



**MODELO DE
NEGOCIOS**
PROFESIONALIZANTES

ESTUDIO DE PLAN DE OPERACIONES DEL MODELO DE NEGOCIOS “INTEGRANDO S.A.”

Elaborado por:

MARIA FERNANDA ITURRALDE GAVILANES

**UNIVERSIDAD CASA GRANDE
FACULTAD DE ADMINISTRACIÓN Y CIENCIAS POLÍTICAS**

Tutoría por: Ing. Galo Montenegro

GRADO

Trabajo previo a la obtención del Título de:

Licenciado en Administración y Marketing Estratégico

Guayaquil, Ecuador

Agosto, 2018

[Escriba aquí]

Resumen ejecutivo

La gerencia de operaciones se define como la parte de la empresa que se encarga de administrar los recursos directos, necesarios para la producción de bienes, productos o determinados servicios. A través de la empresa INTEGRANDO S.A. S.A., la gerencia operativa se encarga de la producción de servicios relacionados al talento humano y cada uno de los factores asociados al mismo, dentro de restaurantes de pequeña y mediana empresa (PYMES). El gerente de operaciones se encarga de gestionar cada una de las actividades inmersas y valorar los resultados de acuerdo a la naturaleza y el tamaño de la empresa; es decir que se encarga de formular políticas de acuerdo al entorno, planear y controlar los recursos y es responsable del flujo y gestión de la información interna de la empresa. Dentro de la empresa INTEGRANDO S.A. S.A., el gerente de operaciones tiene la responsabilidad de gestionar la información interna de la empresa de tal manera que guarde relación directa con factores externos; a través de esta gestión, se seleccionará al personal adecuado de acuerdo a las funciones y necesidades de la empresa. Además, es menester del titulado, auditar, inventariar, capacitar y reubicar el talento humano dentro de un restaurante PYMES, por esa razón el gestor de operaciones debe tener las cualidades necesarias para cumplir con cada una de las funciones asignadas. La fortaleza tiene como pilar fundamental el mercado nacional, el cual durante los últimos años se ha caracterizado por presentar una buena calidad de profesionales y especialistas que pueden ser requeridos por un tiempo determinado, cuya finalidad es realizar gestiones administrativas de talento humano de una determinada empresa.

Palabras claves: Productividad, Excelencia, Talento humano.

[Escriba aquí]

Tabla de contenidos

Resumen ejecutivo.....	2
1. Descripción del modelo de negocio	6
1.1.1. Definición y testeo de idea de negocio.	6
1.1.2. Descripción de la empresa.	7
1.2.1. Proceso Design Thinking.	8
1.2. Estudio de mercado.....	10
1.2.1. Investigación de mercado.	10
1.2.2. Análisis 5C.....	11
1.3. Plan de marketing.	13
1.3.1. La posición estratégica.....	13
1.3.2. Marketing Mix.	14
1.4. Estudio técnico.....	17
1.4.1. Ubicación del proyecto.	17
1.4.2. Determinación de la capacidad productiva.	18
1.5. Estudio Organizacional - Administrativo.	19
1.5.1. Definición de misión, visión y valores.	19
1.5.2. Organigrama de la organización.	22
1.5.4. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.....	27
1.6. Plan de evaluación financiera del proyecto.	27
1.6.1. Presupuesto.	27
1.6.2. Planeación financiera.	29
1.6.3. Evaluación del proyecto.....	30
2. Estudio Técnico	31
2.1. Descripción del producto/servicio.	31
2.1.1. Justificación del producto/servicio.	32
2.2. Proceso de producción/ prestación del servicio.....	33
2.3. Ubicación del proyecto.	34
2.3.1. P.A.V.E. Los 4 requisitos de una ubicación ganadora.....	35
2.4. Determinación de la capacidad productiva.	35
2.4.1. Producción/ventas esperadas.	36
2.5. Diseño arquitectónico.	37
2.5.1. ¿Qué busca/necesita mi público objetivo?.....	37

