obtenido en el 2016 y de 8 puntos frente a los resultados que se estiman en rentabilidad para el 2017.

Como breve explicación se debe indicar que la tabla presentada es resultado de las cifras que se proyectan en las líneas de servicios actuales en adición con las cifras proyectadas para la nueva línea de servicios, no solo en términos de ingresos sino también de egresos y utilidad.

**Tabla 13. Variaciones porcentuales en los resultados anuales**

| <b>Ingresos por ventas y otras operaciones</b>       | <b>Variación 2018 vs 2016</b> | <b>Variación 2018 vs 2017</b> | <b>Variación 2019 vs 2017</b> | <b>Variación 2020 vs 2017</b> |
|--|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|-------------------------------|
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 12%        | 39%                           | 49%                           | 67%                           | 86%                           |
| Ventas locales (excluye activos fijos) al 0%         | 215%                          | 5%                            | 10%                           | 16%                           |
| <b>TOTAL VENTAS Y OTRAS OPERACIONES</b>              | <b>50%</b>                    | <b>41%</b>                    | <b>57%</b>                    | <b>74%</b>                    |
| <b>Egresos por operaciones</b>                       |                               |                               |                               |                               |
| Adquisiciones y pagos (excluye activos fijos) al 12% | 91%                           | 41%                           | 47%                           | 52%                           |

|   |            |            |            |             |
|---|------------|------------|------------|-------------|
| Adquisiciones de activos fijos al 12%               | -5%        | 11%        | 10%        | 16%         |
| Adquisiciones y pagos (incluye activos fijos) al 0% | -58%       | 5%         | 10%        | 16%         |
| Adquisiciones realizadas a contribuyentes RISE      |            |            |            |             |
| <b>TOTAL ADQUISICIONES Y PAGOS</b>                  | <b>31%</b> | <b>26%</b> | <b>28%</b> | <b>34%</b>  |
| Adquisiciones no objeto de IVA                      | 2307%      | 6030%      | 6035%      | 6040%       |
| <b>TOTAL DE EGRESOS POR ADQUISICIONES</b>           | <b>52%</b> | <b>47%</b> | <b>49%</b> | <b>55%</b>  |
| <b>Utilidad operativa</b>                           | <b>46%</b> | <b>26%</b> | <b>78%</b> | <b>125%</b> |
| <b>Rentabilidad</b>                                 | <b>-1%</b> | <b>-3%</b> | <b>4%</b>  | <b>8%</b>   |

**Elaboración: El autor**

Las oportunidades que presenta el negocio propuesto serán detalladas en las conclusiones de este trabajo, así como también se presentaran recomendaciones para poner en marcha la propuesta presentada.

## **CONCLUSIONES**

- Con la implementación de la nueva propuesta los ingresos de RAWs se incrementaron en 41% en el primer año de funcionamiento (2018) y en 74% en el tercer año (2020), frente al periodo estimado 2017. En cifras esto corresponderá a montos de crecimiento de \$34.124 y \$61.002 respectivamente.
- Con la implementación de la nueva propuesta y manteniendo los mismos servicios que se brindan actualmente, los ingresos solo se incrementaron en 5% para el año 2018 y en 16% para el año 2020, así mismo frente al periodo proyectado 2017. En cifras esto corresponde a montos de crecimiento de \$4.124 y \$13.002 respectivamente.

- Por otro lado los gastos de incrementaron en 47% y 55% respectivamente durante el mismo periodo, esto debido a que estos rubros se compartirán entre la línea de servicios actual y la nueva propuesta de servicios.
- La rentabilidad pasaría de 27% en la actualidad a 35% al 2020 siempre y cuando se implemente la propuesta y se efectúe un control de los ingresos y gastos proyectados.
- La rentabilidad de esta nueva propuesta es inicialmente baja (16%) ya que los ingresos en el primer año son bajos con respecto a los gastos y adicional a eso se debió considerar la inversión en activos para el inicio del negocio.
- En cuanto a aspectos comerciales el potencial de mercado se presentó cifras alcanzables para la capacidad operativa de RAWs, las mismas que corresponden a un total de mercado de 400 servicios posibles.
- Al saber que la industria de selección y reclutamiento es fragmentada, los datos de las encuestas y el número de clientes actuales de la empresa alentaron el panorama de alcanzar al menos de 5% a 10% de participación de mercado a mediano plazo. Esto no señalo que sea una mala idea el negocio si se considera que existen actualmente varias empresas que atienden el sector pymes y que cuentan con una cartera de clientes establecida y años de reputación en el mercado.
- Si los resultados son mejor a lo proyectado, se consideró un incremento de personal para esta línea de servicios si la demanda es superior a 50 servicios por año.
- Es concluyente que se necesita la agregación de nuevos servicios al portafolio actual no solo con el fin de mejorar ingresos sino también de mejorar el reconocimiento de la marca RAWs.

