PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR

FACULTAD DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y CONTABLES

GESTIÓN DE PROCESOS PARA ELABORACIÓN DE ESTRATEGIAS COMERCIALES, ADMINISTRATIVAS Y MANUAL DE CARGOS TIPO EN EL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS CASO: FIRMA HUNTER&HUNTER CONSULTORES DE DESARROLLO ORGANIZACIONAL EN LA CIUDAD DE QUITO

TRABAJO DE TITULACIÓN DE GRADO PREVIA LA OBTENCIÓN DEL TITULO DE INGENIERÍA COMERCIAL

ADRIANA ALEXANDRA ANDRADE TORRES

DIRECTOR: FABIÁN CUEVA

QUITO, ABRIL 2014

DIRECTOR:

Fabián Cueva

INFORMANTES:

Nelson Reinoso

Eduardo Portero

AGRADECIMIENTO

En primer lugar a mis padres Glenia y Nelson por todas sus enseñanzas, apoyo incondicional y amor. A mi hermana y mejor amiga Sofía quien ha sabido ser mi mejor ejemplo, mi soporte y quien ha sabido aconsejarme.

Agradezco a Bryan por su soporte incondicional, por los momentos compartidos, las alegrías juntos, por ser un guía y estar presente en cada uno de mis logros.

Quiero agradecer a mis amigos por todos los buenos momentos compartidos en la universidad, por su apoyo, amistad y consejos.

Muchas gracias a todos.

Adriana Andrade

DEDICATORIA

Dedico este trabajo a mi padre Nelson y a mi abuelita Carlota porque siempre han permanecido a mi lado, por darme todo su amor y siempre confiar en mí. Gracias por todas sus enseñanzas y consejos. Todo lo que soy es gracias a ustedes.

ÍNDICE

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL, 3

1.1. MACRO AMBIENTE, 3
1.1.1. Entorno Económico, 3
1.1.2. Entorno Político- Legal, 5
1.1.3. Elementos macroeconómicos que inciden en la Empresa, 6

1.2. MICRO AMBIENTE , 11
1.2.1. Principales competidores, 12
1.2.2. Análisis del mercado y la competencia, 31
1.2.3. Análisis del nivel tecnológico empresarial, 32

1.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA, 37
1.3.1. Antecedentes de la Empresa, 37
1.3.2. Productos y Servicios, 40
1.3.3. Estructura Organizacional Actual, 43
1.3.4. Principales Competidores y nivel de ventas, 44
1.3.5. Análisis FODA, 45

2. GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS, 53

2.1. MAPA DE PROCESOS, 53

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS , 55
2.2.1. Propósito, 55
2.2.2. Alcance, 55
2.2.3. Niveles de desagregación tecnológica de Procesos, 56
2.2.4. Metodología de Procesos, 57
2.2.5. Diagramación de Procesos, 59

3. ANÁLISISDE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS, 63

3.1. MATRIZ DE VALOR AGREGADO , 63
3.2. ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS, 67
3.3. RECOMENDACIONES DE MEJORA, 70

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y MANUAL DE CARGOS, 71

4.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES TENTATIVAS, *71*
4.1.1. Precio, 71
4.1.2. Plaza, 72
4.1.3. Producto, 73
4.1.4. Promoción, 74

4.2. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS TENTATIVAS, 76

4.3. RESULTADOS A OBTENER A CORTO Y MEDIANO PLAZO, 77

4.4. LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE CARGOS TIPO, 78
4.4.1. Introducción, 80
4.4.2. Organigrama, 81
4.4.3. Descripción de Cargos, 82

5. IMPACTO FINANCIERO, 95

5.1. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS DEL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVO, *95*
5.2. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL REDISEÑO DEL PROCESO DEL ÁREA, 99

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES, 101

6.1. CONCLUSIONES, *101*
6.2. RECOMENDACIONES, *102*

GLOSARIO, 104

BIBLIOGRAFÍA, 106

RESUMEN EJECUTIVO

Hunter & Hunter Consultores es una empresa de consultoría de servicios de selección, desarrollo organizacional, consultoría de procesos entre otros; cuenta con aproximadamente 16 años de experiencia en el mercado ecuatoriano, con oficinas en Quito y Guayaquil.

El presente estudio tiene como objetivo realizar el análisis de la gestión de procesos para el área de selección de Ejecutivos a fin de elaborar estrategias comerciales y administrativas que permitan mejorar la atención al cliente brindando un servicio de calidad.

Para efecto del análisis antes citado se ha efectuado el levantamiento de procesos actual y se ha definido una nueva propuesta del mismo, con el apoyo de herramientas tecnológicas, además se realizó una definición de las estrategias en cuanto a plaza, precio, producto y promoción, adicionalmente se plantea un análisis del costo beneficio del rediseño del proceso considerando los beneficios que se obtendrán en productividad y eficacia.

Los resultados del estudio permitirán a la Empresa a dimensionar los factores necesarios para dar un producto de calidad al cliente, considerando el proceso, las herramientas a utilizar y las estrategias más factibles.

INTRODUCCIÓN

Hunter and Hunter Consultores es consultora de Desarrollo Organizacional, Selección de Personal entre otros, trabaja con las principales empresas nacionales y multinacionales dentro del Ecuador. Actualmente se encuentra innovando en ideas en cuanto a nuevos productos y servicios para poder ser competitivo en el mercado y seguir posicionándose en el mismo.

El presente estudio quiere enfocarse en analizar su actual sistema de procesos así como también a mejorar los mismos, ya que estos podrían ser más atractivos al momento de presentar sus productos y servicios ante el cliente. Al mismo tiempo se debe tomar en cuenta problemáticas como una competencia bien preparada y áreas de selección en las principales empresas que ya actualmente prepararan a su personal para así prescindir de servicios externos.

El análisis tiene como objetivo plantear soluciones a corto y mediano plazo. Este nuevo enfoque se basa enteramente en la reducción de tiempos dentro de los procesos, generados por varias razones, entre las causas principales se tiene la desinformación y la falta de

herramientas tecnológicas. Este enfoque también pretende incrementar la eficacia en la consecución de objetivos planteados y la eficiencia en el uso de los recursos disponibles.

Uno de los resultados más importantes que se busca obtener con la gestión de procesos es el incremento de la satisfacción del cliente, en todos los frentes en los que se interactúe con los mismos.

1. DIAGNÓSTICO SITUACIONAL

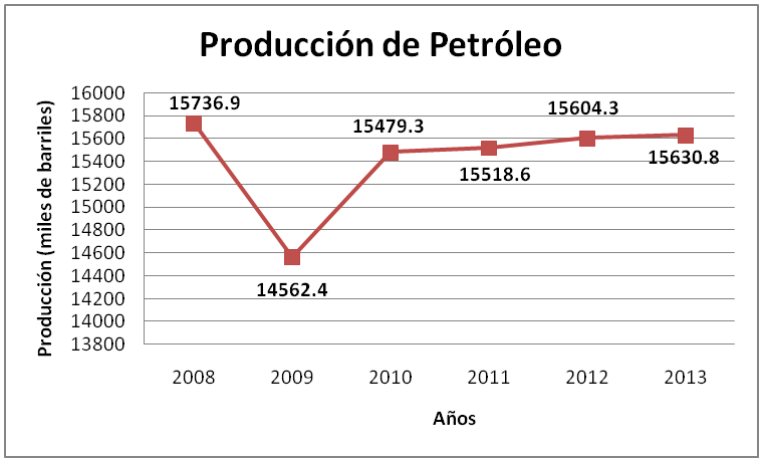
1.1. MACRO AMBIENTE

1.1.1. Entorno Económico

Ecuador es un país dependiente de fuerzas económicas más grandes y desarrolladas como Estados Unidos y la Unión Europea. Pero uno de los criterios clave que ha mantenido la sostenibilidad de la economía ha sido nuestro principal producto de exportación el petróleo. Las mismas que alcanzan valores de más de 15.630,80 millones de dólares del total de exportaciones del país en el año 2013.[1]

[1] Período de Agosto a Diciembre 2013. Fuente: Banco Central del Ecuador

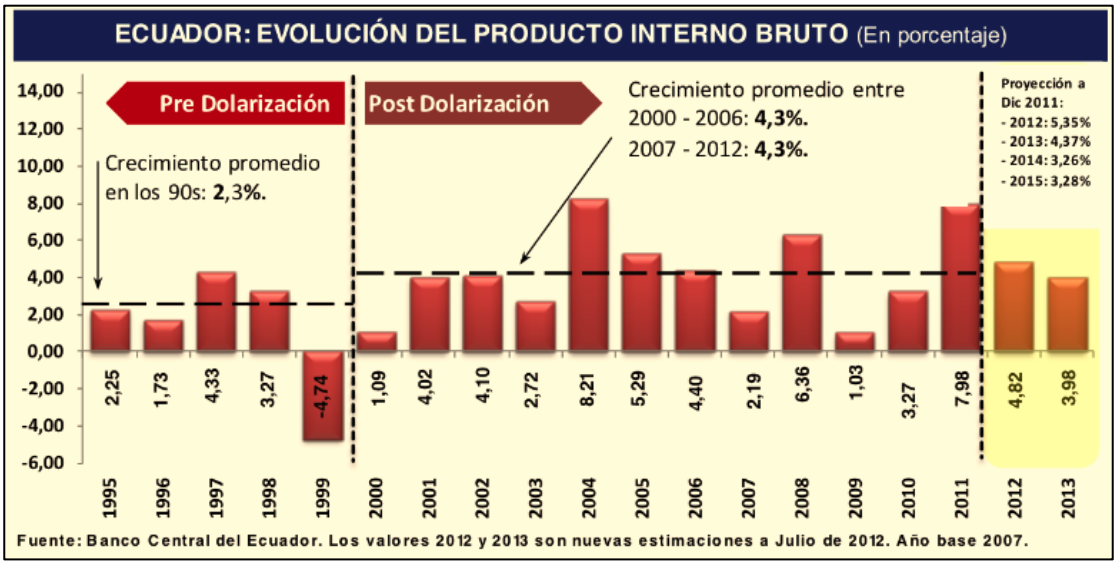
Gráfico No. 1: Producción de Petróleo Ecuador



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Adriana Andrade

Producto Interno Bruto

Gráfico No. 2: Evolución del Producto Interno Bruto



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

En el gráfico No. 2 se puede observar que en los años 90’s el crecimiento del PIB oscila entre el 2.3 por ciento. Mientras que en la primera década del siglo 21, el crecimiento promedio del PIB es del 4.3 por ciento. En el 2013 el Ecuador cerró con un PIB de alrededor de 87 millones de dólares y con un crecimiento anual del 3.7 al 4 ciento. Se espera que para el 2014 la tasa de crecimiento del PIB oscile entre el 4.1 y el 5.1 por ciento (aproximándose a los 100 millones de dólares).

1.1.2. Entorno Político- Legal

Ecuador ha atravesado varios cambios estructurales en su legislación desde la presidencia de Rafael Correa. Con la aprobación de la nueva Constitución en el 2008 la cual reforma varias leyes en lo tributario, producción, financiero, económico, social, jurídico.

Las relaciones internacionales durante el gobierno actual han estado vinculadas directamente con países de ideología socialista como es el caso de Venezuela, Bolivia, Cuba, entre otros. También se han logrado grandes convenios y asociaciones comerciales con China gran potencia mundial.

Lo que se ha intentado en estos últimos tres años es no depender directamente de potencias como Estados Unidos o la Unión Europea, tratando así de no establecer convenios comerciales, debido a que la actual política se basa en restringir las importaciones para así poder detener la salida de efectivo que incrementa la balanza comercial y puede colocar un riesgo en la sustentabilidad de la dolarización. Los aranceles han sido otro efecto de las nuevas políticas colocando grandes incrementos en cuanto a la implantación de sistemas de licencias, permisos de importación, entre otros.

Otro factor a mencionar son los cambios en el código del trabajo como por ejemplo la eliminación de la tercerización lo cual causo una crisis laboral en el País, actualmente este ha sido uno de los puntos más favorables en el ámbito de selección de personal, ya que permite establecer beneficios concretos y esto aporta un gran atractivo para los candidatos postulantes.

1.1.3. Elementos macroeconómicos que inciden en la Empresa

a. La Inflación

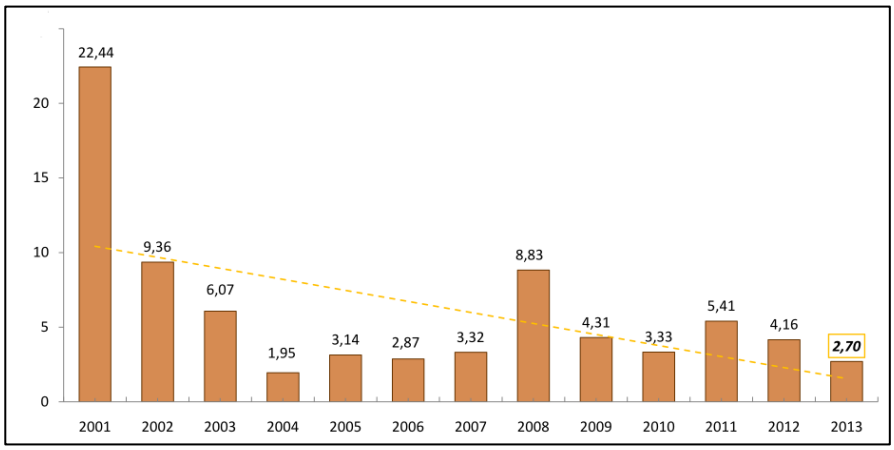
La inflación ha mostrado enormes cambios y reducciones significativas en los últimos 13 años, partiendo en el año 2001 donde se registró una

tasa del 22.4 por ciento anual (por los efectos de la dolarización y el cambio de moneda) hasta llegar a finales del 2013 con un 2.7 por ciento. Porcentaje inferior al de diciembre del 2012 que fue del 4.16 por ciento. Cabe destacar que esta misma tasa de inflación (año 2013) es la más baja en los últimos 8 años, únicamente superada por la tasa del 2004 (índice 1.95 por ciento).

A pesar de que la tasa de inflación del 2013 es baja, son las bebidas alcohólicas y los restaurantes los que mayor índice de inflación mostraron en ese año (esto debido a los aranceles en el licor, principalmente).

Es también digno de análisis, ver como afecto a la inflación la crisis mundial del 2008 al Ecuador; mostrando un despunte (no acorde a la tendencia) con una tasa de inflación del 8.83 por ciento (la más alta en los últimos 10 años).

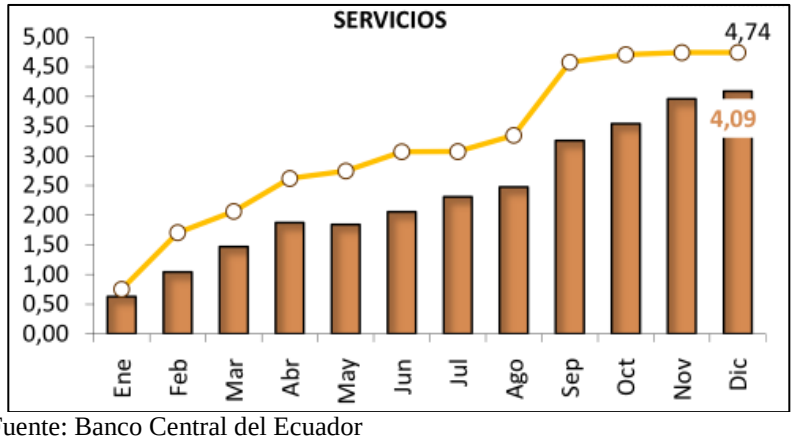
Gráfico No. 3: Evolución Inflación



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Sin embargo, con respecto a los servicios, esta marca un 4.74 por ciento a finales de diciembre del 2013. Superior al año anterior que cerró con un 4.09 por ciento. Concluyendo así que la tasa de inflación en los servicios ha venido incrementándose en los últimos 3 años.