2.6. Costo de terrenos y obras civiles.	37
2.7. Descripción de equipos y maquinarias.	37
2.8. Descripción de Muebles y Enseres.	38
2.9. Costos de equipos, maquinarias, muebles y enseres.....	38
<i>Tabla 7</i> Costo de equipos y muebles	38
2.10. Vida útil del proyecto.	38
Conclusiones.....	39
Bibliografía.....	40
Anexos.....	41

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis 5C.....	12
Tabla 2. Perfil profesional – organizacional de INTEGRANDO S.A.....	23
Tabla 3. Compensaciones salariales Departamento Operativo.....	27
Tabla 4. Presupuesto.....	28
Tabla 5. Pronostico de ventas optimista.....	31
Tabla 6. Pronostico.....	37
Tabla 7. Costos de equipos y muebles.....	39

Índice de figuras

Figura 1. Proceso Design Thinking.....	9
Figura 2. Matriz P.E.E.A Posición Estratégica y Evaluación de la Acción.....	14
Figura 3. Ubicación del Centro Comercial DICENTRO.....	18
Figura 4. Centro Comercial DICENTRO.....	18
Figura 5. Misión y visión de INTEGRANDO S.A.....	21
Figura 6. Valores de la empresa INTEGRANDO S.A.....	22
Figura 7. Organigrama de INTEGRANDO S.A.....	22
Figura 8. Procedimiento para selección del personal.....	27
Figura 9. Aprobación de presupuesto.....	30
Figura 10. Costos directos vs. Costos indirectos.....	31
Figura 11. Servicios de la empresa INTEGRANDO S.A.....	33
Figura 12. Proceso de prestación de servicios de INTEGRANDO S.A.....	34
Figura 13. Ubicación.....	35
Figura 14. Centro Comercial.....	35

Objetivos

Objetivo general

Establecer criterios de selección de talento humano dirigido a restaurantes PYMES en el sector norte de la ciudad de Guayaquil.

Objetivos específicos

- Mapear el mercado para conocer los problemas que enfrentan los restaurantes PYMES con el personal.
- Identificar los criterios relacionados con los perfiles profesionales de acuerdo a las necesidades de cada restaurante PYMES.
- Evaluar los perfiles profesionales y laborales relacionados con el manejo y gestión de administración del talento humano para restaurantes PYMES.
- Seleccionar los perfiles profesionales de acuerdo a las competencias necesidades de cada una de las áreas laborales.

1. Descripción del modelo de negocio

1.1.1. Definición y testeo de idea de negocio.

A través del modelo de negocios empleado por INTEGRANDO S.A., la gerencia de operaciones puede gestionar la búsqueda, el desarrollo y selección del talento humano especializado y capacitado, con la experiencia adecuada y acreditada para el manejo del personal, teniendo aptitudes y actitudes de liderazgo, iniciativa, mediación y solución de problemas y conflictos empresariales.

[Escriba aquí]

La idea se basa en la planificación integral del proceso de selección de talento humano y de cada uno de los procesos inmersos en el mismo, como solución a la problemática que se identifica en las empresas PYMES del sector gastronómico al no contar con personal capacitado para lidiar con todos los requerimientos e inconvenientes que conlleva el mencionado proceso.

1.1.2. Descripción de la empresa.

La empresa INTEGRANDO S.A. nace como un emprendimiento en potencial crecimiento hasta convertirse en una PYMES dentro del mercado de gestión y selección de talento humano, cuenta con una estructura interna organizada y operativa formada por profesionales competentes que permiten brindar soluciones ante eventuales problemas por medio de la selección sistematizada del personal administrativo, operativo y demás servicios del cual se compone una empresa. El objetivo principal de INTEGRANDO S.A. es de seleccionar a través de una búsqueda y evaluación de los perfiles y de acuerdo a los requerimientos, el personal competente que garantice el desarrollo de sus funciones dentro de una determinada empresa u organización.

Dentro de su línea de gerencia de operaciones permite generar resultados inmediatos a las problemáticas relacionadas al talento humano, en donde los servicios y resultados se miden a través de la satisfacción de clientes. La prioridad de INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano es solucionar las necesidades de los restaurantes PYMES del sector específico en cuanto a selección de personal para que cuenten con un talento humano calificado para los cargos otorgados y a su vez, que este sea administrado eficientemente.