## RECOMENDACIONES

- Es recomendable para la empresa el incremento de servicios en su portafolio ya que el sector de las pymes tiende a la profesionalización en todos sus aspectos y esto conlleva que busquen una mejora en los servicios adquiridos de parte de sus proveedores.
- La oferta de servicios de RAWs debe ir direccionada al sector de las Mipymes ya que es un segmento que cuenta con menos atención por parte de las empresas que actualmente dan servicios de selección y reclutamiento.
- Los propietarios de negocios en el sector de las Mí pymes actualmente carecen de preocupación en el aspecto de selección de ejecutivos, por lo cual es necesario abrir mercado concientizando a los encargados de la contratación de personas en esas empresas acerca de los beneficios de realizar una selección de personal con un perfil profesional adecuado y que respondan a características personales necesarias.
- Se recomienda hacer publicidad por medios digitales y por el conocido "boca a boca" con el fin de ser eficiente en gastos y captar clientes en este segmento de empresas que en caso

de contratar estos servicios en un alto porcentaje lo hace buscando alternativas de precios módicos.

- Es necesario llevar un control eficiente de los gastos en que incurra el negocio ya que actualmente la utilidad operativa es baja (27%), la nueva propuesta busca la mejora de estos rubros pero también propone nuevos gastos, los mismos que deben ser revisados constantemente y evaluados en cuanto a su mantenimiento o variación.
- La estrategia principal de la empresa debe ir direccionada al concepto total de servicio al cliente, y sobre todo en la personalización de este aspecto. Las empresas más reconocidas en el área de selección y reclutamiento tienden a centralizar sus esfuerzos en clientes de mayor volumen por lo cual se pueden presentar oportunidades para aquellas que se enfoquen en estos clientes.
- RAWs debe aprovechar las oportunidades de crecimiento que proyecta el sector y la diversificación de su portafolio constituye una estrategia valida en un mercado fragmentado por la presencia de varios competidores pero también de un número alto de clientes.

### **Resumen curricular de los autores**

**Francisco Javier López Saavedra;** Graduado en Administración y Comercio, bachiller en Contabilidad “**ANG**”, Egresado de la facultad de ciencias administrativas de la universidad laica “Vicente Rocafuerte”, Asistente contable en la empresa Raw's sa, Realizar tareas de confianza en los trámites de la compañía como bancos y depósitos, Administración y logística de personal de transporte en recepción de carga Digitación y elaboración de anexos transaccionales en el dimm.

**Gallegos Erazo Franklin Antonio;** Escuela Superior Politécnica del Litoral Ingeniería Comercial y Gestión Empresarial, Magister en Administración de Empresas, mención Marketing en la Universidad de Guayaquil, cursando un doctorado en Administración Estratégica Empresarial “CENTRUM Business School”, es docente en la Universidad Laica “Vicente Rocafuerte” donde imparte las materias de Ventas, Administración, Recursos Humanos, Marketing, Investigación de Mercados, Metodología de Investigación. Se ha desempeñado como docente en las Universidades Ecotec y Universidad de Guayaquil. Ha desempeñado cargos gerenciales en el área comercial y administrativo.

## Bibliografía

Administración moderna, 2012. PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL. 25 de 01 de 2012.

Administración moderna, 2012. PROCESO DE INTEGRACION DE PERSONAL. 25 de 01 de 2012.

Aguirre, Psic. Ind. Silvia Jara. «[www.uteg.edu.ec/\\_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf](http://www.uteg.edu.ec/_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf).» 2012. [www.uteg.edu.ec/\\_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf](http://www.uteg.edu.ec/_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf).