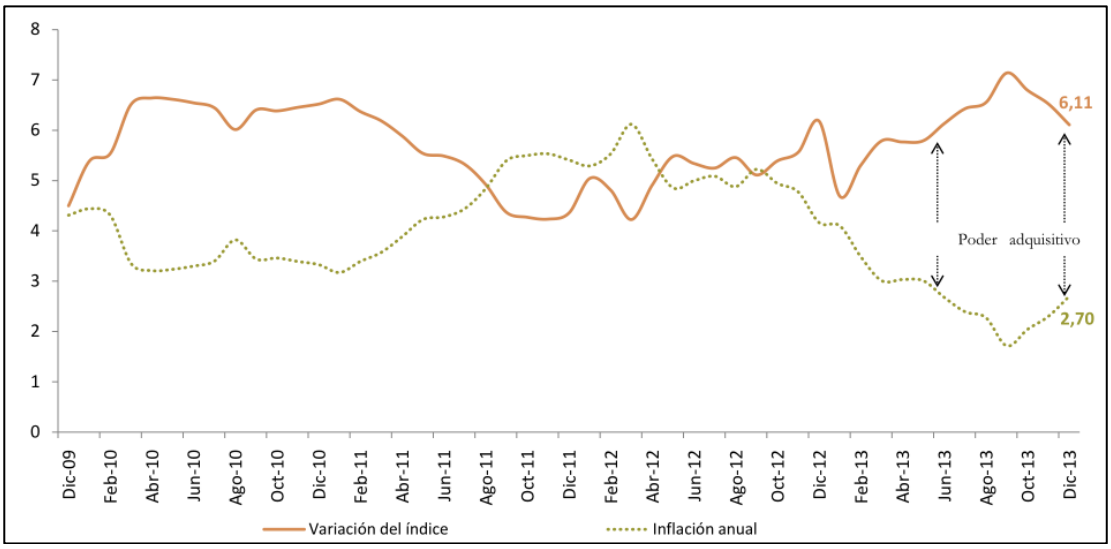
Gráfico No. 4: Tasa de Inflación de Servicios



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

La recuperación del poder adquisitivo es un punto considerable tomando en cuenta el aumento en comparación al año anterior (2012). Esto se debió a la baja en la inflación (no hubo un notorio aumento en los precios) y al aumento del índice del salario real (índice que ha venido aumentándose hasta cerrar el 2013 con un 6.11 por ciento). Además, en los últimos 3 años, es únicamente en el año 2011 donde la tasa de inflación supera al índice del salario real. Concluyendo así que mayor fue el alza en los precios que el aumento de los salarios de las personas.

Gráfico No. 5: Variación de Inflación

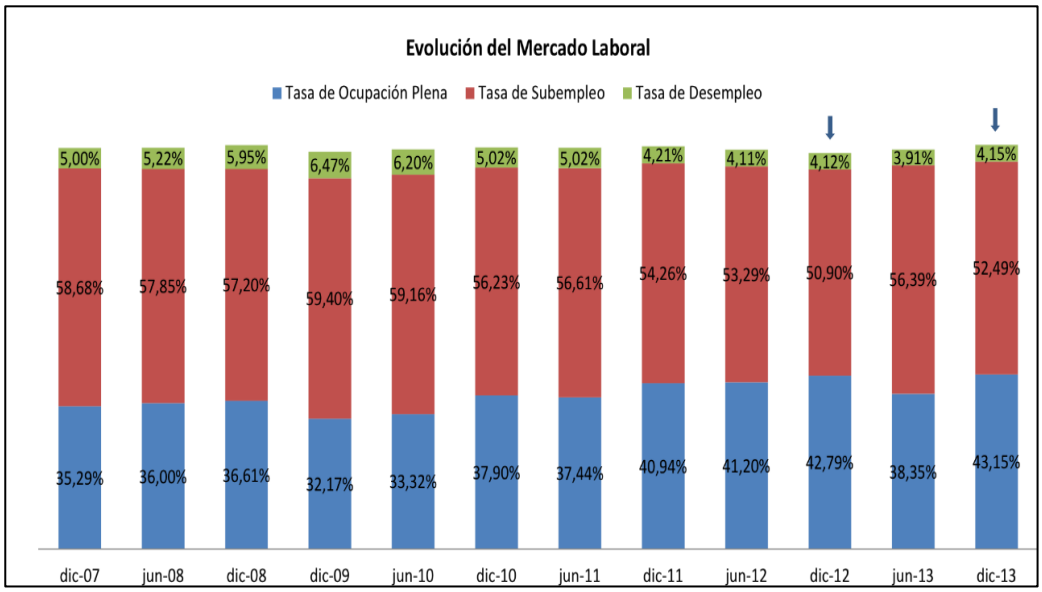


Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Actualmente uno de los factores que influyen directamente en el presente estudio es la tasa de desempleo, que desde la crisis del 2008 ha tenido un impacto directo en el país, pero como se observa en el siguiente gráfico

para el año 2013 ha tenido una disminución considerable tomando en cuenta que para Junio del 2013 se encontraba en 3,91 por ciento y para finalizar el año en 4,15 por ciento.

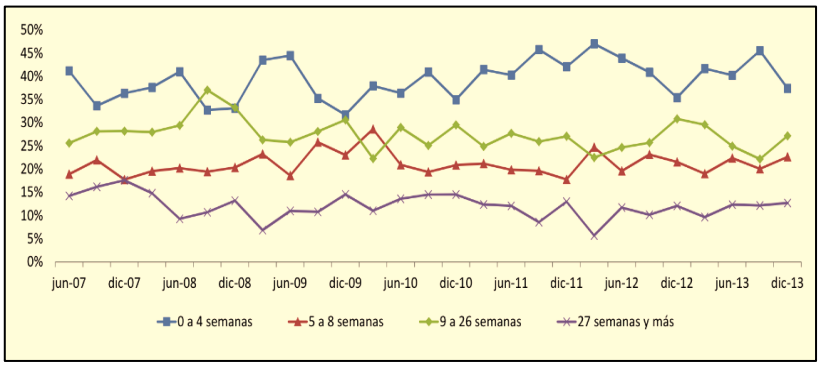
Gráfico No. 6: Evolución Trimestral del Mercado Laboral Nacional Total



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

Ahora partiremos enfocándonos en el tiempo promedio de búsqueda de empleo, factor importante ya que los datos muestran que para el año 2013 se encuentra en un promedio mayor al 45 por ciento donde encontrar trabajo toma de 0 a 4 semanas, algo positivo para la comunidad laboral.

Gráfico No. 7: Tiempo Promedio de Búsqueda de Empleo



Fuente: Banco Central del Ecuador
Elaborado por: Banco Central del Ecuador

1.2. MICRO AMBIENTE

Los principales competidores de la firma Hunter & Hunter poseen varias ventajas competitivas como presencia en el mercado, herramientas tecnológicas, publicidad y personal, colocando en una situación compleja al cliente a la hora de escoger servicios externos.

La siguiente información es recopilada de las principales páginas web de cada una de las consultoras e investigación personalizada en el caso de Korn Ferry.

1.2.1. Principales competidores

1.2.1.1. Samper Head Hunting[2]

Gráfico No. 8: Logo Samper Head Hunting



Fuente: Samper Head Hunting
Elaborado por: Samper Head Hunting

Servicios

Orientación Profesional

Servicio orientado a candidatos, personas que llegan al país y requieren ser evaluados y asesorados para reincorporarse al entorno laboral.

Assessment Center

"Valoramos capacidades y competencias de potenciales candidatos y de sus colaboradores"

2 www.samperheadhunting.com

Este servicio proporcionará una visión objetiva sobre la capacidad de gestión, potencial y competencias de los evaluados. Es una técnica de evaluación grupal, donde buscamos que usted disponga de información sumamente útil y específica para tomar decisiones de contratación, promoción, cambios de área, entre otras.

Evaluación Del Talento Humano

"Respaldando la gestión de actuales y potenciales colaboradores con un criterio experto"

Este servicio consiste en una evaluación integral del talento humano, a través de entrevistas laborales basadas en modelos de competencias, aplicación de pruebas psicométricas, culminando con un informe laboral. Determinamos si actuales y potenciales colaboradores se encuentran aptos para cubrir una posición específica.

Head Hunting

Una vez conocido el perfil, un consultor especializado define la estrategia de búsqueda y comienza a contactar uno por uno ejecutivos en todas las organizaciones donde se considere que puede existir un candidato potencial, en cualquier país del mundo.

Clima Laboral

Medición y Evaluación de las percepciones de sus colaboradores con el objetivo de identificar el estado de ánimo de su organización.

Redes Sociales:

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Linkedin

Oficinas

Quito y Guayaquil

Trayectoria

Es una compañía dedicada exclusivamente a evaluar y reclutar líderes de negocios con trayectorias sobresalientes que crearon ventajas competitivas y resultadas palpables.

En el Ecuador la compañía arrancó sus operaciones en marzo del año 2002 y como líderes en la industria de búsqueda de talentos, han brindando soluciones empresariales para sus exigentes clientes.

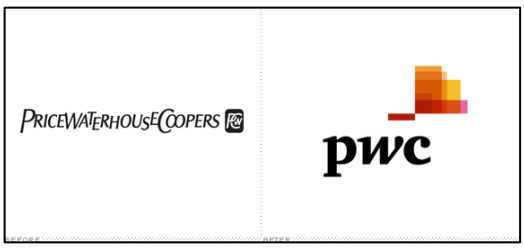
Han atendido regularmente los requerimientos de búsqueda y evaluación de ejecutivos en empresas dentro de más de 56 sectores de la economía nacional

La demanda de sus selectos clientes les ha permitido realizar búsquedas internacionales, ubicando ejecutivos fuera de su país de origen, alrededor de todo el mundo.

A partir de 2007 la empresa ha visto la necesidad de expandir sus operaciones abriendo oficinas en Colombia y Perú, logrando así satisfacer las necesidades de un mercado globalizado.

1.2.1.2. Pricewaterhousecoopers[3]

Gráfico No. 9: Logo Pricewaterhousecoopers



Fuente: Pricewaterhousecoopers
Elaborado por: Pricewaterhousecoopers

[3] http://www.pwc.ec/acerca-de-nosotros/quienes-somos.aspx

Servicios

Consultoría Organizacional

Los servicios están relacionados con los temas de estrategia empresarial, mejoramiento de procesos, tecnología de información, gestión del talento humano, administración de riesgos corporativos, finanzas corporativas y auditoría interna.

Consideran que es de gran importancia el tener profesionales experimentados que entienden su negocio y trabajan junto con usted para desarrollar soluciones innovadoras para las necesidades de su negocio.

Los servicios que ofrecen son los siguientes:

- ✓ Estrategia y Gestión Empresarial
- ✓ Gestión Integral del Talento Humano
- ✓ Eficiencia Operacional
- ✓ Deals&TransactionalServices
- ✓ Seguridad de la Información
- ✓ Gobierno Corporativo y Administración de Riesgos
- ✓ Auditoría Interna
- ✓ Responsabilidad Social y Sustentabilidad

- ✓ Gestión integral del talento humano

Asisten a sus clientes a administrar su talento humano en cada una de las etapas de la cadena de valor de la Gestión Integral del Talento Humano, de manera que las organizaciones puedan seleccionar sus talentos, asignarlos en donde mejor aporten al negocio, recompensarlos, evaluar su desempeño, retenerlos y planificar su desarrollo.

Para esto han desarrollado soluciones en las siguientes áreas claves de la gestión de personas:

- ✓ Búsqueda y Selección de Ejecutivos
- ✓ Gestión y Administración del Desempeño
- ✓ Planificación y Gestión del Desarrollo
- ✓ Diseño de Planes y Estrategias de Retención de Personal
- ✓ Diseño de Políticas y Estrategias de Remuneración Fija y Variable
- ✓ Encuestas y Estudios Salariales
- ✓ Diseño y Dimensionamiento de Estructuras y Modelos Organizacionales
- ✓ Valoración de Cargos y Desarrollo de Manuales de Funciones

Redes Sociales:

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Linkedin

Oficinas

Quito y Guayaquil

Trayectoria

En PwC asisten a sus clientes en la optimización de su desempeño, la administración de riesgos y la creación de valor a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

PwC ofrece servicios de consultoría organizacional, consultoría tributaria centrados en la industria, para generar confianza pública y mejorar el valor para los clientes y las partes interesadas. El equipo trabaja conectando sus pensamientos, experiencia y soluciones para desarrollar nuevas perspectivas y brindar asesoramiento práctico. Su estrategia competitiva se basa en:

- ✓ Servicios especializados con un enfoque práctico en solución de problemas
- ✓ Absoluta confidencialidad en el manejo de información
- ✓ Soporte de una red mundial de consultores
- ✓ Independencia
- ✓ Información oportuna y confiable
- ✓ Metodología
- ✓ Alta experiencia en la prestación de servicios en el mercado nacional
- ✓ Contactos
- ✓ Marketing &Communications

1.2.1.3. Korn Ferry

Gráfico No. 10: Logo Korn Ferry



Fuente: Korn Ferry
Elaborado por: Korn Ferry

Servicios

Assessment Center

Evaluación grupal, donde el proceso facilita a predecir conductas a los postulantes en situaciones concretas.

Selección de Personal

Servicio especializado únicamente en Gerencias y Direcciones

Diagnóstico Laboral

Servicio personalizado que busca diagnosticar el ambiente laboral para proponer soluciones integrales ya sea con herramientas tecnológicas o programas de desarrollo organizacional.

Redes Sociales

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Linkedin

En las tres redes sociales trabaja solo son páginas internacionales

Oficinas

Quito

Trayectoria

La empresa cuenta con más de 15 años de experiencia, al momento trabajan con las principales empresas nacionales y multinacionales del país, en procesos altamente confidenciales.

1.2.1.4. Great People Consulting[4]

Gráfico No. 11: Great People Consulting



Fuente: Great People Consulting
Elaborado por: Great People Consulting

[4] www.gpc.com.ec

Servicios

Leadership & culture

Procesos de coaching con más de 1.000 ejecutivos, desarrollando capacidades como liderazgo y pensamiento estratégico.

Consulting

Tecnología y experiencia en procesos de consultoría, diagnóstico y evaluación de personas y organizaciones, generando valor.

TalentSearch

Han identificado a más de 5.000 talentos en América Latina, utilizando herramientas de vanguardia, que hacen la diferencia.

Assessment Center

Es un sistema integrado de simulaciones de trabajo, diseñadas para generar comportamientos similares a los que se presentan en las organizaciones, convirtiéndose en una herramienta de diagnóstico que permite a los observadores identificar el Nivel de Desarrollo de Competencias y Habilidades.

Este es un proceso fundamentado en una experiencia gerencial intensa, exigente, sistémica, con elevada dosis de presión, con el

propósito de que emerjan los estilos reales o naturales de las personas, así como sus competencias.

Al finalizar el Assessment Center, además de la información que recaban los observadores para elaborar sus informes, los participantes están listos para hacer una auto evaluación de sus competencias y hacer un reconocimiento y concientización de las oportunidades de mejora de dichas competencias.

Redes Sociales

- ✓ Facebook el cual mantiene una apariencia simple
- ✓ Linkedin
- ✓ YouTube

Oficinas

Quito y Guayaquil

Trayectoria

GREAT PEOPLE CONSULTING S.A. con 14 años de experiencia es una empresa que cuenta con una red internacional de Coaches, Consultores y Facilitadores que lleva a cabo programas diseñados para facilitar procesos de aprendizaje, desarrollo, transformación de

personas y empresas, con la provisión de soluciones de Consultoría; así como, procesos de búsqueda e identificación de talentos.