[Escriba aquí]

INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano cuenta con el personal competente para guiar a las empresas PYMES en el área gastronómica a seleccionar el talento humano adecuado para cubrir cada una de sus necesidades.

Sus instalaciones cuentan con tecnología apropiada dirigida a la armonía de brindar asesoramiento con calidad y calidez profesional, así como sistemas integrados de internet, software especializado, mobiliario confortable y un ambiente profesional ideal para el desarrollo de proyectos empresariales relacionados a la gestión de talento humano dirigidos a restaurantes PYMES.

1.2.1. Proceso Design Thinking.

Para hacer efectivos sus esfuerzos productivos, los cuales están orientados a seleccionar personal competente que una esfuerzos profesionales con INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano, el departamento de operaciones debe pasar por un proceso creativo. Por tal motivo el proceso de Design Thinking, las ideas y estrategias operativas para ofertar al mercado servicios idóneos, se irán perfeccionando con el transcurso de las labores profesionales de este departamento.

A través de este proceso se pueden diseñar estrategias, dejando como segundo plano el producto final ya que, a través de este, se puede integrar diversos enfoques a través de diferentes campos, contando con la participación de equipos multidisciplinarios que permitirán adquirir conocimientos básicos sobre los usuarios y la producción del producto o su posible solución, así como también, el desarrollo de empatía con el usuario, generar nuevas ideas y construir prototipos de estas. (Figura 1)

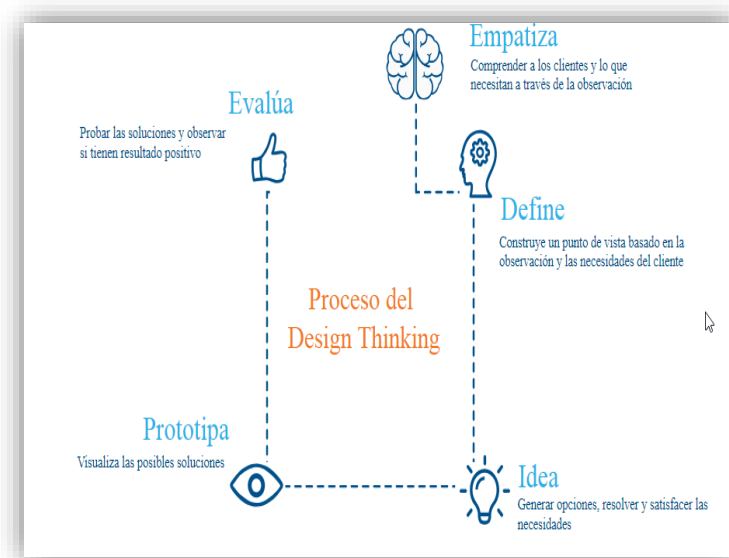


Figura 1. Proceso Design Thinking

Las ideas son evaluadas para escoger las mejores opciones. Para esto, es necesario el resultado de encuestas realizadas a profesionales, empresarios y emprendedores, que son la principal fuente de durante este proceso.

- **Empatizar:** Intenta conocer y comprender las necesidades que presentan los restaurantes PYMES del sector Norte de la ciudad de Guayaquil, comprender su vida diaria y analizar a profundidad las diferentes situaciones que enfrentan tales como falta de personal capacitado, desconocimiento, incumplimiento de las obligaciones legales, errores en el manejo del personal que afectan la operación de sus empresas.
- **Definir:** Una vez que el departamento de operaciones conoce a profundidad las dificultades y problemas que enfrentan sus potenciales clientes, define las competencias en las que enfocara sus servicios, los rubros en los cuales concentrara sus esfuerzos para lograr llegar a soluciones definitivas. Se procede a recopilar información para luego representarlas gráficamente a través de un plan de servicios.
- **Idear:** En esta fase se inicia la generación de ideas en base a los problemas previamente establecidos y se busca alternativas de solución que después se

[Escriba aquí]

viabilizaran mediante la forma de la oferta de servicios que INTEGRANDO S.A.