Aguirre,. «[www.uteg.edu.ec/\\_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf](http://www.uteg.edu.ec/_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf).» 2012. [www.uteg.edu.ec/\\_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf](http://www.uteg.edu.ec/_.../el-reclutamiento-y-seleccion-de-personal-2012.pdf). Ed. Psic. Ind. Silvia Jara, Aguirre.

Alonso Ulloa,. «[http://www.elfinancierocr.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresas-desaparicion-emprendimiento\\_0\\_699530049.html](http://www.elfinancierocr.com/pymes/mortalidad-muerte-pymes-empresas-desaparicion-emprendimiento_0_699530049.html).» MORTALIDAD DE LAS PYMES 13 de 03 de 2015.

Andean Ecuador. [www.andeanecuador.com](http://www.andeanecuador.com). 2017.  
<[www.andeanecuador.com/nuestroservicios2.html](http://www.andeanecuador.com/nuestroservicios2.html)>.

Andrades, Veronica Moreno. «<http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1635/3/T-ESPE-026644.pdf>.» 2009. <http://repositorio.espe.edu.ec/bitstream/21000/1635/3/T-ESPE-026644.pdf>.

- Armijos, Econ. Elsa del Rocío Ulloa.  
 «<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7161/1/TESIS%20ECO%20ELSA%20ULLOA%20MAY%202015.pdf>.» 10 de 05 de 2015.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/7161/1/TESIS%20ECO%20ELSA%20ULLOA%20MAY%202015.pdf>.
- baggani, Alejandra. [html.rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm](http://rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm). s.f.
- Barragán, A. [www.pymerang.com](http://www.pymerang.com). 21 de Septiembre de 2011. <[www.pymerang.com/marketing-y-redes/893-las-ventajas-del-ghost-marketing](http://www.pymerang.com/marketing-y-redes/893-las-ventajas-del-ghost-marketing)>.
- BBVACONTUEMPRESA.ES. [www.bbvacontuempresa.es/.../las-cuatro-fases-proceso-seleccion-persona](http://www.bbvacontuempresa.es/.../las-cuatro-fases-proceso-seleccion-persona). 14 de 06 de 2013.
- BbvaContuempresa.es,2013. [www.bbvacontuempresa.es/.../las-cuatro-fases-proceso-seleccion-persona](http://www.bbvacontuempresa.es/.../las-cuatro-fases-proceso-seleccion-persona). 14 de 06 de 2013.
- Blogspot, 2011. [menteypsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html](http://menteypsicologia.blogspot.com/2011/08/que-es-la-entrevista.html). 08 de 09 de 2011.
- Bolsa de trabajo, Vacantes. <http://www.tonisa.com/bolsa-de-trabajo/vacantes.aspx>. 1 de 11 de 2012.
- Campos & Farfan,2013. «<http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3750/1/TESIS.pdf>.» 2013. <http://dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/3750/1/TESIS.pdf>.
- Carlos, López. «[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administracion y Finanzas.» 29 de Junio de 2005.  
[www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administracion y Finanzas.
- Chiavenato, I., 2014. Administración de Recursos Humanos. México: Pearson, 2014.
- Chiavenato, Idalberto. «Selección de personal.» Chiavenato, Idalberto. Administración de recursos humanos. Mexico DF: McGraw Hill Interamericana, 2007. 170.
- compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion.  
 «<https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/.../bajarArchivo.c>.» 20 de 02 de 2014. <https://www.compraspublicas.gob.ec/ProcesoContratacion/.../bajarArchivo.c>.
- Conocimientosweb, 2013. <http://www.conocimientosweb.net/descargas/article1087.html>. 17 de 10 de 2013.
- Contreras, 2013.  
 «[http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013\\_06\\_01\\_archive.html](http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013_06_01_archive.html).» 01 de 06 de 2013.  
[http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013\\_06\\_01\\_archive.html](http://mscomairametodologiadelainvestigacion.blogspot.com/2013_06_01_archive.html).
- Contunegocio.es. <http://www.contunegocio.es/recursos-humanos/guia-de-contratacion-el-perfil-duro-y-el-perfil-blando-del-candidato/>. 28 de 08 de 2014.
- Diariopyme,. «[http://www.diariopyme.com/las-consecuencias-de-hacer-una-mala-seleccion-de-personal/prontus\\_diariopyme/2016-04-12/090350.html](http://www.diariopyme.com/las-consecuencias-de-hacer-una-mala-seleccion-de-personal/prontus_diariopyme/2016-04-12/090350.html).» LAS CONSECUENCIAS DE HACER UNA MALA SELECCIÓN DE PERSONAL 12 de 04 de 2016.