Su enfoque está orientado a colaborar con valor agregado y total comprensión de las necesidades de sus clientes, co-creando con ellos estrategias y la aplicación de las mejores prácticas para asegurar resultados de calidad que sean sostenibles y de alto impacto en la organización.

Proveedores de una amplia gama de servicios profesionales dirigidos a optimizar el liderazgo, la gerencia y cultura organizacional; de igual manera facilitan la incorporación del talento más idóneo para sus clientes y desarrollo de proyectos de Consultoría que generen solución a sus necesidades.

1.2.1.5. Multitrabajos[5]

Gráfico No. 12: Logo Multitrabajos



Fuente: Multitrabajos
Elaborado por: Multitrabajos

Servicios

Selección de Profesionales: reconocidos en el mercado como líderes en reclutamiento a través de Internet y en el desarrollo de tecnología para automatizar y tercerizar procesos internos relativos a la gestión de los recursos humanos.

Redes Sociales

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Linkedin

[5] www.multitrabajos.com.ec

Oficinas

Quito y Guayaquil

Trayectoria

Fundada en el 2000, ofrecen a las empresas anunciantes 13 años de experiencia en Internet, que sumada a nuestra presencia regional nos convierten en la alternativa ideal de reclutamiento on line.

1.2.1.6. Deloitte &Touche[6]

Gráfico No. 13: Logo Deloitte & Touche



Fuente: Deloitte
Elaborado por: Deloitte

6 www.deloitte.com.ec

Servicios

Procesamiento de Nóminas

Servicio en base a la experiencia adquirida, permite a la Compañía disponer de información adecuadamente estructurada con sujeción a disposiciones legales, laborales, contables e impositivas vigentes.

Cálculo de la nómina

- ✓ Provisiones mensuales y acumuladas relacionadas con los beneficios de los empleados.
- ✓ Pago de remuneraciones mediante carga bancaria o manual.
- ✓ Rol de pagos mediante archivo electrónico y documento físico en sobre de seguridad.
- ✓ Desarrollo de archivos para el procesamiento automático por interfaces según las necesidades del cliente.
- ✓ Registros y generación de planillas en el sistema de historia laboral del IESS.
- ✓ Liquidaciones de haberes y actas de finiquito.
- ✓ Legalización 13ero y 14to sueldo, utilidades y salario digno ante el Ministerio de Relaciones Laborales.
- ✓ Formularios 107.
- ✓ Anexo de Impuesto a la Renta en Relación de Dependencia (RDEP).

- ✓ Administración de personal (control de contratos, vacaciones, préstamos, información personal, entre otros).
- ✓ Asesoramiento en la aplicación de normas legales y tributarias relacionadas con el manejo de la nómina.

Selección de Ejecutivos

Servicio que ofrece selección de personal a todo nivel con evaluaciones psicotécnicas.

Consultoría de procesos y proyectos de tecnología de información

Estos servicios se enfocan en mejorar la eficacia y eficiencia, diseñando, implementando y evaluando procesos que utilizan las herramientas tecnológicas para soportar las actividades empresariales de forma horizontal y vertical.

Selección de software

- ✓ Aseguramiento de calidad de proyectos (PQA)
- ✓ Reconocimiento de ingresos
- ✓ Diagnóstico de brechas entre procesos y aplicaciones.

Redes Sociales

- ✓ Facebook
- ✓ Twitter
- ✓ Linkedin Página internacional

Oficinas

Quito y Guayaquil

Trayectoria

Hay que mencionar que ellos tienen alrededor de 5 a 6 años de experiencia en el mercado de consultoría organizacional y el mismo no colocado en la página web ya que su giro de negocio en Ecuador se estableció desde 1966 enfocado netamente en la parte de consultoría tributaria.

Su portafolio de clientes asciende a más de 500 empresas, incluyendo multinacionales así como empresas locales de rápido crecimiento.

1.2.1.7. Seleccionadores Freelance

Se han convertido en los facilitadores durante los últimos 4 años, esta nueva metodología de servicio es personalizada y frecuentemente la realizan para cargos sumamente confidenciales o cuando por alguna razón necesitan apoyo inmediato en el área de selección.

1.2.1.8. Áreas de Selección Especializadas en Empresas

En los últimos 4 años las empresas han optado por capacitar a su personal en temas de selección, contratando en su mayoría funcionarios con experiencia en consultoría, actualmente las áreas no se encuentran al cien por ciento preparadas pero cada día van adquiriendo herramientas que le permiten apostar por esta área y es lo que buscan hoy en día las organizaciones.

1.2.2. Análisis del mercado y la competencia

Actualmente en el Ecuador las principales empresas multinacionales y nacionales que requieren de un proceso de selección cuentan con un área propia, sin embargo en la mayoría de casos la misma se encarga de realizar la contratación para cargos operativos y mandos medios.

Dada la importancia que requiere la contratación de cargos Gerenciales, regularmente dichas empresas recuren al apoyo de empresas consultoras especialistas en selección, los motivos de la contratación pueden ser varios, en los que se encuentra: confidencialidad de la información, experiencia, transparencia y tiempos de respuesta.

La demanda del mercado es amplia, por lo cual los competidores manejan una participación de mercado equitativa o similar, no obstante las características que permiten a las empresas multinacionales y nacionales optar por un servicio de selección de una u otra consultora radica en el precio, tiempo de respuesta y calidad.

1.2.3. Análisis del nivel tecnológico empresarial

Los gerentes.com

Herramienta diseñada para que los principales candidatos estén al día en los procesos de selección, además para que puedan actualizar su hoja de vida. Para la consultora es la principal fuente de datos para comenzar con un proceso de selección.

Debido al análisis realizado se pudo observar que:

Tabla 1: Análisis Página Web

Cargo Publicado en la Web mensual		
Aplicantes	**Efectividad**	**Hoja de vida tomadas en cuenta**
300	3%	9

Cargos Publicados en la Web anualmente		
Aplicantes	**Efectividad**	**Hoja de vida tomadas en cuenta**
2800	2,56%	72

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Lo cual se debe principalmente al descuido y falta publicidad de la página web, la cual ni siquiera es utilizada en el proceso de selección.

Sheila Low´s Proffesional Handwriting Analyzer

Es la herramienta utilizada mediante una carta elaborada por el candidato a evaluar, posteriormente se procede a ingresar los datos en la herramienta.

La Grafología es una ciencia, una técnica de la psicología, que nos permite hacer un análisis profundo de una persona, a través de su escritura

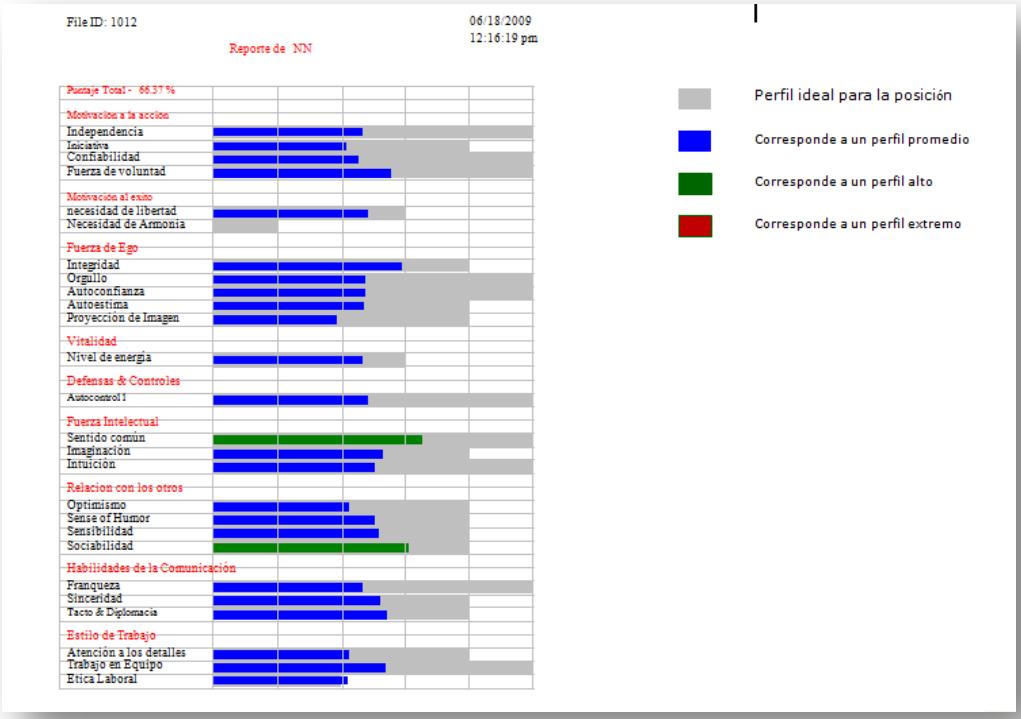
Aspectos a evaluar con grafología:

- ✓ Motivación a la Acción.
- ✓ Motivación al Éxito
- ✓ Estructura Interna
- ✓ Vitalidad
- ✓ Jefatura y Supervisión
- ✓ Fuerza Intelectual
- ✓ Relación con otros
- ✓ Comunicación

- ✓ Estilo de Trabajo
- ✓ Administrando gente.

Ejemplo del Informe

Gráfico No. 13: Ejemplo de Informe



Fuente: Propuesta de Servicios Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Hunter&Hunter

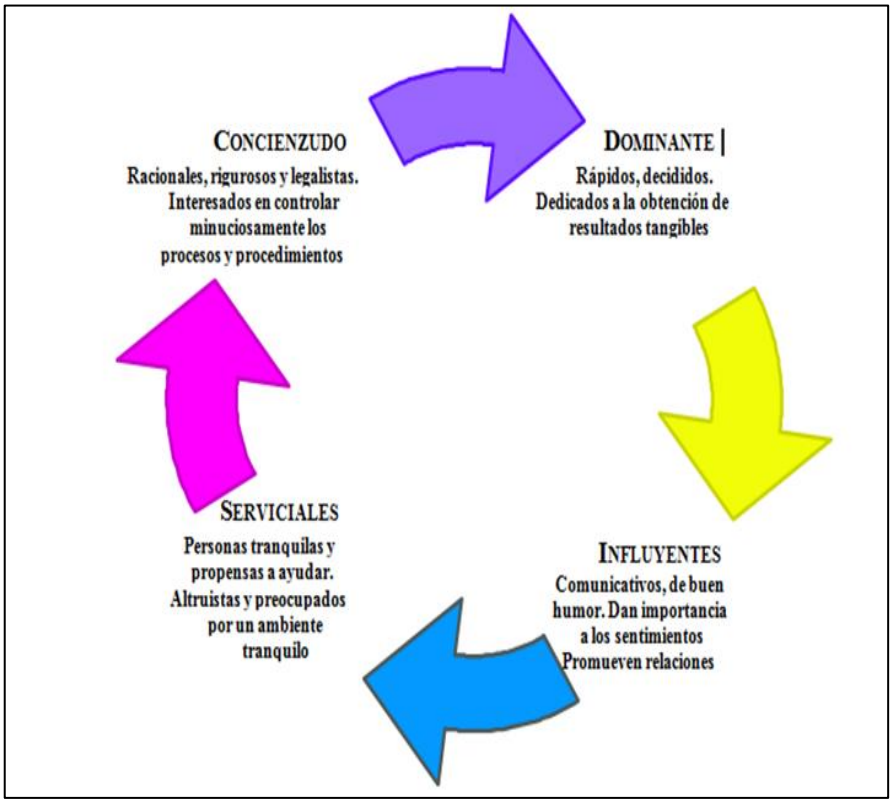
TTCD Test de Tendencias Conductuales DISC

Con esta herramienta se pretende analizar:

- ✓ Puntos fuertes, características psico-sociales

- ✓ Comportamientos en el seno de las organizaciones
- ✓ Puntos débiles, reacciones en situaciones de conflicto y disposición a organizar
- ✓ Estilo de vida, inclinación a lo concreto y resultados, disposición a socializar.

Gráfico No. 14: Proceso del Test de Tendencias Conductuales DISC



Fuente: Propuesta de Servicios Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Hunter&Hunter

Hunter Times

Herramienta con la cual se consigue planificar de mejor manera los procesos de selección tomando en cuenta carga de trabajo y tiempo de entrega.

Es un tablero de control en Excel que indica mediante alarmas con cuantos procesos máximo puede estar un consultor y sus tiempo de entrega ideales

Redes Sociales: Facebook, Twitter

En la actualidad la empresa ha redefinido la estrategia en cuanto al manejo de estas principales redes sociales. Es por eso que se encuentran en un proceso de rediseño, en el cual no solo quieren presentar los servicios de la consultora, sino además compartir temas de interés en cuanto a recursos humanos.

Es una de las herramientas más desatendidas que posee la consultora, pero que las quiere retomar porque su estrategia anterior era llegar únicamente a perfiles altos como Gerentes y Jefes. Debido a la falta de postulantes ha sido

un impedimento para realizar procesos de selección más rápidamente, en las dos redes sociales como Facebook y Linkedin van a enfocar temas tanto para una alta jerarquía como temas amigables para nuevos integrantes al mundo laboral, por ejemplo consejos en cuanto a cómo llenar tu hoja de vida, recomendaciones para las entrevistas, entre otros.

1.3. ANÁLISIS DE LA EMPRESA

1.3.1. Antecedentes de la Empresa

Es una firma de Consultoría que ofrece servicios de Selección y Hunting de Ejecutivos, Transformación Organizacional, Sistemas de Calidad ISO 9001-2008, 14001-2004, OHSAS 18001-2007, Sistemas de Auditorías de Riesgos del Trabajo (SART) y Consultoría en Recursos Humanos. Iniciaron operaciones en Abril del año 1998, al momento la Firma es parte de la red Internacional Placement Services, misma que se extiende desde Canadá hasta Argentina. Son líderes y expertos en los servicios que ofrecen, han construido una empresa de consultoría basada en la experiencia y alto conocimiento lo cual consideran es su principal recurso para obtener una ventaja competitiva sostenida.

Cuenta con el un equipo de consultores sólido y reconocidos en el mercado entre los que mencionaremos:

- **Francisco Campaña:** Director General, Doctor en Psicología Industrial Universidad Central del Ecuador; Posgrado en Psicología Organizacional en la Universidad de Córdoba - Argentina; Masterado en España en Gestión de Recursos Humanos. Entrenamiento en transformación organizacional y gestión de recursos humanos en 17 países a nivel de América y Europa. Ejecutivo con 30 años de experiencia a nivel nacional e internacional, entrenador, Coach certificado y experto Head Hunter. Responsable de asegurar la calidad del proyecto de acuerdo con la metodología y estándares internacionales.

- **Esteban Castillo:** Gerente de Consultoría, Doctor en Psicología Industrial Universidad de las Américas; Certificado en AMITAI International (Encuesta de evaluación de Clima laboral). Entrenamiento en Denver- Estados Unidos en Gestión de Recursos Humanos. Más de 7 años de experiencia en varios países de Sudamérica en consultoría integral de recursos humanos, consultoría gerencial y selección de ejecutivos. Experto en Assessment Center. Responsable de supervisar y liderar actividades del proyecto

desarrollando el componente estratégico y metodológico acorde a las necesidades del Cliente.