Soluciones en Talento Humano ofrezca a sus clientes. De tal manera que, estas ideas generen un abanico de ofertas que deberán después ser depuradas para que el resultado sea la aplicación de los servicios competitivos y eficientes.

- **Prototipar:** El departamento de operaciones se encarga de dos aspectos; el primero, determinar la calidad de servicio y el segundo determinar la calidad de los profesionales que se consideraran idóneos para trabajar con la empresa y brindar un servicio diferenciado y de alta calidad, con el fin de gestionar eficientemente el proceso de selección de personal y la administración de este para los restaurantes PYMES.

1.2. Estudio de mercado.

1.2.1. Investigación de mercado.

En la actualidad los restaurantes PYMES ubicados en el sector norte de Guayaquil se han convertido en la actualidad en nichos gastronómicos, la ejemplificación de esta se puede identificar en el sector de Urdesa, que en la actualidad cuenta con más de 150 locales, un 75% de estos está ubicado en la calle Víctor Emilio Estrada, que es la arteria principal de Urdesa; el resto está distribuido en las calles secundarias. Debido a los estudios realizados en el sector, existe una gran variedad de comidas típicas de diversos países que ha permitido el crecimiento de la industria en el sector (El Universo, 2013).

Se realizó un estudio de mercado dirigido hacia los restaurantes PYMES que ofrecen al mercado el servicio gastronómico completo, para lo cual se determinó el sector del Norte de la ciudad de Guayaquil considerando los altos índices de PYMES en restaurantes. Además se determinó el número de la muestra para el estudio en donde se utilizó la

fórmula de muestra finita teniendo en cuenta el criterio de inclusión del número de colaboradores de entre 10 a 49 correspondiente a pequeña empresa.

Fórmula:

$$n = \frac{Z^2 (N) (p) (q)}{[E^2 - (n - 1)] + [Z^2 (p) (q)]}$$

$$n = \frac{1.962 (1400) (0.5) (0.5)}{[0.092 - (0.5 - 1)] + [1.962 (0.5) (0.5)]}$$

$$n = \frac{3.85 (1400) (0.25)}{0.0082 - (-0.5) + [3.85 (1)]} \quad n = 350$$






La muestra corresponde a los gerentes de los restaurantes PYMES que se encuentran en el sector norte de la ciudad de Guayaquil. Entre los principales resultados se identifica que el 86% de los encuestados no planifica necesidades futuras y el 77% no cuenta con un proceso de reclutamiento. Asimismo, el 67% no posee una base de datos con perfiles de los trabajadores. (Anexo 1)

1.2.2. Análisis 5C.

El modelo de análisis 5C relacionado al marketing, comprende 5 variables dentro del proceso, que guardan relación directa entre sí. La aplicación de este análisis se encuentra dirigido a crear valor a través de la segmentación del mercado y posicionamiento del servicio gastronómico de PYMES, además de capturar el valor, el cual se realiza a través del proceso del análisis de Marketing Mix y finalmente se encarga de sostener el valor a través del precio y la fluctuación entre adquisición de clientes y fidelización de estos, obteniendo beneficios particulares para cada restaurante PYMES (Llopis E., 2011).

[Escriba aquí]

Tabla 1. Análisis 5C

Análisis	Descripción
 Compañía	<p>En esta variable se encuentra INTEGRANDO S.A. S.A. a través de las competencias de esta, donde sus servicios permiten respaldar y brindar soluciones en la gestión de talento humano en restaurantes PYMES, encontrar el personal idóneo para que las necesidades de estas empresas sean atendidas de manera eficiente.</p>
 Clientes	<p>El objetivo se encuentra dirigido al sector del norte de Guayaquil, específicamente a los restaurantes PYMES que se encuentran en el mismo.</p>
 Competidores	<p>Existen diversas empresas que realizan los trabajos relacionados a INTEGRANDO S.A. S.A., sin embargo, no se encuentran totalmente posicionadas, por lo que resulta una oportunidad para establecerse en el mercado de gestión de talento humano.</p>
 Colaboradores	<p>Esta variable supone que los colaboradores son aquellos que ayudan a llevar a cabo cada uno de los proyectos. La empresa cuenta en la actualidad con el personal calificado y especializado para realizada cada una de las labores por las cuales la empresa está diseñada. (Vargas S., 2018).</p>
 Contexto	<p>Guarda relación directa con el macroambiente, es decir, las relaciones políticas, leyes y regulaciones que se deben tomar en cuenta para la aplicación del servicio. Sin embargo, INTEGRANDO S.A. S.A. brinda servicios de gestión de talento humano. (Vargas S., 2018).</p>