- DuBrin, J., 2008. RELACIONES HUMANAS. MEXICO: NOVEDAD EDICION, 2008.
- dumas, Gato. [rosario.gatodumas.com.ar/tag/cocineros.html](http://rosario.gatodumas.com.ar/tag/cocineros.html). 12 de Marzo de 2014.
- edu, Academia. [http://www.academia.edu/4845204/INTEGRACION\\_DE\\_PERSONAL](http://www.academia.edu/4845204/INTEGRACION_DE_PERSONAL). 15 de 07 de 2015.
- Emprenderalia,. <http://www.emprenderalia.com/las-5-causas-mas-frecuentes-del-fracaso-empresarial/>. 2015.
- Empresas, Administracion de. [admindeempresas.blogspot.com/.../investigacion-interna-y-externa-para](http://admindeempresas.blogspot.com/.../investigacion-interna-y-externa-para). 15 de 05 de 2008.
- Estupiñan,2015.  
 «<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20NACIONAL.pdf>.» 12 de 06 de 2015.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/9174/1/LAS%20PYMES%20Y%20LOS%20SECTORES%20DE%20LA%20ECONOM%C3%8DA%20NACIONAL.pdf>. Ed. KATHERINE LISSETTE ESTUPIÑAN GAVILANES.
- fariña, Alejandro. <http://alejandrofariña.com/entrevista-de-trabajo-50-preguntas/>. 11 de 07 de 2014.
- Fernández y Díaz, 2011. «[tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html).» 20 de 08 de 2011. [tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html). Ed. pita, pertegas Fernández,Díaz,.
- Fernandez, 2010. El control, fundamento de la gestión por procesos. MADRID: ESIC EDITORIAL, 2010.
- Fidias G.Arias, 2012. <https://es.scribd.com/doc/211724950/Diseno-de-la-investigacion-capitulo-III>. Venezuela: Edicion 6, 2012.
- Flores, Maria, 2014. «<http://www.gestiopolis.com/las-fuentes-de-reclutamiento-del-personal/>.» gestiopolis (2014): 1-10.
- Gan y JaumE, 2006. Manuel de Instrumentos de Gestion y Desarrollo de las Personas en las Organizaciones. Ed. FEDERICO GAN - JAUME TRIGINÉ. Madrid-España: Diaz Santos sa, 2006.
- Genesis. «[genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf).» s.f. [genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf).
- Genesis, p.5. «[genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf](http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/selpersonal.pdf).» s.f.
- Genesis.uag. «<http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>.» s.f. <http://genesis.uag.mx/edmedia/material/RH/reclutamiento.pdf>.
- Gómez, 2012. Calidad Total y Recursos Humanos. 2012.
- Gómez, Neudis y Taicandia Terán. «[ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-658.311\\_G582a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-658.311_G582a_01.pdf).» 02 de 06 de 2005. [ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-658.311\\_G582a\\_01.pdf](http://ri.biblioteca.udo.edu.ve/bitstream/.../1/TESIS-658.311_G582a_01.pdf).