- **Marcela Mardonez**: Gerente de Consultoría, Doctora en Psicología Clínica y Laboral Universidad de Buenos Aires - Argentina; Diplomado en Gerencia Estratégica de Recursos Humanos Tecnológico de Monterrey; Certificada en administración e interpretación de Test Psicotécnicos. Experiencia en varios países de Sudamérica. Experta en evaluación y selección estratégica de ejecutivos, desarrollo de talento humano, consultoría, coaching y mentoring. Responsable de liderar actividades del proyecto aplicando las herramientas y metodología de evaluación integral mediante el desarrollo estratégico y modelo participativo.

Oficinas de Hunter& Hunter en América

Gráfico No. 15: Oficinas Hunter& Hunter en América



Fuente: Propuesta de Servicios Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Hunter&Hunter

1.3.2. Productos y Servicios

Recursos Humanos

Talent Search

- Búsqueda de Talentos.
- Base de talentos sobre 50.000 ejecutivos.

- Network regional – Búsqueda Regionales (Canadá, USA, Argentina, Chile, Uruguay).
- Hunting de Ejecutivos.

Consultoría

- Human ResourcesConsulting.
- Gestión del Talento.
- Gestión de compensación.
- Gestión del cambio y transformación.
- Gestión del conocimiento.
- Management SkillMethod (Competencias).

Gestión Global del Talento Humano

- Manejo de la diversidad (Etnias y razas).
- Manejo de talentos basados en valores.

Desempeño Empresarial

- Estrategia Organizacional.
- Procesos y Redefinición.
- Gestión de conocimiento.
- Indicadores y métricas alineadas a su estrategia de negocio.

Herramientas Innovadoras

- Herramientas y Metodologías de punta que son de comportamiento y conducta.
- Centros de Evaluación (Assessment Center Model DISC y Grafología).
- Balance Score Card.
- Referencias 180 y 360 grados.
- Soft. Competencias.
- Soft. RRHH.

Consultoría en Sistemas de Calidad

ISO 9001-2008: La Gestión Integral de Procesos persigue incorporar en la organización, un estilo de gestión en cada puesto de trabajo, alineado con los atributos necesarios para lograr la excelencia organizacional.

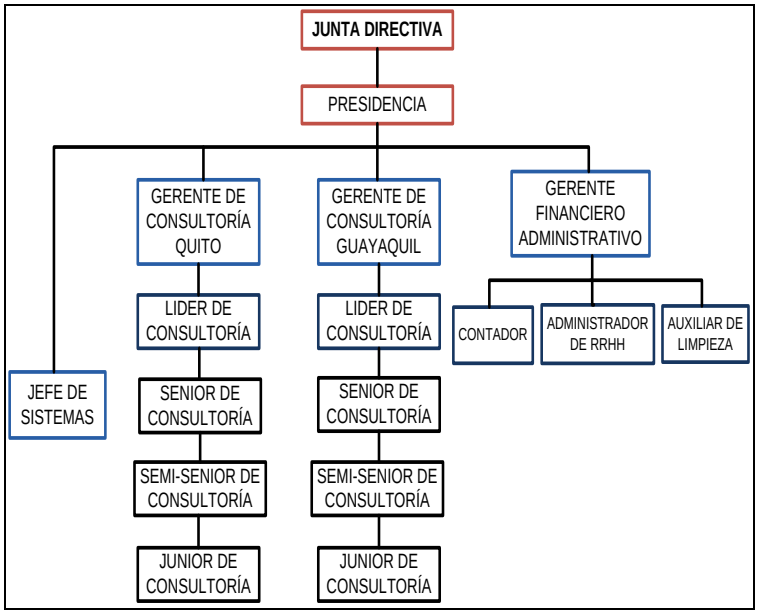
ISO 14001: Con la implantación de un Sistema de Gestión Ambiental se pretende una interrelación entre acciones ambientales y herramientas de gestión para conseguir un objetivo claramente definido: la Mejora del Comportamiento Ambiental.

OSHAS 18001

- La idea es que su empresa consiga una mejora sustancial de los procesos y de la eficiencia en la producción.
- Mejorar la relación con las distintas administraciones.
- Se convierte en una fuente de motivación a sus colaboradores.
- Se logra cumplir con la normativa laboral, y la Seguridad de sus colaboradores.

1.3.3. Estructura Organizacional Actual

Gráfico No. 16: Estructura Organizacional Actual Hunter & Hunter



Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

1.3.4. Principales Clientes y nivel de ventas

Los principales clientes de la firma son presentados a continuación:

Gráfico No. 17: Principales Clientes



Fuente: Propuesta de Servicios Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Hunter&Hunter

La empresa colaboro con datos aproximados en cuánto a su nivel de ventas por temas de confidencialidad, en temas de selección de personal tienen un ingreso aproximado de 25 000 USD. mensuales, en el siguiente cuadro se muestra un análisis aproximado de sus ingresos y egresos.

Gráfico No.18: Nivel de Ventas de Hunter & Hunter

Rubro	Año 0	Año 1	Año 2	Año 3	Año 4
Ventas		$ 300,000.00	$ 316,500.00	$ 333,907.50	$ 352,272.41
TOTAL INGRESOS	$ -	$ 300,000.00	$ 316,500.00	$ 333,907.50	$ 352,272.41
Sueldos Anuales		$ (91,200.00)	$ (97,584.00)	$ (104,414.88)	$ (111,723.92)
Gastos arriendo y servicios básicos		$ (30,000.00)	$ (33,000.00)	$ (36,300.00)	$ (39,930.00)
Gasto Licencias software		$ (500.00)	$ (525.00)	$ (551.25)	$ (578.81)
Materiales de oficina		$ (2,040.00)	$ (2,244.00)	$ (2,468.40)	$ (2,715.24)
Soperte Y Mantenimiento software		$ (2,592.00)	$ (2,851.20)	$ (3,136.32)	$ (3,449.95)
Soperte Y Mantenimiento pagina web		$ (1,620.00)	$ (1,782.00)	$ (1,960.20)	$ (2,156.22)
TOTAL EGRESOS	$ -	$ (127,952.00)	$ (137,986.20)	$ (148,831.05)	$ (160,554.15)

Fuente: Hunter & Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

1.3.5. Análisis FODA

FODA son las siglas utilizadas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

"Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar

(Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.” (Borello, 1994, p.158)

El análisis FODA, en consecuencia permite:

- Determinar las verdaderas posibilidades que tiene la empresa para alcanzar los objetivos establecidos inicialmente.
- Concienciar al dueño de la empresa sobre la dimensión de los obstáculos que deberá afrontar
- “Permitirle explotar más eficazmente los factores positivos y neutralizar o eliminar el efecto de los factores negativos.” (Borello, 1994, p.158)

“Como es lógico, es posible que al finalizar el análisis FODA sea necesario revisar y ajustar los objetivos iniciales.” (Borello, 1994, p.158)

- Fortalezas: “Aquellas características propias de la empresa que le facilitan o favorecen el logro de los objetivos.” (Borello, 1994, p.158)

- Oportunidades: “Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían favorecer el logro de los objetivos. “ (Borello, 1994, p.159)
- Debilidades: Aquellas características propias de la empresa que constituyen obstáculos internos al logro de los objetivos.
- Amenazas: “Aquellas situaciones que se presentan en el entorno de la empresa y que podrían afectar negativamente las posibilidades de logro de los objetivos.” (Borello, 1994, p.159)

Para el presente análisis FODA se realizó en base a entrevistas con el Gerente de Consultoría y Líder de Consultoría, de esta manera se obtiene los siguientes datos:

Tabla 2: FODA Hunter&Hunter

	FORTALEZAS	**DEBILIDADES**
INTERNAS	Posicionamiento en el mercado	Inversión en publicidad es casi nula
	Infraestructura física	No existe un plan de carrera profesional para sus colaboradores establecido
	Ubicación estratégica dentro de las principales ciudades del país Quito y Guayaquil	Falta de planificación y control de gestión
	Presencia comercial	Falta de agilidad en los procesos
	Diversidad de productos	Insuficiente actualización tecnológica
	Misión y objetivos claros	Estancamiento en una línea de negocio
	Cuenta con el Know-how (16 años de experiencia)	

	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
EXTERNAS	Mayor competitividad en el mercado	Competencia agresiva
	Creación de nuevas estrategias de fidelización	Cambios políticos y salariales
	Creación de nueva línea de servicios	Salida de profesionales al exterior
	Utilización de herramientas tecnológicas más avanzadas	

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

En las siguientes matrices detalla la siguiente información:

- Descripción: en el cual contiene una descripción más profunda sobre los factores mencionados.
- Nivel de Impacto: Se lo divide en alto, medio y bajo, el mismo se califica a cada factor según su nivel de incidencia en el proceso evaluado.
- Porcentaje (Relativo): es el peso o porcentaje ponderado de cada factor considerando el nivel de impacto.
- Calificación: es el número otorgado de acuerdo al nivel de incidencia de los factores en el proceso de Selección de Ejecutivos.
- Resultado (Ponderado): es el puntaje total de cada factor tomando en cuenta el nivel de impacto, el porcentaje relativo y la calificación.

Con los criterios antes mencionados obtenemos las siguientes matrices:

Tabla 3: Matriz Análisis Interno - Fortalezas

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: FORTALEZAS							
FORTALEZAS					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Posicionamiento en el mercado	La empresa cuenta con más de 16 años de experiencia en el mercado por lo cual se encuentra dentro de las principales empresas consultoras a nivel nacional		X		10%	3	0.3
2. Infraestructura física	La empresa cuenta con oficinas equipadas para realizar entrevistas y evaluaciones con un ambiente adecuado donde entrevistador y entrevistado cuenta con todos los materiales necesarios	X			15%	5	0.75
3. Ubicación estratégica dentro de las principales ciudades del país Quito y Guayaquil	La empresa tiene oficinas en Quito y Guayaquil en lugares estratégicos con fácil acceso		X		10%	3	0.3
4. Presencia comercial	Debido a la trayectoria de la empresa, la misma cuenta con más de 50 clientes, tomando en cuenta que son las principales empresas nacionales y multinacio nales del país. Actualmente la empresa está incursionando en el sector de empresas públicas	X			15%	5	0.75
5. Diversidad de productos	Productos de vanguardia que cubren la demanda de clientes	X			15%	5	0.75
6. Misión y objetivos claros	Los consultores y la alta gerencia tienen una visión unánime sobre los resultados que se esperan obtener		X		10%	3	0.3
7. Cuenta con el Know-how (16 años de experiencia)	La empresa cuenta con la experiencia necesaria para conocer el mercado, analizar sus variables y poder tomar medidas para capturar más mercado		X		10%	3	0.3

Fuente: Hunter & Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Tabla 4: Matriz Análisis Interno - Debilidades

MATRIZ ANÁLISIS INTERNO: DEBILIDADES							
DEBILIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Inversión en publicidad es casi nula	La empresa a lo largo del tiempo ha conseguido contratos únicamente por relaciones comerciales con el Socio actualmente y no han tomado la importancia de invertir en ningún tipo de publicidad	X			15%	5	0.75
2. No existe un plan de carrera profesional para sus colaboradores establecido	Los colaboradores no tienen claro cuál es su plan de carrera, ni el tiempo que se necesita para ascender de una posición a otra			X	5%	1	0.05
3. Falta de planificación y control de gestión	La carga de trabaja en ocasiones es inequitativa y no hay una persona encargada del manejo de los procesos globalmente lo cual da como resultados errores en la gestión y demoras	X			15%	5	0.75
4. Falta de agilidad en los procesos	Debido a que el tiempo del proceso no está claro con el consultor a cargo, el tiempo de respuesta con el cliente es mayor		X		10%	3	0.3
5. Insuficiente actualización tecnológica	Los consultores no poseen herramientas que faciliten ciertas actividades operativas		X		10%	3	0.3
6. Estancamiento en una línea de negocio	La empresa es exitosa en la línea de negocio de selección pero necesita una investigación de mercado más profunda para ir con la vanguardia de productos y el tipo de cargos que manejan actualmente		X		10%	3	0.3

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Tabla 5: Matriz Análisis Externo - Oportunidades

MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO: OPORTUNIDADES							
OPORTUNIDADES					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Mayor competitividad en el mercado	Mejora en la calidad del producto	X			15%	5	0.75
2. Creación de nuevas estrategias de fidelización	La empresa debe manejar estrategias como descuentos y tiempo de entrega	X			15%	5	0.75
3. Creación de nueva línea de servicios	La empresa debe enfocarse en realizar selección de cargos de niveles bajos, los cuales darían como resultado un enfoque de una empresa que realiza todo clase de tipo de reclutamiento y no solo selección elitista.		X		10%	3	0.3
4. Utilización de herramientas tecnológicas más avanzadas	Las herramientas tecnológicas son amplias y versátiles con soluciones informáticas que facilitan los procesos en las organizaciones	X			15%	5	0.75

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Tabla 6: Matriz Análisis Externo - Amenazas

MATRIZ ANÁLISIS EXTERNO: AMENAZAS							
AMENAZAS					PORCENTAJE	CALIFICACIÓN	RESULTADO PONDERADO
FACTORES	DESCRIPCIÓN	NIVEL DE IMPACTO					
		ALTO	MEDIO	BAJO	RELATIVO		
1. Competencia agresiva	La competencia actual ya abrió sus mercados para realizar selección a todo nivel y es una traba para la consultora actualmente	X			15%	5	0.75
2. Cambios políticos y salariales	El gobierno actual está colocando			X	5%	1	0.05
3. Salida de profesionales al exterior	Las principales multinacionales están captando al personal más preparado y los están llevado a encargarse de sucursales regionales con muchas mayores proyecciones profesionales		X		10%	3	0.3

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Después de analizar cada una de los factores se han determinado las calificaciones finales y se obtiene la matriz FODA según orden de ponderación:

Tabla 7: Matriz FODA según Orden de Ponderación

POSICIÓN	MATRIZ FODA SEGÚN ORDEN DE PONDERACIÓN
	FORTALEZAS
1	2. Infraestructura física
2	4. Presencia comercial
3	5. Diversidad de productos
4	1. Posicionamiento en el mercado
5	3. Ubicación estratégica dentro de las principales ciudades del país Quito y Guayaquil
6	6. Misión y objetivos claros
7	7. Cuenta con el Know-how(16 años de experiencia)
	DEBILIDADES
1	1. Inversión en publicidad es casi nula
2	3. Falta de planificación y control de gestión
3	2. No existe un plan de carrera profesional para sus colaboradores establecido
4	4. Falta de agilidad en los procesos
5	5. Insuficiente actualización tecnológica
6	6. Estancamiento en una línea de negocio
	OPORTUNIDADES
1	1. Mayor competitividad en el mercado
2	2. Creación de nuevas estrategias de fidelización
3	4. Utilización de herramientas tecnológicas más avanzadas
4	3. Creación de nueva línea de servicios
	AMENAZAS
1	1. Competencia agresiva
2	3. Salida de profesionales al exterior
3	2. Cambios políticos y salariales

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

2. GESTIÓN DE PROCESOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

2.1. MAPA DE PROCESOS

El Mapa de Procesos es una herramienta que permite mostrar las interacciones a nivel macro.(Perez, 2010). La misma que ayuda a identificar como los procesos se interrelacionan y quien participa en cada uno de los mismos.