1.3. Plan de marketing.

1.3.1. La posición estratégica.

Corresponde en el modo a través del cual una determinada organización se coloca dentro del medio comercial externo, es decir la relación que se forma con los clientes, proveedores, competidores e incluso el gobierno y el medio interno correspondiente a los colaboradores, administradores y socios. Generando un alto impacto en dependencia de sus competencias estratégicas, cultura y sus expectativas a través de públicos de interés determinado (Santos, 2018).

El Departamento de Operaciones de la empresa INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano tiene la responsabilidad de ofrecer a las empresas durante sus procesos de selección, el personal profesional, calificado y competente para identificar y evaluar a los posibles profesionales que se encargaran de solucionar los máximos requerimientos en cada una de sus áreas. A través de las políticas empresariales, objetivos, metas y demás parámetros que la empresa expone para alcanzar su éxito profesional, es imprescindible para poder determinar su posición estratégica como ventaja competitiva interna y su aporte diferencial dentro del mercado competitivo actual.

A través de la matriz se puede identificar la posición estratégica y las estrategias que se deben tomar de acuerdo a cada una de las necesidades identificadas a través del estudio de mercado se encuentran:

- Acción conservadora, a través de esta se obtiene una ventaja financiera y operativa; la aplicación sugiere mejoras en cuanto a los activos fijos, por los cuales se paga un costo. Además, se puede mejorar el manejo del presupuesto para viabilizar un servicio y prospectos de selección para un determinado puesto de trabajo.

[Escriba aquí]

- Acción agresiva, a través de la cual se puede obtener ventajas competitivas operacionales. INTEGRANDO S.A. opera maximizando el tiempo y esfuerzos, a pesar de que no cuenta con una estructura organizacional para su operación, cuando se trata de servicios más específicos como la reestructuración de departamentos, cuenta con personal externo capacitado para llevar a cabo dichas labores.
- Acción defensiva, a través de la cual se obtienen beneficios en la gestión financiera media, por medio de las cuales INTEGRANDO S.A. revisa provisiones de negocios, informes de venta y estados financieros para maximizar los resultados esperados.
- Acción competitiva, por medio de la cual se utiliza el método de análisis de costos, beneficiando al usuario para mejorar la eficiencia del servicio o producto.

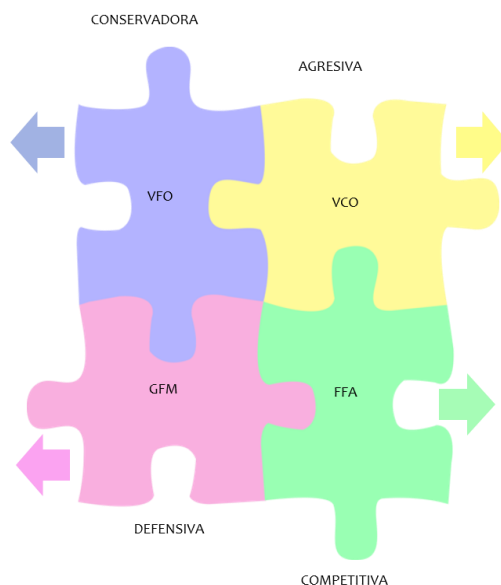


Figura 2: Matriz P.E.E.A Posición estratégica y evaluación de la acción.

1.3.2. Marketing Mix.

El Marketing corresponde a una disciplina que se encarga del estudio y/o análisis del comportamiento del mercado en dependencia de los consumidores, de esta manera se

[Escriba aquí]

puede determinar las acciones que permitan aumentar el porcentaje de ventas y fidelizar lo usuario en un determinado servicio o producto que ofrezca la empresa (Nextu, s.f.).