- Gutiérrez, .  
 «<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XSyQtYs8r4AJ:https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-human.>» 2011.  
<https://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:XSyQtYs8r4AJ:https://psicorg2011.files.wordpress.com/2011/04/modelos-de-gestic3b3n-de-recursos-human.> <Laura Gutiérrez Arboleya>.
- Guzman, M., 2014. [https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n\\_del\\_talento](https://es.wikipedia.org/wiki/Gesti%C3%B3n_del_talento). 2014.
- Hays, 2010. <http://www.hays.es/notas-de-prensa/EXTERNALIZACION-HAYS>. 26 de 10 de 2010.
- Hernandez, Fernandez & Bastidas, 2010. Metodología de la Investigación. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. Mexico: Mc Graw Hill, 2010.
- <http://www.monografias.com/usuario/perfiles/anixcardona>.  
<http://www.monografias.com/trabajos32/seleccion-de-personal/seleccion-de-personal.shtml>. s.f.
- Human Intelligence. [www.humanintelligence.com.ec](http://www.humanintelligence.com.ec). 2017.  
 <[www.humanintelligence.com.ec/site/web/servicios/](http://www.humanintelligence.com.ec/site/web/servicios/)>.
- Induccion,. Integración del personal a la empresa. ecuador:  
<http://www.uv.mx/personal/alsalas/files/2011/11/induccion.pdf>, 2011.
- INEC. «[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec).» 2016. <[www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)>.
- . «[www.ecuadorencifras.gob.ec](http://www.ecuadorencifras.gob.ec).» 2016. <[www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas\\_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio\\_Empresas\\_2015/Principales\\_Resultados\\_DIEE2015.pdf](http://www.ecuadorencifras.gob.ec/documentos/web-inec/Estadisticas_Economicas/DirectorioEmpresas/Directorio_Empresas_2015/Principales_Resultados_DIEE2015.pdf)>.
- Inec, 2014. «<http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>.» 12 de 02 de 2014. <http://www.ecuadorencifras.gob.ec/directorio-de-empresas-un-paso-mas-para-un-futuro-sin-censos/>.
- J. garcia, Cristobal c. Gestión de Empresas . Enfoques y Tecnicas en ls practica. Madrid. España: Ediciones pirámides. S.A., 1999.
- Joaquín Rodríguez Valencia, Tomson.  
 «[www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC).» s.f.  
[ww.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC](http://www.itescam.edu.mx/principal/sylabus/fpdb/recursos/r48177.DOC).
- Kotler , Philip y Gary Armstrong. «Estrategias de marketing impulsadas por el cliente.» Kotler, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson education, 2013. 186.
- Kotler, Philip y Gary, Armstrong. «Estrategias de marketing impulsadas por el cliente.» Kotler, Philip y Gary Armstrong. Fundamentos de marketing. Mexico: Pearson education, 2013. 186.
- ladino, torres, Milena Ana y Orosco diana. «Tesis de mi tierra.» 24 de 06 de 2008. Administracion. <[repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf](http://repositorio.utp.edu.co/dspace/bitstream/11059/902/1/6583L155.pdf)>.

Legaltoday.com. [www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/fichas-de-conocimiento/defin](http://www.legaltoday.com/gestion-del-despacho/fichas-de-conocimiento/defin). 15 de 12 de 2010.

Liderazgo Empresarial, 2014.

«[http://liderazgogenerencialluisabenitez.blogspot.com/2014\\_08\\_01\\_archive.html](http://liderazgogenerencialluisabenitez.blogspot.com/2014_08_01_archive.html).» LAS CUASAS DEL FRACASO DE LAS PYMES 01 de 08 de 2014.

Lloyd, L., Leslie, W. Gestión de Recursos Humanos. Madrid. España: Mcgraw-hill, 1997.

López , Guerrero y Guerra, 2011. La Administración RRHH en las PYMES. Ed. Alicia Casique Guerrero, Julián Ferrer Guerra Francisco Javier López Chanez. MEXICO: 1 Edición, 2011.

Macías, . «[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/979/1/45295\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/979/1/45295_1.pdf).» 2 de 05 de 2011. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/979/1/45295\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/979/1/45295_1.pdf).

Manene,2012. «<https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>.» 16 de 09 de 2012. <https://luismiguelmanene.wordpress.com/2012/09/16/la-motivacion-y-satisfaccion-en-el-trabajo-y-sus-teorias/>. Ed. Luis Miguel Manene.

Manuel y Galan, 2009. <http://manuelgalan.blogspot.com/2009/05/la-entrevista-en-investigacion.html>. 05 de 2009.