Procesos Estratégicos: Son los procesos responsables de analizar las necesidades y condicionantes de la sociedad, del mercado y de los accionistas, para asegurar la respuesta a las mencionadas necesidades y condicionantes estratégicos.[7]

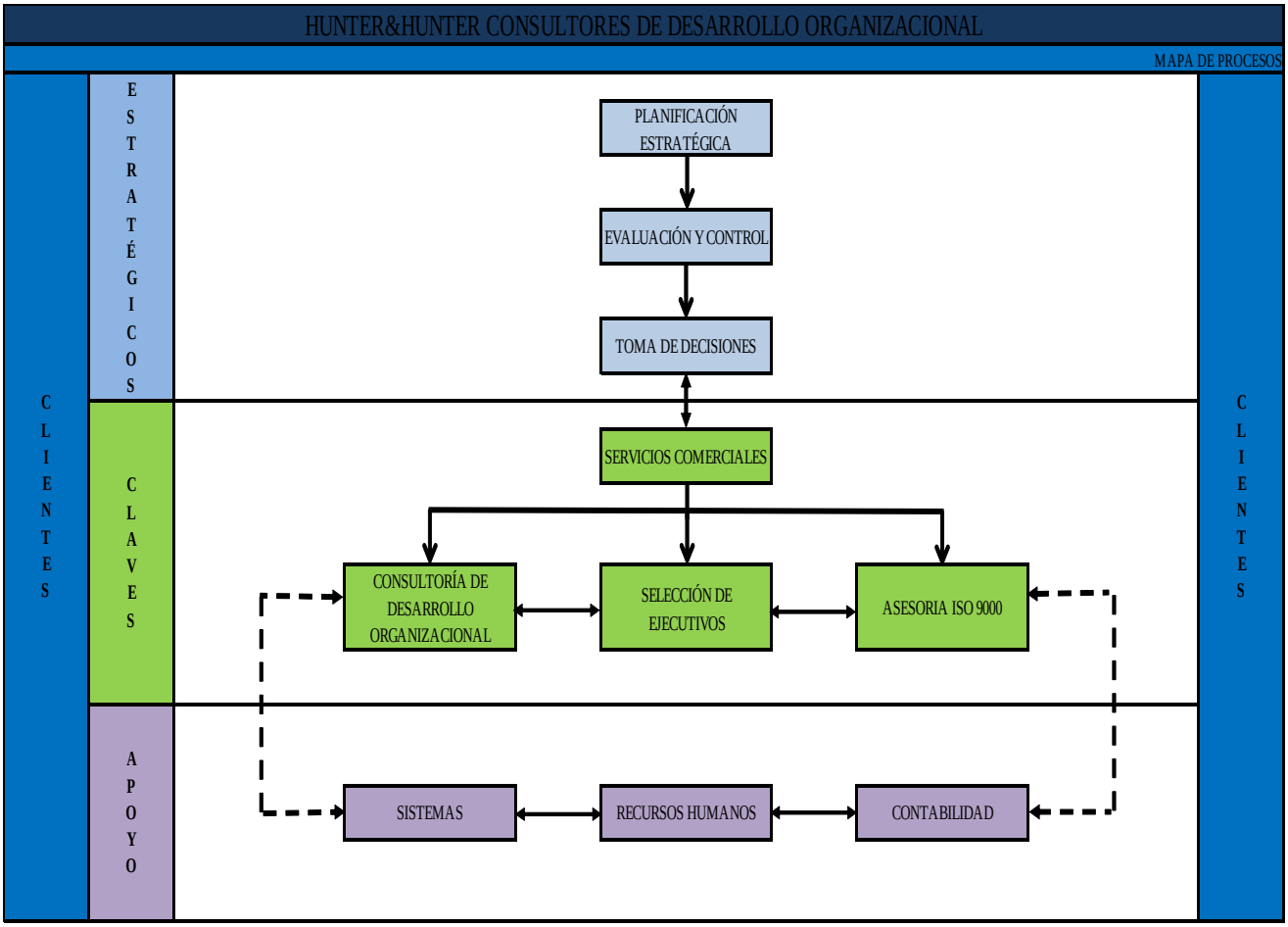
Procesos Claves: Son los procesos que tienen contacto directo con el cliente(los procesos operativos necesarios para la realización del producto/servicio, a partir de los cuales el cliente percibirá y valorará la calidad. [8]

[7]MINISTERIO DE FOMENTO (2005) Modelos para implantar la mejora continua en la gestión de empresas de transporte de carreteras. España
[8]IBÍDEM

Procesos de Apoyo: Son los procesos responsables de proveer a la organización de todos los recursos necesarios en cuanto a personas, maquinaria y materia prima, para poder generar el valor añadido deseado por los clientes. [9]

En el siguiente gráfico se muestra la estructura del mapa de procesos de Hunter & Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional:

Gráfico No.19: Mapa de Procesos de Hunter and Hunter Consultores



Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

[9] IBÍDEM

2.2. LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

2.2.1. Propósito

Definir e identificar los procesos operativos, administrativos y de apoyo que se realizan dentro de la firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional. Además detallar la secuencia e interacción que existe entre los mencionados, que se operan desde la identificación de las necesidades de los clientes hasta la satisfacción de los mismos.

2.2.2. Alcance

El Manual de Procesos abarca todos aquellos macro procesos, procesos y procedimientos que se encuentran como parte de las actividades de la firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional, y que se definen en el mapa de procesos.

2.2.3. Niveles de desagregación tecnológica de Procesos

Los procesos se han identificado y definido de acuerdo a los niveles de desagregación crítica de procesos que se encuentran representados en la pirámide de procesos.

La institución presenta cuatro niveles críticos de procesos, cuyo detalle se presenta en la siguiente forma:

- ✓ Nivel 1 Macro Procesos
- ✓ Nivel 2 Procesos
- ✓ Nivel 3 Procedimientos
- ✓ Nivel 4 Actividades

2.2.4. Metodología de Procesos

En este nivel se identifican las entradas y salidas que tiene la institución en su interrelación con el ambiente externo nacional que actúa en el escenario de influencia de la firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional. Este detalle se observa a continuación y en la hoja técnica del proceso global.

En este nivel se identifican los siguientes elementos:

a. **Entradas.-** Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso. (Gobierno feral, 2008, p.4)

b. **Salidas.-** Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.) y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que esta orientada a varios usuarios. (Gobierno feral, 2008, p.4)

c. **Controles.-** Se denominan controles a los documentos, disposiciones, políticas, leyes, procedimientos, manuales, hojas técnicas que permiten desarrollar las actividades y procesos de un Sistema de Gestión de Calidad.

Estos controles son de tipo Interno y Externo:

- **Controles Internos:** Los controles internos son documentos elaborados, revisados, aprobados y emitidos por el personal de la firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional, presupuestos, contratos vigentes, manuales e instructivos.

- **Controles Externos:** Los controles externos son aquellos impuestos por el Estado y entidades que rigen el negocio tales como: Leyes, Reglamentos, Regulaciones, Ordenanzas Municipales y Gubernamentales, Servicio de Rentas Internas, etc.

d. Recursos.- Se denominan recursos a los medios que permiten realizar las actividades y los procesos dentro de la firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional.

Recursos Humanos: Actualmente el personal ocupado en la empresa es de 15 personas distribuidas en las oficinas de Quito y 6 en la ciudad de Guayaquil.

Recursos Físicos: Instalaciones ubicadas en las ciudades de Quito y Guayaquil.

Recursos Tecnológicos: Pueden ser tangibles (como una computadora, impresora u otra máquina) o intangibles (software, programas).La firma Hunter and Hunter Consultores de Desarrollo Organizacional dispone de equipos de computación, sistemas administrativos y financieros que permiten la adecuada actividad dentro de la organización.

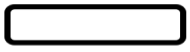
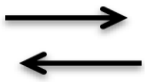
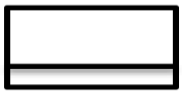
Recursos Económicos: Se distribuyen en base al Presupuesto Anual y se lo elabora con la debida anticipación gestionando por áreas y procesos los fondos solicitados.

2.2.5. Diagramación de Procesos

En la actualidad las principales empresas utilizan diagramas de flujo como herramienta indispensable de seguimiento, ya que pueden descomponer procesos y ayuda a una mejor comprensión de los mismos.

"Los diagramas de flujo consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso, estos símbolos están estandarizados por el Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización (American Nacional StantardInstitute- ANSI)[10]

Gráfico No. 8: Símbolos Estandarizados para la diagramación de procesos

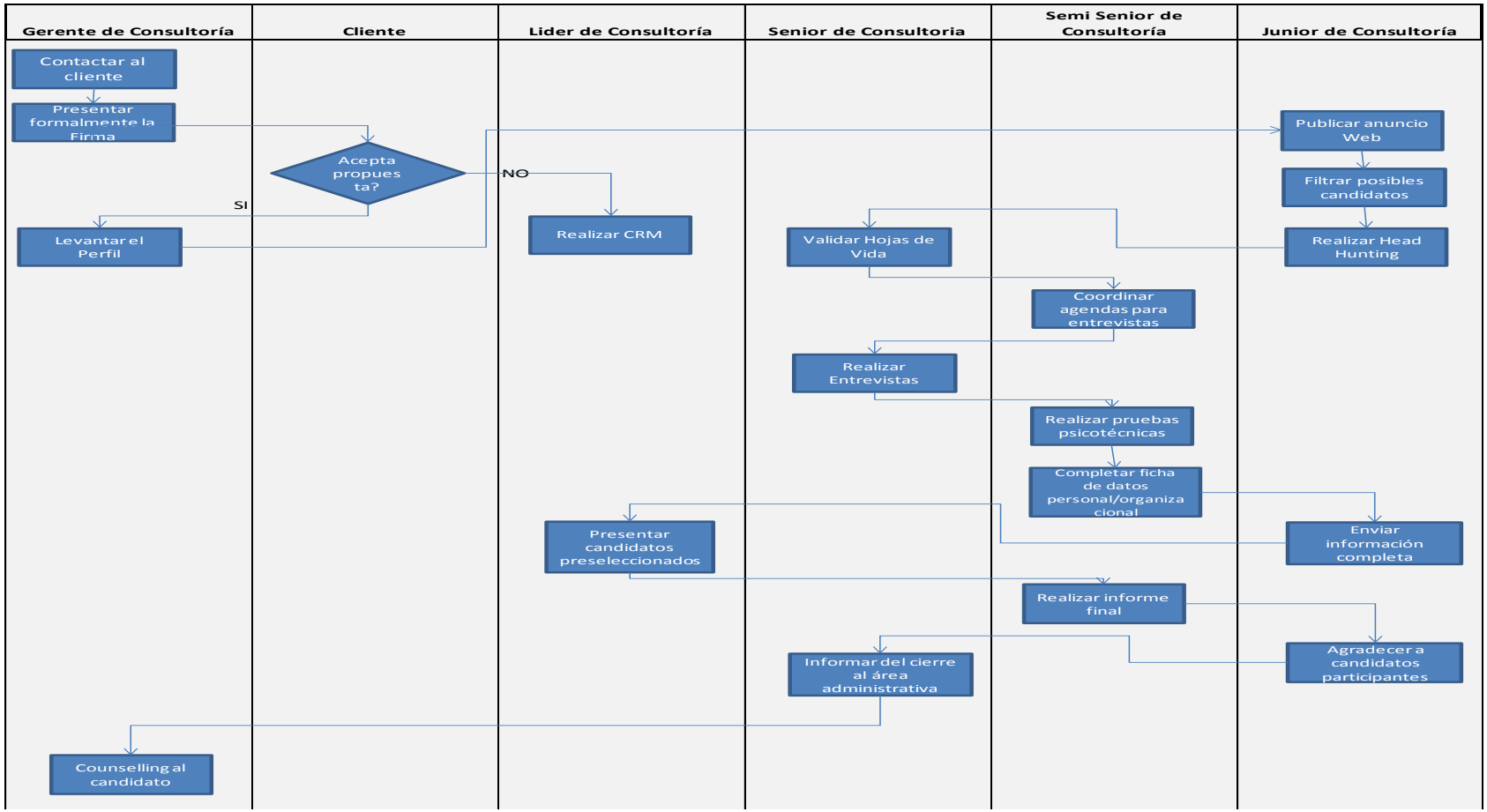
SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	**Origen o término de un proceso**: Se representa como una elipse que contiene la palabra "INICIO" O "FIN".
	**Dirección del Proceso:** Sirve para indicar el orden de ejecución de las operaciones
	**Actividad:** Indica la tarea o actividad que se lleva a cabo dentro del proceso, además es responsable de hacerla en el rectángulo pequeño
	**Documento:** Se utiliza este símbolo para hacer referencia a documentos existentes en un punto específico dentro de un proceso como recurso de entrada o salida.
	**Decisión:** Indica en que parte del proceso es necesario hacer una pregunta de acuerdo a las respuestas posibles para tomar una decisión.
	**Entidad Externa:** Este símbolo se utiliza para hacer referencia a una entidad que no participa directamente en el proceso, pero que ayuda como elemento de entrada o salida de información.
	**Base de Datos:** Indica el uso de los recursos informáticos para acceder a información almacenada masivamente dentro de una base de datos.
	**Proceso:** Indica la interrelación con otro proceso que posee varias actividades.
	**Conector:** Indica salida hacia o entrada desde otra parte del diagrama de flujo. Se utiliza para evitar el cruce excesivo de líneas.

Fuente: Instituto Nacional Estadounidense de Estandarización
Elaborado por: Adriana Andrade

[10]Instituto Tecnológico de Santo Domingo (2005), **Gestión por Procesos y Creación de Valor Público: Un Enfoque Analítico**, Santo Domingo, Santo Domingo, p.182

> Para el diseño de los diagramas de flujo primero se debe identificar el inicio y el fin del proceso, luego se deben listar todas las actividades significativas de cada proceso, ordenarlas secuencialmente, revisar cada una de ellas para poder describirlas en verbo de acción en infinitivo o se deben listar los responsables de los procesos en cada actividad por orden secuencial de intervención y por ultimo incluir cada actividad de forma gráfica con sus respectivas relaciones además de sus entradas y salidas. (Universidad de Valladolid, 2004, p. 25)

Gráfico No.20: Proceso de Selección Actual



Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

3. ANÁLISIS DE LOS PROCESOS EN EL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

3.1. MATRIZ DE VALOR AGREGADO

En Hunter&Hunter Consultores se ha logrado determinar que debido a una mala organización de las actividades de los procesos no se están generando lograr los objetivos estratégicos del negocio. Para esto se requiere identificar procesos y actividades que no agreguen valor a la organización o los cuales necesiten apoyo de ciertas herramientas y actividades para llevarse a cabo eficientemente.

El análisis de valor agregado es una herramienta que facilita el estudio y levantamiento de procesos ya que el mismo permite analizar cada actividad dentro de un proceso definiendo si este agrega o no valor al cliente, tomando en cuenta la competitividad de la compañía. El gran reto que tiene la organización va de la mano con la capacidad de mejorar los procesos para poder ser más eficientes y productivos.

Para el análisis se tomará en cuenta los siguientes términos VAC (Valor Agregado al Cliente), en donde la actividades que se ejecuten deben satisfacer los requerimientos del cliente y VAN (Valor Agregado al Negocio), NAV (No Agrega Valor), en donde las actividades no satisfacen a los clientes se podrían eliminar sin afectar la calidad del producto o servicio.