La estrategia conocida como Marketing Mix guarda relación con cuatro variables tradicionales, las cuales permiten lograr los objetivos planteados de acuerdo a cada una de las necesidades. El concepto se encuentra aplicado al desarrollo de las labores relacionadas con la gerencia de operaciones, a través de la cual se da a conocer el producto o servicios según las gestiones administrativas del talento humano. Una de las aplicaciones principales de esta estrategia es identificar cual sector profesional posee mayor demanda dentro de la ciudad y de esta manera poder anexar a la empresa el personal multidisciplinario que permita la competitividad profesional dentro de un proyecto y a través de la gestión de administración del talento humano (Nextu, s.f.).

Conocer qué sector profesional tiene mayor demanda dentro de la ciudad para poder anexar a la empresa talento humano competente con experiencia profesional y laboral para que ellos mismo sean los gestores de proyectos en gestión en la administración de talento humano para los restaurantes (Nextu, s.f.).

Dentro de las estrategias relacionadas al marketing mix, se debe evaluar las 4P las cuales corresponden a:

- **Producto.** La empresa INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano dentro de las operaciones de gestión de talento humano, tiene como producto o productos una gama de servicios dirigidos hacia la empresas PYMES. El servicio que ofrece INTEGRANDO S.A. se encuentra relacionado al manejo de talento humano, el cual se puede prestar a través de paquetes con servicios específicos o servicios de manera particular.
- **Plaza.** La plaza se encuentra ubicado en el Centro Comercial DICENTRO, ubicado en el sector norte de la ciudad de Guayaquil, entre las avenidas Francisco de

Orellana y Juan Tanga Marengo. Además, los servicios de la empresa INTEGRANDO S.A. S.A. se encuentran dirigidos hacia los restaurantes PYMES del sector norte de la ciudad.

- **Precio.** Dentro de los principales rubros que se utilizan para el desarrollo de servicios de INTEGRANDO S.A. se encuentran los paquetes, dentro de los cuales se mencionan: Proceso de selección por \$450.00, gestión administrativa T.H. con un valor de \$4500.00, actualización de conocimientos por \$500.00, servicios empresariales \$3.300.00 y mediación de conflictos con \$1200.00, además se brindan trabajos personalizados con servicios individuales de acuerdo al requerimiento.

- **Promoción.** Por medio de este, INTEGRANDO S.A. puede dar a conocer los servicios que brinda para generar más demanda en donde se muestra al cliente la forma de aportar de manera positiva al diario vivir. Entre los principales medios de promoción se encuentran las redes sociales tales como LinkedIn, Facebook e Instagram, a través de las cuales se puede utilizar la publicidad pagada, así como medios impresos, publicidad móvil y exterior.

Indudablemente la aplicación del Mix Marketing va a permitir a la empresa INTEGRANDO S.A. y a los restaurantes PYMES:

- Garantizar una buena comunicación entre todos los niveles de la organización.
- Elaborar y controlar el proceso de reclutamiento, selección, ingreso e inducción del personal, a fin de asegurar la elección de los candidatos más idóneos.
- Proyectar y coordinar programas de capacitación y entrenamiento para los empleados, a fin de cumplir con los planes de formación, desarrollo, mejoramiento y actualización del personal, a través de la detección de necesidades de adiestramiento, la priorización de los cursos, talleres entre otros.

[Escriba aquí]

- Supervisar y verificar los procesos de servicios en la administración de persona.
- Supervisar y controlar los pasivos laborales del personal activo así como los procesos de nómina a fin de garantizar el depósito oportuno de los empleados y asignados.
- Controlar y supervisar los diferentes beneficios de Ley.

1.4. Estudio técnico.

Un estudio técnico permite proponer y analizar las diferentes opciones tecnológicas para producir los bienes o servicios que se requieren, lo que además admite verificar la factibilidad técnica de cada una de ella (Cabrera D., 2016).

Siendo la empresa INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano una entidad que ofrece servicios, el estudio técnico viene a enfocar los siguientes aspectos:

- Legales y jurídicos; contratos, prestaciones, acuerdos, minutas.
- Análisis y determinación de la localización del proyecto: tamaño óptimo del proyecto, análisis de la disponibilidad y el costo de los suministros e insumos.