Martinez yulimar Piñas Ramses, Ramirez Aliribeth, Rodriguez Mileidy villalta. [www.slideshare.net/.../grupo4-presentacion-captacin-seleccin-retencin-y-](http://www.slideshare.net/.../grupo4-presentacion-captacin-seleccin-retencin-y-). 27 de 02 de 2009.

Martínez, 2013. <http://www.eoi.es/blogs/mintecon/2013/04/09/como-hacer-un-proceso-de-reclutamiento-y-de-seleccion-de-personal-efectivo/>. Ed. LUIS ANTONIO MARTÍNEZ SIGÜENZA. 09 de 04 de 2103.

Martinez, Andreina. [www.monografias.com](http://www.monografias.com) › Administracion y Finanzas › Recursos Humanos. 15 de Octubre de 2005.

mata, jorge ignacio. DE la idea de negocios . 2011.

MEJIA, DILCIA ELIZABETH MUNGUIA.

«[sulmi.wikispaces.com/.../TESIS+DE+POSTGRADO+final+15+feb+2011](http://sulmi.wikispaces.com/.../TESIS+DE+POSTGRADO+final+15+feb+2011).» 15 de 02 de 2011. [sulmi.wikispaces.com/.../TESIS+DE+POSTGRADO+final+15+feb+2011](http://sulmi.wikispaces.com/.../TESIS+DE+POSTGRADO+final+15+feb+2011).

Microsoft. <http://www.microsoft.com/business/es-es/Content/Paginas/article.aspx?cbcid=265>. Guayaquil: Analisis de un puesto de trabajo , 2014.

moderna, . <http://www.administracionmoderna.com/2012/01/proceso-de-integracion-de-personas.html>. 25 de 01 de 2012.

Morán y 2014 Felix santiago. «<http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3672/1/T-UCE-0007-130.pdf>.» 10 de 09 de 2014. <http://www.dspace.uce.edu.ec/bitstream/25000/3672/1/T-UCE-0007-130.pdf>.

Mtra.González, B.,2011. <https://www.blogger.com/profile/00386034784164999544>. 03 de 07 de 2011.

- Navarrete, 2015.  
 «<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/TESIS%20DIANA%20NAVARRETE%2029-07-2015%20final%20M.P.pdf>.» 09 de 2015.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/8950/1/TESIS%20DIANA%20NAVARRETE%2029-07-2015%20final%20M.P.pdf>. Ed. DIANA NAVARRETE ZAMBRANO.
- Org/juridico.mesicic4. «[www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_subs.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_subs.pdf).» 31 de 07 de 2013.  
[www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4\\_ecu\\_subs.pdf](http://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_subs.pdf).
- OTROS, AIDE DOMINGUEZ Y. «[html.rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm](http://html.rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm).» 1998. [html.rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm](http://html.rincondelvago.com/administracion-y-diseno-de-puestos.htm).
- Ovey, Dilan MreAguilar. «[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2478.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf).» 21 de 10 de 2007.  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13\\_2478.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/13/13_2478.pdf).
- Pereira, María Ernestina. «[www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira\\_m/sources/pereira\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira_m/sources/pereira_m.pdf).» 10 de 08 de 2008. [www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira\\_m/sources/pereira\\_m.pdf](http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2008/pereira_m/sources/pereira_m.pdf).
- Perez y Merino, 2008. <http://definicion.de/organizacion/>. Ed. Julián Pérez Porto y María Merino. 05 de 08 de 2008.
- Pita Fernández, S., Pértegas Díaz, S.,. «[tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html).» 20 de 08 de 2011. [tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html](http://tesisdeinvestig.blogspot.com/2011/08/investigacion-cuantitativa-y.html).
- Ponce, Agustin Reyes, 2013. [Reclutamiento de Personal](#). Mexico, 2013.
- R, Perpestiva, 2006. «<http://investiga.ide.edu.ec/index.php/revista-febrero-2006/736-analisis-y-ranking-de-pymes>.» [Perpestiva](#) (2006): 1-15.
- Restrepo, 2013. «<http://marketingobjetivo.co/gerencia/que-es-un-ejecutivo>.» 31 de 03 de 2013.  
<http://marketingobjetivo.co/gerencia/que-es-un-ejecutivo>.
- Retos y Directivos, 2016. [http://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/?\\_hstc=43953530.2be3b0474e4a21c6d3b674958b97cbe4.1463415297482.1463415297482.1470426190921.2&\\_hssc=43953530.1.1470426190921&\\_hsfp=3943357024](http://retos-directivos.eae.es/empresas-de-servicios-tipos-y-caracteristicas/?_hstc=43953530.2be3b0474e4a21c6d3b674958b97cbe4.1463415297482.1463415297482.1470426190921.2&_hssc=43953530.1.1470426190921&_hsfp=3943357024). 14 de 07 de 2016.
- Revista Ekos,. «MORTALIDAD DE LAS PYMES .»  
<http://ekosnegocios.com/negocios/verArticuloContenido.aspx?idArt=1221> (2012).
- . «Sectores destacados - Ranking 2015.» [Ekos portal de negocios](#) (2015): 1-30.
- Revista y Selectiva 2015 Española. <http://www.selectiva.es/index.php/reclutamiento-internacional/>. 15 de 12 de 2015.
- Revistas, Bvs. «[http://bvs.sld.cu/revistas/his/his\\_99/his1499.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_99/his1499.htm).» (s.f.).
- . «[http://bvs.sld.cu/revistas/his/his\\_99/his1499.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_99/his1499.htm).» s.f.  
[http://bvs.sld.cu/revistas/his/his\\_99/his1499.htm](http://bvs.sld.cu/revistas/his/his_99/his1499.htm).
- Reyes, 2014.  
 «<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1609/1/DISE%C3%91O%20E%20IMPLEM>