En el siguiente gráfico se muestra las actividades que actualmente se están desarrollando en la firma consultora y el respectivo análisis de valor agregado

Gráfico No.21: Proceso de Selección de Ejecutivos

PROCESO: SELECCIÓN DE EJECUTIVOS						
No.	Actividad	Responsable	Valor Agregado			Observaciones
			VAC	VAN	NVA	
1	Acercamiento con el cliente	Líder de Consultoría		x		
2	Presentación formal de la Firma	Gerente de Consultoría	x			
3	Levantamiento del perfil	Gerente de Consultoria	x			
4	Publicar anuncio web	Junior de Consultoría		x		
5	Filtrar posibles candidatos en losgerentes.com	Junior de Consultoría		x		
6	Realizar head hunting	Junior de Consultoría		x		
7	Validación de hojas de vida	Senior de Consultoría	x			
8	Coordinación de agendas para entrevista	Semi Senior de Consultoria		x		
9	Realizar entrevista direccionada al cargo	Senior de Consultoría	x			
10	Realizar pruebas psicotécnicas	Semi Senior de Consultoria	x			
11	Encargarse de completar ficha de datos personal/ organizacional	Semi Senior de Consultoria		x		
12	Realizar referencias laborales	Junior de Consultoría	x			Esta actividad cambia de posición para poder garantizar que el proceso no recaiga
13	Presentación de Candidatos pre seleccionados	Lider de Consultoría	x			
14	Realizar informe final	Semi Senior de Consultoria	x			
15	Agradecer a los candidatos participantes	Junior de Consultoría		x		
16	Informe de cierre del proceso al área administrativa	Senior de Consultoría		x		
17	Counselling al candidato	Gerente de Consultoria	x			

Fuente: Hunter&Hunter Consultores

Elaborado por: Adriana Andrade

Luego del análisis realizado conjuntamente con el Líder de Consultoría en cuanto a herramientas tecnológicas, tiempos de respuesta y efectividad en el proceso se definió añadir actividades las cuales se muestran a continuación como propuesta de mejora del proceso de Selección de Ejecutivos. Las actividades añadidas ayudan al proceso en cuánto a mejoras en temas administrativos, tiempo de respuesta con el cliente y equidad de funciones entre los Consultores responsables.

El presente análisis demostró un 65 por ciento en aumento de productividad en el proceso.

A continuación se muestra la propuesta del proceso de Selección de Ejecutivos y su respectivo análisis de valor agregado.

Gráfico No.22: Matriz de Valor Agregado con Propuesta de Actividades añadidas

PROCESO: SELECCIÓN DE EJECUTIVOS						
No.	Actividad	Responsable	Valor Agregado			Observaciones
			VAC	VAN	NVA	
1	Acercamiento con el cliente	Líder de Consultoría		X		
2	Presentación formal de la Firma	Gerente de Consultoría	X			
3	Levantamiento del perfil	Gerente de Consultoria	X			
4	Realizar notificación de emisión de Factura por el 50% del valor acordado	Senior de Consultoría		X		Esta actividad se añade
5	Planificación de procesos conla herramienta de carga de trabajo Hunter Times	Líder de Consultoría		X		Esta actividad se añade
6	Publicar anuncio web	Junior de Consultoría		X		
7	Filtrar posibles candidatos en losgerentes.com	Junior de Consultoría		X		
8	Realizar head hunting	Junior de Consultoría		X		
9	Validación de hojas de vida	Senior de Consultoría	X			
10	Coordinación de agendas para entrevista	Semi Senior de Consultoria		X		
11	Realizar entrevista direccionada al cargo	Senior de Consultoría	X			
12	Realizar pruebas psicotécnicas	Semi Senior de Consultoria	X			
13	Encargarse de completar ficha de datos personal/ organizacional	Semi Senior de Consultoria		X		
14	Realizar referencias laborales	Junior de Consultoría	X			Esta actividad cambia de posición para poder garantizar que el proceso no recaiga
15	Presentación de Candidatos pre seleccionados	Lider de Consultoría	X			
16	Realizar informe final	Semi Senior de Consultoria	X			
17	Estandarizar hv con herramienta interna	Junior de Consultoría	X			Esta actividad se añade
18	Agradecer a los candidatos participantes	Junior de Consultoría		X		
19	Informe de cierre del proceso al área administrativa	Senior de Consultoría		X		
20	Ingresar hojas de vida del proceso de selección a la web	Junior de Consultoría		X		Esta actividad se añade
21	Ingresar Head hunting a la web	Junior de Consultoría		X		Esta actividad se añade
22	Notificar cobro del 50% restante	Senior de Consultoría		X		Esta actividad se añade
23	Counselling al candidato	Gerente de Consultoria	X			

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

3.2. ANÁLISIS Y DETECCIÓN DE LOS PROCESOS DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

El gráfico 22 muestra la propuesta de análisis de valor agregado del Proceso de Selección de Ejecutivos, el mismo que debido a su factor más determinante como es el tiempo de respuesta frente al cliente, se ha visto en la necesidad de implementar herramientas que ayuden a realizar actividades como por ejemplo Huntertimes, la cual se encarga de colocar la carga de trabajo equitativamente y definir los tiempos de respuesta frente al cliente, igualmente la herramienta indica mediante alarmas, el tiempo que dispone el consultor para la entrega del proceso. Otro ejemplo es la herramienta que ayuda a estandarizar hojas de vida para entregar al cliente, en donde los tiempos se han reducido al 50 por ciento ya que se estableció los datos más relevantes que debe contener un curriculum vitae.

También se han tomado en cuenta cambiar cierto orden de actividades para poder lograr un proceso a tiempo y efectivo, como en el caso de realizar las referencias laborales antes de una entrega final al cliente para evitar que el proceso falle por verificación de datos.

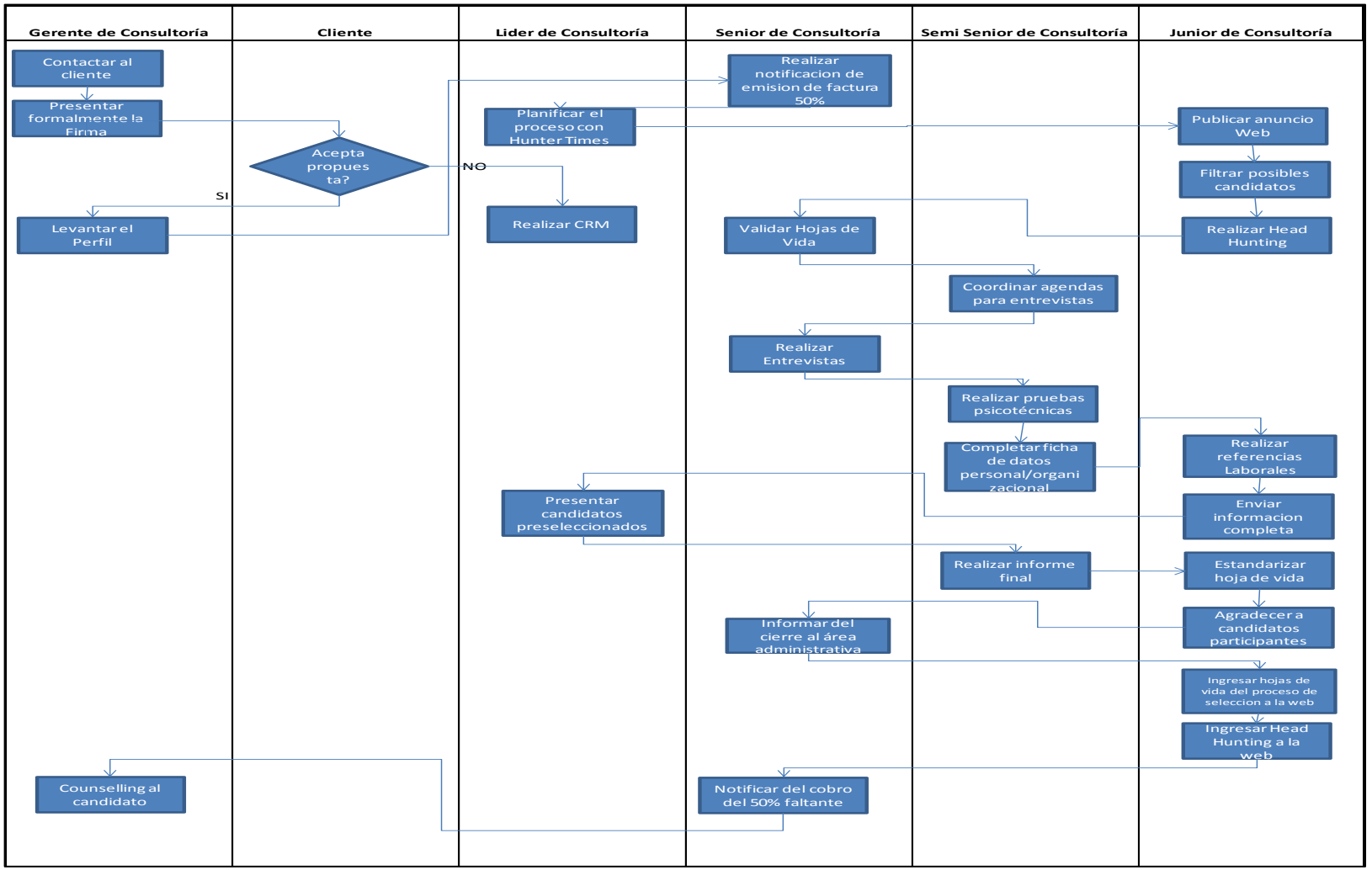
Adicionalmente se tomó en consideración que toda la información como hojas de vida y head huntings de los candidatos participantes deben permanecer en una sola base de datos, la misma que el consultor responsable del proceso debe

ingresar a la web, con el tiempo esta base de datos tendrá información relevante y así se disminuirán los tiempos de actividades operativas en un 60 por ciento.

Otro factor determinante fue el definir quien haría el seguimiento respectivo en cuánto a temas administrativos, como muestra el control de pagos, llevando así a definir las actividades y controles respectivos para evitar inconvenientes tanto con los clientes como internamente.

A continuación se presenta el gráfico de la propuesta del proceso de Selección de Ejecutivos con sus respectivos responsables.

Gráfico No.23: Proceso de Selección Mejorado



Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

3.3. RECOMENDACIONES DE MEJORA

Para poder lograr un análisis más claro se va a presentar un cuadro el cual muestre las debilidades y las oportunidades de mejora que pueden ser aplicables y se amoldan a las políticas de la empresa y son realistas en cuanto a presupuesto y tiempo.

Tabla 8: Proceso de Selección de Ejecutivos

PROCESO: Selección de Ejecutivos		
	DEBILIDAD	**OPORTUNIDAD DE MEJORA**
N.	**DESCRIPCIÓN**	**DESCRIPCIÓN**
1	Falta de control en seguimiento de pagos	Realizar notificación de emisión de Factura por el 50 por ciento del valor acordado
2	Demora en la planificación e inequidad de carga de trabajo	Planificación de procesos con a herramienta de carga de trabajo Hunter Times
3	Verificación certera antes de presentar candidatos definitivos con el cliente, por lo cual la actividad en cuanto a realizar referencias laborales fue cambiada de orden	Realizar referencias laborales
4	Demora en presentación de hojas de vida para el cliente	Estandarizar hojas de vida con herramienta interna
5	Pérdida de tiempo en búsqueda de candidatos ya encontrados, entrevistados y pre seleccionados para procesos anteriores	Ingresar hojas de vida del proceso de selección a la web
6	Pérdida de tiempo en búsqueda de perfiles similares	Ingresar Head hunting a la web
7	Falta de seguimiento con el control de pagos	Notificar cobro del 50 por ciento restante

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

4. PROPUESTA DE ESTRATEGIAS Y MANUAL DE CARGOS

4.1. ESTRATEGIAS COMERCIALES TENTATIVAS

De acuerdo al análisis realizado sobre el mercado y la competencia con respecto a Hunter & Hunter se han realizado las siguientes propuestas en cuanto a las 4 P de Mercado.

4.1.1. Precio

El precio es un factor predominante ya que es el principal motivo de decisión de un cliente nuevo, es por esto que es importante trabajar en calidad, aunque Hunter & Hunter Consultores posee un target de clientes de alto nivel, es importante transmitir los beneficios que van de la mano y porque el precio solo es el resultado de la calidad del trabajo ejecutado.

Por lo cual su estrategia en precio se basa directamente en establecer descuentos luego del segundo proceso de selección, los clientes recibirán el 20 por ciento de descuento. Actualmente esta propuesta les ha brindado un

45% de efectividad logrando fidelizar a su actual cartera de clientes y atrayendo en 25 por ciento clientes nuevos a la firma.

4.1.2. Plaza

El canal que utiliza Hunter & Hunter es el canal de venta directa hacia el cliente final, donde tomaremos en cuenta requerimientos de clientes(cuan a menudo necesitan ciertos servicios).

La firma cuenta actualmente cuenta con oficinas en las principales ciudades como son Quito y Guayaquil, en lugares estratégicos y de fácil acceso para los clientes.

La estrategia de plaza se basa en abrir el mercado de selección hacia el mercado de empresas públicas, un mercado complicado pero con amplias oportunidades de crecimiento y que se vincula directamente con la posibilidad de apertura de negocio para otras líneas de la consultora, por ejemplo con esta nueva estrategia se lograron contratos con un presupuesto aproximado de 100.000 USD en cuanto a selección de ejecutivos y abrió la oportunidad para la línea de consultoría ISO 9000 en la misma institución.

4.1.3. Producto

La estrategia que se utilizará en Hunter & Hunter Consultores en cuanto a servicios se basa en la mejora del proceso lo cual significa para el cliente un trabajo eficiente, en menor tiempo y garantizado.

El siguiente paso es continuar investigando herramientas tecnológicas que logren hacer las tareas más fáciles logrando así un menor tiempo de respuesta frente al cliente como por ejemplo: BPM (Business Project Management) para la definición de cargas laborales y análisis de tiempos.

A continuación se presenta los valores que posee la implementación en software, hardware y página web en la empresa, teniendo un total de 8 800 USD. como inversión.

Gráfico No.24: Inversión Total

Compra de software	$ (4.800,00)
compra de hardware	$ (2.400,00)
adquirir pagina web	$ (1.600,00)
TOTAL	$ (8.800,00)

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

4.1.4. Promoción

La promoción se la va a manejar de tres maneras. Es importante definir una buena promoción ya que en el caso de Hunter& Hunter Consultores se hizo un lanzamiento previo sin éxito, por lo cual se debe trabajar el doble en ser capaz de influir para que los principales clientes vuelvan a fidelizarse con la consultora y en el caso de los nuevos clientes, consideren a la misma como la mejor opción.

- Publicidad en medios Web: se toma en cuenta las cuatro páginas web principales, en la cual se enfocaran esfuerzos como lo es en redes sociales Facebook y Twitter, llegando ya no solo a ejecutivos de primer y segundo nivel si no a la comunidad en si con estrategias sobre desarrollo organizacional, selección y derecho laboral con enfoques de interés actual. Esta implementación tendrá un costo de 1 500 usd. aproximadamente y el seguimiento que se le dará a las redes sociales está bajo la responsabilidad del Jefe de Sistemas.

- Por otro lado se lanzará nuevamente la página web Hunter & Hunter la cual contará con espacios bien definidos acerca de los servicios de la consultora, además tendrá un espacio directo de inquietudes que llegarán a los consultores e información sobre los cargos que está

realizando la consultora y postulantes mediante la web. El lanzamiento de la página tendrá un costo de 1 600 USD.

- Se realizarán en las principales Universidades del País, capacitaciones empresariales enfocados al tema de reclutamiento, que se enfocaran en estudiantes de Maestrías, lo cual hará que llegue al primer punto clave que son los talentos requeridos para los procesos de selección asignados.

- Se efectuará un lanzamiento nacional de la firma en la cual se realizarán actividades informando en qué principales clientes de la firma se han ejecutado los servicios de la consultora y los mismos darán sus puntos de vista. Actualmente han llevado a cabo ya dos grupos empresariales y se ha obtenido una buena recepción por parte de los participantes y se han iniciado ya nuevas ofertas de trabajo, esta actividad tiene un presupuesto de 5 000 USD.

Como conclusión obtenemos que la inversión en cuanto a Producto será de 8 100 USD aproximadamente, la cual hasta el momento ha traído muy buenos resultados y la inversión ya fue cubierta.

4.2. ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS TENTATIVAS

De acuerdo a los análisis anteriores los objetivos planteados para la empresa han sido re definidos por el Gerente de Consultoría y su Presidente, tomando en cuenta que la inversión esta puesta en marcha. Las estrategias comerciales son las más evidentes frente al cliente pero en cuanto al tema administrativos las acciones a seguir son:

- Con la mejora en el proceso de cobros, la persona encargada estará ya al tanto de la fecha límite de cobro, obteniendo una mejora del 95 por ciento de efectividad.
- Todos los trabajadores tendrán una carga de trabajo equitativa, esto corresponde a que aproximadamente un Consultor podrá manejar 8 procesos mensuales en el 2014 y para 2015 con un aumento de productividad del 50 % se podrían manejar alrededor de 12 procesos mensuales.
- Se establecerán las funciones específicas del cargo para los funcionarios.

4.3. RESULTADOS A OBTENER A CORTO Y MEDIANO PLAZO

Tabla 9: Resultados Corto y Mediano Plazo

Resultados a obtener al corto plazo	Beneficiario
Obtener un proceso más eficiente reduciendo tiempos en un 50 por ciento.	Consultora
Resultado óptimo frente al cliente logrando reducir tiempos de entrega y calidad del proceso.	Cliente y Consultora
Tareas y actividades claras para los desarrolladores del proceso para un mejor resultado.	Consultora
Carga laboral equitativa, logrando que cada consultor maneje alrededor de 8 procesos mensuales.	Consultora
Candidatos acordes al perfil solicitado con la ayuda de la implementación de una base de datos consolidada.	Cliente

Resultados a obtener a mediano plazo	Beneficiario
Aumento de productividad en las actividades en un 60 por ciento	Consultora
Innecesaria repetición en las actividades	Consultora
Obtener una mayor ventaja competitiva frente a la competencia.	Consultora
Reducir costos, con un 45% de reducción por temas como personal y herramientas.	Cliente y Consultora
Atender zonas desatendidas	Cliente y Consultora
Fidelización de clientes	Consultora

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

4.4. LEVANTAMIENTO DEL MANUAL DE CARGOS TIPO

Un Manual de Cargos expresa todas las actividades que debe desarrollar un trabajador en determinado cargo. También debe contemplar las responsabilidades que le son inherentes, así como su nivel de interacción. (Galindo, 2006, p.113)

Conjuntamente es un estudio situacional que involucra las capacidades psicológicas, físicas y sus aptitudes para desempeñar una tarea o actividad en un determinado cargo. (Galindo, 2006, p.113)

Es necesario describir un cargo para conocer su contenido, en el cual se deben especificar tareas o funciones (que hace el ocupante), los métodos aplicados para la ejecución de las tareas o funciones (cómo lo hace) y los objetivos del cargo. (Galindo, 2006, p.113)

> El presente manual está basado en competencias por lo cual se debe definir el concepto. Las competencias siempre se refieren al comportamiento de las personas en el trabajo o en situación de trabajo. Los conocimientos son más fáciles de detectar o evaluar que las competencias y es por esto que, por ejemplo, en los procesos de selección se evalúan primero, siempre que sea posible. (Alles, 2008, p.58)

Ejemplos de conocimientos:

- ✓ Informática
- ✓ Contabilidad Financiera
- ✓ Leyes Laborales
- ✓ Idiomas

Ejemplos de competencias

- ✓ Iniciativa
- ✓ Orientación al cliente
- ✓ Comunicación
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Habilidad analítica

Las competencias difieren según las especialidades o áreas y los niveles o funciones de las personas. Las organizaciones definen sus modelos de manera diversa. En ocasiones una misma competencia, como "Liderazgo", puede ser requerida para jóvenes profesionales y para los máximos ejecutivos, pero tener diferente importancia o grado en los diversos puestos.

La información recopilada fue levantada con cada uno de los Consultores a cargo y validada por el Gerente de Consultoría Esteban Castillo.

4.4.1. Introducción

El presente Manual de actividades y responsabilidades basadas en competencias tiene como objetivo apoyar al óptimo desenvolvimiento de la Firma.

Permite conocer áreas fundamentales del cargo como son las Áreas de Resultado Clave, Actividades, Competencias Comportamentales o Humanas, Gerenciales o Administrativas y de Conocimiento Técnico, y en el caso del perfil del candidato, un elemento puntual de lo que se espera de él ante el puesto y la organización.

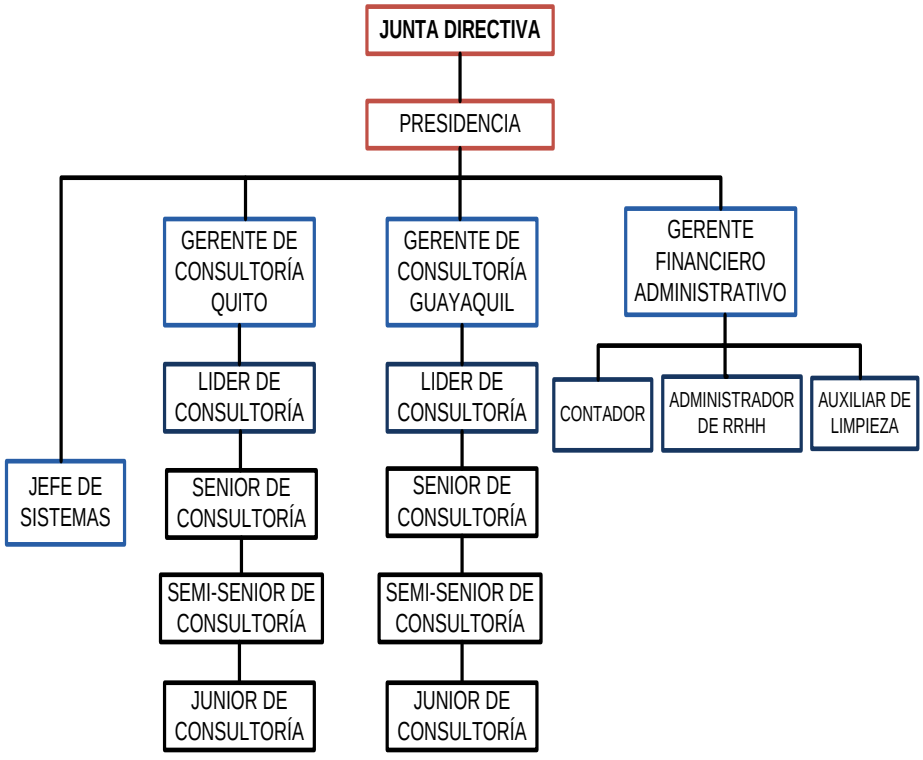
Este Manual pretende entregar un documento fundamental para cuando la Empresa defina utilizar en los siguientes parámetros.

- Cuando la empresa decida la selección de nuevo personal, selecciones internas, promociones, traslados etc.
- En el momento que se emprenda una inducción para los nuevos contratados o re inducción de los actuales poseedores de cada uno de los cargos.

- Para generar una ayuda en la gestión o evaluación del desempeño del personal a través de Indicadores de Gestión.
- Para cuando la empresa tome la decisión de evaluar a su personal bajo el esquema de evaluación basado en Competencias, recordemos que este Manual basa su trabajo en un modelo de Competencias.

4.4.2. Organigrama

Gráfico No.25: Organigrama Hunter&Hunter



Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

4.4.3. Descripción de Cargos

DESCRIPCIÓN DEL CARGO	
Información General	
UEN (Unidad estratégica de Negocios)	**X**
UDA (Unidad de Apoyo)	
Área	Consultoría y Selección
Nombre del cargo	**Gerente de Consultoría**
Número de ocupantes	2
Reporta a	Presidencia
Supervisa a	Líder de Consultoría, Senior de Consultoría

Áreas de Resultado Clave

Responsable de planificar, dirigir, ejecutar y supervisar las actividades de las unidades; de Selección de Ejecutivos, Head Hunting, y Consultoría Gerencial preocupándose por la gestión Comercial, Servicio al Cliente y Seguimiento, a fin que a través de su gestión garantice la operación dentro de los parámetros de calidad, productividad y eficiencia.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Manejar con responsabilidad el presupuesto de ventas propuesto por el Socio y para cada una de las áreas.
- ✓ Proponer al Socio estrategias políticas de mercadeo, ventas y servicio al cliente
- ✓ Planificar el crecimiento y desarrollo de las unidades de negocio en el mediano y largo plazo de acuerdo con la Estrategia de la Firma.
- ✓ Mantener permanente contacto con los gremios, asociaciones y demás entidades vinculadas al sector Comercial, Industrial, Servicios y el Mercado en General.
- ✓ Establecer y coordinar con Gerencia Financiera Administrativa el flujo de cobranzas y apoyar en la gestión.
- ✓ Atender Clientes con gran criterio y sentido común
- ✓ Visitar clientes nuevos al menos tres en la semana y cerrar negocios o sembrar futuros negocios
- ✓ Elaborar Propuestas de Servicios,
- ✓ Formar parte del Comité de Consultoría y trabajar con solvencia y dedicación en las tareas señaladas
- ✓ Realizar counselling a los candidatos ganadores.

5. Realizaciones del cargo

Educación	Ingeniero Comercial, Psicólogo, Abogado o afin
Idiomas	Inglés: Intermedio
Experiencia	Cinco años como Consultor o Gerente de Línea.
Computación	Sistema office
Relaciones con otros	Con todas las áreas de la Empresa **Internas:** Gremios, Asociaciones, Entidades **Externas:** Gubernamentales, empresa privada en general

Competencias Comportamentales y Administrativas

- ✓ Liderazgo e influencia
- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Agresividad profesional
- ✓ Dirección y desarrollo de otros
- ✓ Comunicación efectiva e impacto
- ✓ Negociación
- ✓ Toma de decisiones y Solución de problemas
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Competencias Técnicas

- ✓ Conocimientos técnico, nuevos metodologías y tecnologías
- ✓ Conocimiento en diseñar, y desarrollar metodologías
- ✓ Conocimiento del Mercado laboral
- ✓ Habilidad para el manejo de Empresas y sus ejecutivos
- ✓ Excelentes relaciones con el Mercado laboral
- ✓ Muy buenas relaciones con ejecutivos de Primero y segundo nivel
- ✓ Manejo de presupuestos de ventas

Consideraciones Generales

- ✓ Responsable de cumplir y hacer cumplir las políticas empresariales, normas y preestablecidas por la Firma.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Información General

UEN (Unidad estratégica de Negocios)	
UDA (Unidad de Apoyo)	X
Área	Consultoría y Selección
Nombre del cargo	**Líder de Consultoría**
Número de ocupantes	2
Reporta a	Gerente de Consultoría
Supervisa a	Senior de Consultoría, Semi Senior de Consultoría, Junior de Consultoría

1. Áreas de Resultado Clave

Responsable de apoyar en la gestión de Selección de Ejecutivos, head hunting, y tareas de Consultoría que el Gerente requiera ayuda. Participar activamente en las asignaciones de tareas acorde a cada Consultoría.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Atención eficiente de Clientes
- ✓ Brindar soporte en la base de datos de Ejecutivos
- ✓ Apoyar en presentaciones gerenciales
- ✓ Entrevistar candidatos
- ✓ Atender con solvencia y carisma a los visitantes.
- ✓ Ser un gran soporte al Gerente
- ✓ Realizar tareas de Consultoría de su responsabilidad
- ✓ Elaborar Propuesta de Consultoría
- ✓ Definir Cronogramas de acciones de Consultoría

6. Realizaciones del cargo

Educación	Ingeniero Comercial, Psicólogo, o afin
Idiomas	Inglés: Intermedio
Experiencia	dos años
Computación	Sistema office
Relaciones con otros	**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa
	Externas: Empresas, candidatos.

Competencias Comportamentales y Administrativas

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Agresividad profesional
- ✓ Comunicación efectiva e impacto
- ✓ Negociación
- ✓ Toma de decisiones y Solución de problemas
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Competencias Técnicas

- ✓ Manejo cordial y gentil con clientes y candidatos
- ✓ Solvencia en la evaluación de candidatos
- ✓ Disposición para trabajar en extra horario cuando así se requiera
- ✓ Capacidad para aprender nuevas metodologías y herramientas de manejo en Selección de Ejecutivos y en Consultoría Gerencial

Consideraciones Generales

Responsable de cumplir con las actividades propias y las que delegue el Gerente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Información General

UEN (Unidad estratégica de Negocios)	
UDA (Unidad de Apoyo)	X
Área	Consultoría y Selección
Nombre del cargo	**Senior de Consultoría**
Número de ocupantes	2
Reporta a	Líder de Consultoría
Supervisa a	Semi Senior de Consultoría, Junior de Consultoría

1. Áreas de Resultado Clave

Responsable de apoyar en la gestión de Selección de Ejecutivos, head hunting, y tareas de Consultoría que el Gerente requiera ayuda.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Atención eficiente de Clientes
- ✓ Seguimiento de cobro tanto con cliente como con el área financiera
- ✓ Brindar soporte en la base de datos de Ejecutivos
- ✓ Validación de hojas de vida previa a presentación con el cliente
- ✓ Realizar entrevistas direccionadas al cargo
- ✓ Atender con solvencia y carisma a los visitantes.
- ✓ Manejar con solvencia la atención telefónica
- ✓ Ser un gran soporte al Líder de Consultoría
- ✓ Entregar Propuestas de Consultoría y hacer seguimiento hasta su aprobación
- ✓ Realizar Tareas en Power Point y Excel, acorde a la Consultoría que ese le asigne

7. Realizaciones del cargo

Educación	Ingeniero Comercial, Psicólogo, Abogado o afín
Idiomas	Inglés: Intermedio
Experiencia	De 6 meses a un año
Computación	Sistema office .
Relaciones con otros	**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa
	Externas: Empresas, candidatos.

Competencias Comportamentales y Administrativas

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Comunicación efectiva e impacto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Competencias Técnicas

- ✓ Manejo cordial y gentil con clientes y candidatos
- ✓ Habilidad para el manejo en el teléfono
- ✓ Disposición para trabajar en extra horario cuando así se requiera
- ✓ Capacidad para aprender nuevas metodologías y herramientas de manejo en Selección de Ejecutivos y en Consultoría Gerencial

Consideraciones Generales

Responsable de cumplir con las actividades propias y las que delegue el Gerente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Información General

UEN (Unidad estratégica de Negocios)	
UDA (Unidad de Apoyo)	X
Área	Consultoría y Selección
Nombre del cargo	**Semi Senior de Consultoría**
Número de ocupantes	2
Reporta a	Líder de Consultoría
Supervisa a	Junior de Consultoría

1. Áreas de Resultado Clave

Responsable de apoyar en la gestión de Selección de Ejecutivos, head hunting, y tareas de Consultoría que el Gerente requiera ayuda.

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Atención eficiente de Clientes
- ✓ Brindar soporte en la base de datos de Ejecutivos
- ✓ Atender con solvencia y carisma a los visitantes.
- ✓ Manejar con solvencia la atención telefónica
- ✓ Ser un gran soporte al Senior de Consultoría
- ✓ Realizar Tareas en Power Point y Excel, acorde a la Consultoría que ese le asigne
- ✓ Coordinar entrevistas de acuerdo a la agenda del responsable del proceso
- ✓ Realizar pruebas psicotécnicas
- ✓ Encargarse de completar ficha de datos personal y organizacional
- ✓ Realizar informes finales

8. Realizaciones del cargo

Educación	Ingeniero Comercial, Psicólogo o afín
Idiomas	Inglés: Intermedio
Experiencia	De 6 meses a un año
Computación	Sistema office
Relaciones con otros	**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa
	Externas: Empresas, candidatos.