- ENTACI%C3%93N%20DE%20UN%20SISTEMA%20PARA%20LA%20SELECCI%C3%93N%20Y%20RECLUTAMIENTO%20DE%20PERSONAL%20BASADO%20EN%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS.pdf.» 2014.  
<http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1609/1/DISE%C3%91O%20E%20IMPLEME>  
[NTACI%C3%93N%20DE%20UN%20SISTEMA%20PARA%20LA%20SELECCI%C3%93N%20Y%20RECLUTAMIENTO%20DE%20PERSONAL%20BASADO%20EN%20GESTI%C3%93N%20POR%20COMPETENCIAS.pdf.](http://repositorio.upse.edu.ec/bitstream/46000/1609/1/DISE%C3%91O%20E%20IMPLEME) Ed. Nancy Andrea Reyes Lucero.
- Robayo, mireya, 2013. «Reclutamiento y Seleccin del personal.» <http://ghumana1.blogspot.com/> (2013).
- ROBBINS, STEPHEN. «COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL .» ROBBINS, STEPHEN. COMPORTAMIENTO ORGANIZACIONAL . 10 EDICION , s.f.
- Rodriguez, 2011. «<http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/i.html>.» 17 de 03 de 2011.  
<http://rodriguez-peralta.blogspot.com/2011/03/i.html>.
- Rodriguez, Adriana. <http://www.elpulsolaboral.com.mx/recursos-humanos/1638/como-se-retiene-un-talento>. 15 de 02 de 2016.
- Rojas, Pedro,2010. Reclutamiento y Seleccin 2.0 LA Nueva Forma de Encontrar Talento. Guayaquil, 2010.
- rrhh-web.com. <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>. 15 de 07 de 2014.
- rrhh-web.com, 2014. <http://www.rrhh-web.com/reclutamientoyseleccion.html>. 15 de 07 de 2014.
- Salazar y Rendon,2012. «<http://es.slideshare.net/kaox/seleccin-de-personal-12850868>.» 08 de 05 de 2012. <http://es.slideshare.net/kaox/seleccin-de-personal-12850868>.
- Sanchez, 2013.  
[http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Gy6ZfV\\_ExrWJ:gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.com/2013/01/unidad-3-proceso-de-integracion-de.html+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:Gy6ZfV_ExrWJ:gestiondelcapitalhumanolbs.blogspot.com/2013/01/unidad-3-proceso-de-integracion-de.html+&cd=2&hl=es&ct=clnk&gl=ec). Ed. López Breña Sanchez. 07 de 01 de 2013.
- seleccion, Entrevistas y. [blog.infojobs.net/.../preguntas-para-entrevistas-de-seleccion-de-personal](http://blog.infojobs.net/.../preguntas-para-entrevistas-de-seleccion-de-personal). s.f.
- seminariosdetesis.blogspot.com. «<http://seminariosdetesis.blogspot.com/2008/04/investigacin-7-metodologa-de-la.html>.» 15 de 04 de 2008.  
<http://seminariosdetesis.blogspot.com/2008/04/investigacin-7-metodologa-de-la.html>.
- SILVA, NINFA GRACE CARRILLO.  
«[repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6662/1/43869\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6662/1/43869_1.pdf).» 2010.  
[repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6662/1/43869\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/6662/1/43869_1.pdf).
- Slideshare, 2014. «<http://es.slideshare.net/pattitoe/perfil-de-puesto-40500723>.» 20 de 10 de 2014.  
<http://es.slideshare.net/pattitoe/perfil-de-puesto-40500723>.
- Sosa, Mariana. [seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/.../preguntas-para-entrevistar-e..](http://seleccionarecursoshumanos.blogspot.com/.../preguntas-para-entrevistar-e..) 22 de 01 de 2011.