Competencias Comportamentales y Administrativas

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Comunicación efectiva e impacto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Competencias Técnicas

- ✓ Manejo cordial y gentil con clientes y candidatos
- ✓ Habilidad para el manejo en el teléfono
- ✓ Disposición para trabajar en extra horario cuando así se requiera
- ✓ Capacidad para aprender nuevas metodologías y herramientas de manejo en Selección de Ejecutivos y en Consultoría Gerencial

Consideraciones Generales

Responsable de cumplir con las actividades propias y las que delegue el Gerente.

DESCRIPCIÓN DEL CARGO

Información General

UEN (Unidad estratégica de Negocios)	
UDA (Unidad de Apoyo)	X
Área	Consultoría y Selección
Nombre del cargo	**Junior de Consultoría**
Número de ocupantes	4
Reporta a	Senior de Consultoría
Supervisa a	N/A

1. Áreas de Resultado Clave

Brindar soporte al área en aspectos operativos

Actividades y Responsabilidades

- ✓ Atención eficiente de Clientes
- ✓ Realizar las referencias personales
- ✓ Atender con solvencia y carisma a los visitantes
- ✓ Manejar con solvencia la atención telefónicas
- ✓ Publicar anuncios Web
- ✓ Manejar la página losgerentes.com para filtrar candidatos postulantes al cargo
- ✓ Realizar head hunting
- ✓ Realizar referencias laborales
- ✓ Estandarizar hojas de vida con la herramienta interna
- ✓ Agradecer candidatos participantes
- ✓ Ingresar hojas de vida del proceso de selección a la web
- ✓ Ingresar head hunting a la web

9. Realizaciones del cargo

Educación	Ingeniero Comercial, Psicólogo o afín
Idiomas	Inglés: Intermedio
Experiencia	N/A
Computación	Sistema office.
Relaciones con otros	**Internas:** Con todas las áreas de la Empresa
	Externas: Empresas, candidatos.

Competencias Comportamentales y Administrativas

- ✓ Actitud de servicio
- ✓ Comunicación efectiva e impacto
- ✓ Trabajo en equipo
- ✓ Orientación a resultados

Competencias Técnicas

- ✓ Manejo cordial y gentil con clientes y candidatos
- ✓ Habilidad para el manejo en el teléfono
- ✓ Disposición para trabajar en extrahorario cuando así se requiera
- ✓ Capacidad para aprender nuevas metodologías y herramientas de manejo en Selección de Ejecutivos y en Consultoría Gerencial

Consideraciones Generales

Responsable de cumplir con las actividades propias y las que delegue el Gerente.

5. IMPACTO FINANCIERO

5.1. ELABORACIÓN DE UN SISTEMA DE COSTOS POR PROCESOS DEL ÁREA DE SELECCIÓN DE EJECUTIVOS

Para la elaboración del sistema de costos es considerable mencionar que los tiempos fueron tomados por los dueños de los procesos. Los parámetros para el cálculo en horas son de jornadas de 8 horas diarias, 5 días a la semana y 4 semanas en cada mes, teniendo un total de 160 horas mensuales laborables.

Otro dato a mencionar es que para calcular el costo hora y costo actividad se tomó como variable la remuneración de los responsables teniendo los siguientes salarios:

Tabla No.10: Salarios Consultores

Cargo	Salario
Gerente de Consultoría	$ 1.800,00
Lider de Consultoría	$ 1.200,00
Senior de Consultoría	$ 1.000,00
Semi Senior de Consultoría	$ 700,00
Junior de Consultoría	$ 400,00

Fuente:Hunter & Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

Para establecer el tiempo se tomó en cuenta tiempo efectivo, tiempo muerto y tiempo de ciclo el cual es la sumatoria de los dos tiempos anteriores.

En cuanto a costos, para definir el costo hora se dividió el salario de los Consultores para el número de horas mensuales y el costo actividad se lo obtiene multiplicando el costo hora por el tiempo efectivo, obteniendo así los siguientes resultados:

Gráfico No.26: Tiempo / Costos Proceso de Selección de Ejecutivos

No.	Actividad	Responsable	Tiempo (horas)			Costos	
			T. Efectivo	T. Muerto	T.Ciclo	Costo/hora	Costo actividad
1	Acercamiento con el cliente	Líder de Consultoría	0,33 h	48,00 h	48,33 h	7,5	$ 2,47
2	Presentación formal de la Firma	Gerente de Consultoría	0,75 h	0,33 h	1,08 h	11,25	$ 8,43
3	Levantamiento del perfil	Gerente de Consultoria	0,75h	0,33 h	1,08 h	11,25	$ 8,43
4	Realizar notificación de emisión de Factura por el 50% del valor acordado	Senior de Consultoría	0,16 h	0,00 h	0,16 h	6,25	$ 1,00
5	Planificación de procesos conla herramienta de carga de trabajo Hunter Times	Líder de Consultoría	0,5 h	0,00 h	0,5 h	7,5	$ 3,75
6	Publicar anuncio web	Junior de Consultoría	0,41 h	0,00 h	0,41 h	2,5	$ 1,03
7	Filtrar posibles candidatos en losgerentes.com	Junior de Consultoría	3,00 h	0,00 h	3,00 h	2,5	$ 7,50
8	Realizar head hunting	Junior de Consultoría	9,00 h	2,00 h	11,00 h	2,5	$ 22,50
9	Validación de hojas de vida	Senior de Consultoría	0,5 h	0,00 h	0,5 h	6,25	$ 3,12
10	Coordinación de agendas para entrevista	Semi Senior de Consultoria	1,00 h	1,00 h	2,00 h	4,37	$ 4,37
11	Realizar entrevista direccionada al cargo	Senior de Consultoría	1,00 h	0,00 h	1,00 h	6,25	$ 6,25
12	Realizar pruebas psicotécnicas	Semi Senior de Consultoria	0,5 h	0,00 h	0,5 h	4,37	$ 2,19
13	Encargarse de completar ficha de datos personal/ organizacional	Semi Senior de Consultoria	0,33 h	0,00 h	0,33 h	4,37	$ 1,44
14	Realizar referencias laborales	Junior de Consultoría	1,00 h	0,33 h	1,33 h	2,5	$ 2,50
15	Presentación de Candidatos pre seleccionados	Lider de Consultoría	0,75 h	0,33 h	1,08 h	7,5	$ 5,63
16	Realizar informe final	Semi Senior de Consultoria	2,00 h	0,00 h	2,00 h	4,37	$ 8,74
17	Estandarizar hv con herramienta interna	Junior de Consultoría	0,75 h	0,00 h	0,75 h	2,5	$ 1,88
18	Agradecer a los candidatos participantes	Junior de Consultoría	0,33 h	0,00 h	0,33 h	2,5	$ 0,83
19	Informe de cierre del proceso al área administrativa	Senior de Consultoría	0,41 h	0,00 h	0,41 h	4,37	$ 1,79
20	Ingresar hojas de vida del proceso de selección a la web	Junior de Consultoría	1,5 h	0,00 h	1,5 h	2,5	$ 3,75
21	Ingresar Head hunting a la web	Junior de Consultoría	0,33 h	0,00 h	0,33 h	2,5	$ 0,83
22	Notificar cobro del 50% restante	Senior de Consultoría	0,16 h	0,00 h	0,16 h	6,25	$ 1,00
23	Counselling al candidato	Gerente de Consultoria	1,00 h	0,00 h	1,00 h	11,25	$ 11,25
		total en horas	**26,46 h**	**52,32**	**78,78**		**$ 110,66**
		total en días	**3,5**	**7**	**10**		

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

El total de costos por realizar el proceso de Selección de Ejecutivos es de 110 usd. mensualmente, con las actividades añadidas y validas por el Gerente de Consultoría. Lo cual indica que el costo como tal del proceso no es el principal punto determinante para realizar la gestión de procesos sino la productividad que a futuro traerá realizar el proceso como se lo ha planteado en este análisis.

Los tiempos que ahorrarán las herramientas implicadas y la información acumulada en un solo sitio ha logrado establecer que no se realice doble trabajo o actividades innecesarias como por ejemplo: contactar dos veces a un mismo participante causando así una mejora en el proceso y una buena imagen con el candidato, ya que ocasiones anteriores se ha contactado a una misma personas más de dos veces, acarreando consigo molestias y falta de interés en participar en los procesos de selección. Con la propuesta antes mencionada los Consultores ahora sabrán hasta que etapa llego el candidato y si se lo puede contactar nuevamente.

El beneficio de este sistema daría resultados en un año aproximadamente, sus tiempos de respuesta con el cliente podrían bajar de 9 días laborables a 6 días laborables, tomando que este tiempo sería uno de los más competitivos en el mercado de consultoría de selección.

5.2. ANÁLISIS COSTO-BENEFICIO DEL REDISEÑO DEL PROCESO DEL ÁREA

Con la implementación de las recomendaciones de mejora planteadas, es necesario realizar un análisis del costo beneficio que las mismas generaran cuando estén en práctica.

A continuación se presenta el cuadro el cual muestra que con el proceso actual tiene un costo de 98,46 USD. mientras que el proceso propuesto tiene un costo de 110, 66 USD., teniendo una diferencia de 12,20 USD.

Adicionalmente los tiempos de ejecución muestran un tiempo estimado de 10 días en el proceso propuesto y 9 días en el proceso actual, tomando en cuenta que un día no representa una gran variación y de acuerdo a los beneficios planteados a futuro como la reducción de tiempos, control y seguimiento oportuno de la información, reducción de tareas operativas en cuanto a búsqueda en un 45 por ciento, la conclusión es que la propuesta es viable. Los involucrados desean realizar las actividades manejando el proceso propuesto.

Gráfico No.27: Análisis Tiempo / Costo Proceso Actual - Proceso Propuesto

Proceso Propuesto				
				costo total
total en horas	26,46 h	52,32 h	78,78 h	110,656
total en días	3	7	10	

Proceso Actual				
				costo total
total en horas	23,06 h	52,32 h	75,38 h	$ 98,46
total en días	3	7	9	

Fuente: Hunter&Hunter Consultores
Elaborado por: Adriana Andrade

.

Finalmente se puede determinar que basándose en el presupuesto del salario por consultor y los procesos que pueden realizar mensualmente, habría un incremento del más del 50 por ciento de productividad, tomando en cuenta que actualmente realizan 8 procesos por consultor y con la gestión por procesos se lograrán manejar 12 procesos por consultor, teniendo un incremento en ventas de alrededor de 45 por ciento mensualmente

6. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

6.1. CONCLUSIONES

- En el proyecto se cumplieron todos los objetivos planteados, se realizó el levantamiento, diseño y mejora del proceso del área de Selección de Ejecutivos.
- Para la ejecución del proyecto se recibió la colaboración decidida y activa de los líderes y responsables de cada proceso.
- Si aplican la gestión por procesos la consultora va obtener resultados positivos en el área comercial y administrativa
- Los Responsables del área de Selección de Ejecutivos percibieron al proyecto de disertación de gran beneficio institucional y personal, gracias a lo cual no existieron temores y su participación fue abierta.
- Mediante el análisis de valor agregado se identificaron oportunidades de mejora las cuales fueron incorporadas a los procesos mejorados.
- Mediante el levantamiento de los procesos se pudo elaborar y proponer un mapa de procesos adecuado para la Organización.

6.2. RECOMENDACIONES

- Aplicar el presente análisis ya que las conclusiones fueron acertadas y crearán cambios efectivos para un mejor desarrollo de la firma consultora.
- Se debe informar a los involucrados de cada proceso cuando hay cambios en los manuales de procedimientos.
- Implementar un mecanismo de difusión del Manual de Procesos en la organización.
- Nombrar un responsable de la conservación y actualización de los procesos y la difusión de los mismos.
- Siempre debe existir un líder o responsable de cada proceso quien supervise, monitoree o realice cualquier cambio al proceso.
- Generar un sistema de control basado en los indicadores de gestión establecidos en los procesos.
- Establecer la periodicidad de medición para garantizar la efectividad del indicador seleccionado y que los resultados sirvan para tomar las acciones correctivas necesarias.
- Verificar la medición de los indicadores propuestos, el análisis de los resultados y la toma de decisiones a través de acciones correctivas y preventivas que permitan la minimización de riesgos y el mejoramiento continuo.
- Contar con una base de archivos físicos y magnéticos actualizada de todos los procesos que conforman el Manual de Procedimientos, así como disponer de

una lista de control de cambios que permita establecer los documentos vigentes y el control sobre los obsoletos.

- Revisar y actualizar permanentemente el manual de procedimientos, cuando se produzcan cambios al interior de la institución o en su entorno, de manera que se garantice la vigencia del sistema de administración y así se pueda mantener un incremento de la eficiencia y eficacia y el mejoramiento continuo.

GLOSARIO

FODA: son las siglas utilizadas para determinar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas. Una de las aplicaciones del análisis FODA es la de determinar los factores que pueden favorecer (Fortalezas y Oportunidades) u obstaculizar (Debilidades y Amenazas) el logro de los objetivos establecidos con anterioridad para la empresa.

Manual de Cargos: Conjuntamente es un estudio situacional que involucra las capacidades psicológicas, físicas y sus aptitudes para desempeñar una tarea o actividad en un determinado cargo.

Análisis de valor agregado: es una herramienta que facilita el estudio y levantamiento de procesos ya que el mismo permite analizar cada actividad dentro de un proceso definiendo si este agrega o no valor al cliente, tomando en cuenta la competitividad de la compañía.

Los diagramas de flujo: consisten en una serie de símbolos que permiten realizar la representación gráfica de cualquier proceso.

Entradas: Son los materiales, información y otros insumos necesarios para operar los procesos. Los requisitos de las entradas deben estar definidos, y se debe verificar que las entradas los satisfacen. Pueden existir una o varias entradas para un mismo proceso.

Salidas: Una salida es el producto resultado de un proceso. Los productos pueden ser bienes o servicios. Los requisitos de las salidas deben estar definidos (necesidades de los usuarios, estándares definidos por la institución, normatividad vigente, etc.) y se debe verificar que las salidas los satisfacen. Hay procesos que tienen una salida para cada usuario y otros que tienen una sola salida que está orientada a varios usuarios.

BIBLIOGRAFÍA

Libros y Revistas

1. E. GALARZA A., (1994). **Metodología de la Investigación**. Quito: Imprenta Latinoamericana. 3ra. Edición
2. H. CERDA GUTIÉRREZ, (1992). **Los Elementos de la Investigación**. Quito: Editorial El Búho. 2da. edición.
3. HILL, C.W.L JONES, Gareth R. (1998). ***Administración estratégica***. Santa Fe de Bogotá: McGraw Hill, 3era edición.
4. JA.PEREZ, (2002). ***Gestión por Procesos***. España: Esic Editorial. Tercera Edición.
5. KOTLER y ARMSTRONG. (2008). ***Fundamentos de Marketing***. México: Pearson Prentice Hall. Octava Edición.
6. MARIÑO, H (2001) ***Gerencia de procesos***. Colombia: Alfaomega
7. MUNUERA ALEMAN JOSE LUIS.(2007). ***Estrategias de marketing***. España: Esic.
8. STEINER, GEORGE.(1983). ***Planeación Estratégica***-Lo que todo director debe saber-. México. CECSA.

Documentos en línea

9. [http://www.cnep.org.mx/Informacion/resenas/admonprocesos.htm**]**
   Administración de procesos
10. [http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/espoprepla.htm]
    Planeación estratégica

11. http://www.pwc.ec/acerca-de-nosotros/quienes-somos.aspx
12. www.samperheadhunting.com
13. www.multitrabajos.com
14. www.gpc.com.ec
15. www.deloitte.com