- Supercias, 2016. <http://www.supercias.gob.ec/portal/>. 21 de 09 de 2016.  
<<http://appscvs.supercias.gob.ec/rankingCias/>>.
- . Super Intendencia de Compañías de Ecuador. 21 de 09 de 2016.  
<<http://www.supercias.gob.ec/portal/>>.
- tesis, www.univo.edu.sv. «[http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016147/016147\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016147/016147_Cap1.pdf).» s.f.  
[http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016147/016147\\_Cap1.pdf](http://www.univo.edu.sv:8081/tesis/016147/016147_Cap1.pdf).
- Tonisa.com.  
«[http://www.tonisa.com/Files/Layout\\_Images/flash/Ecuador\\_Toni\\_ESRS\\_IFC\\_SP.pdf](http://www.tonisa.com/Files/Layout_Images/flash/Ecuador_Toni_ESRS_IFC_SP.pdf).» s.f.  
[http://www.tonisa.com/Files/Layout\\_Images/flash/Ecuador\\_Toni\\_ESRS\\_IFC\\_SP.pdf](http://www.tonisa.com/Files/Layout_Images/flash/Ecuador_Toni_ESRS_IFC_SP.pdf).
- Valdez, 2014.  
«<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5110/1/Valenzuela%20Valdez%20Jerem%C3%ADAs.pdf>.» 2014.  
<http://repositorio.ug.edu.ec/bitstream/redug/5110/1/Valenzuela%20Valdez%20Jerem%C3%ADAs.pdf>. Ed. Jeremias Alfonso Valenzuela Valdez.
- Valero, 2012. Gestion de Talento Humano. 2012.
- Valotto, 2011. «<http://www.eumed.net/libros-gratis/2011b/974/Definicion%20y%20conceptos%20de%20servicios.htm>.» Patuzzo, Genilson Valotto. 2011.
- Vanegas, Diana Astudillo y Adriana Gómez Bravo.  
«<dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>.» 12 de 08 de 2011.  
<dspace.ucuenca.edu.ec/bitstream/123456789/1224/1/tcon533.pdf>.
- virtual, Eumed. net Enciclopedia.  
«[www.eumed.net/.../reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal...](http://www.eumed.net/.../reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal...)» s.f.  
[www.eumed.net/.../reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal...](http://www.eumed.net/.../reclutamiento%20y%20seleccion%20de%20personal...)
- Viscaino, L, 2010. «[http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/907/1/41219\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/907/1/41219_1.pdf).» 10 de 03 de 2010. [http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/907/1/41219\\_1.pdf](http://repositorio.ute.edu.ec/bitstream/123456789/907/1/41219_1.pdf).
- Wilson, 2012. «[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf).» 01 de 2012.  
[http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las\\_PyME\\_y\\_su.pdf](http://www.uasb.edu.ec/UserFiles/381/File/Las_PyME_y_su.pdf). Ed. Wilson Araque.
- www.msemploy.es. <http://www.msemploy.es/seleccion-de-personal.cms.asp>. 13 de 09 de 2014.