1.4.1. Ubicación del proyecto.

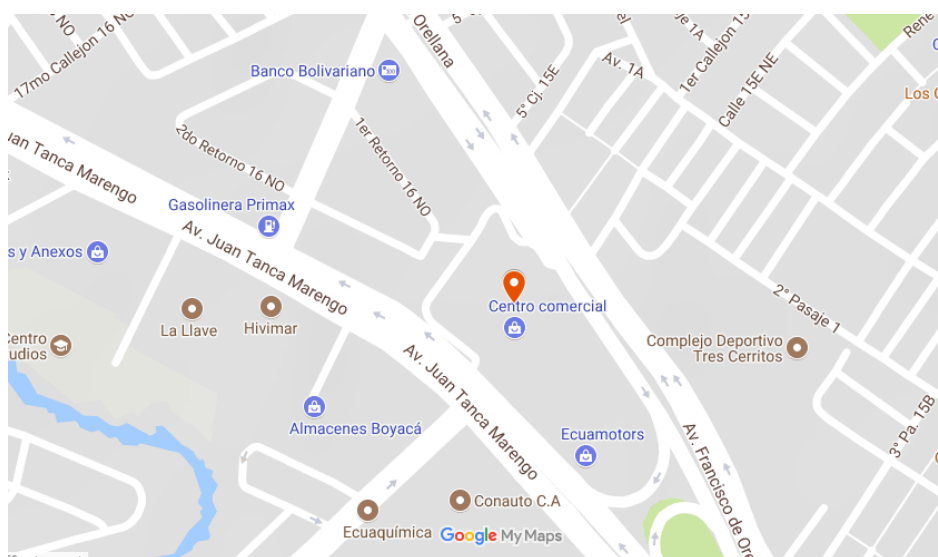


Figura 3: Ubicación del centro comercial DICENTRO

Fuente: Google Maps

[Escriba aquí]



Figura 4: Centro comercial DICENTRO

Fuente: Dicentro Guayaquil

El centro comercial Dicentro se encuentra ubicado en la Av. Francisco de Orellana Guayaquil 090513, dentro del centro comercial se encuentra la empresa INTEGRANDO S.A., a través de esta se pueden realizar todos los servicios mencionados relacionados con la Gestión de Talento Humano.

1.4.2. Determinación de la capacidad productiva.

La operatividad de la empresa INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano se enfoca en satisfacer las necesidades de los clientes a quienes servir; en este caso, los restaurantes PYMES que buscan seleccionar al mejor talento humano maximizando la productividad y el lado administrativo de la empresa.

Los servicios guardan relación con las necesidades específicas de mercado como también ofrecer en un solo lugar aquellos servicios que se puede mejor con eficiencia productiva para el bien de las PYMES que buscan diferenciarse en cuanto a la Gestión de Administración de Talento Humano.

[Escriba aquí]

Existen diversas empresas que brindan un producto determinado, en el cual la capacidad productiva guarda relación con la eficacia y eficiencia a través de la cual se obtiene el producto dentro de un tiempo determinado.

Sin embargo, la capacidad productiva de una empresa que brinda servicios de gestión de talento humano se determina a través de:

- Las instalaciones físicas diseñadas para el servicio del cliente, en el caso particular de INTEGRANDO S.A., se encuentra ubicado en el centro comercial Dicentro, Av. Francisco de Orellana Guayaquil 090513.
- El equipo físico se dirige al espacio destinado a la sala de espera dentro de la oficina.
- El servicio brindado es el elemento clave y fundamental para INTEGRANDO S.A. y para establecer la carga productiva, los servicios que brinda la empresa se encuentra en estrecha relación al personal interno que labora dentro de la misma, es decir el Gerente General, Coordinador de selección, asesor comercial y asistente administrativo, así como el personal externo en dependencia de las necesidades y requerimiento de la empresa que contrata el servicio.

1.5. Estudio Organizacional - Administrativo.

1.5.1. Definición de misión, visión y valores.

Misión

Respaldar el servicio a través de la identificación de soluciones en la gestión de talento humano dirigida a los restaurantes PYMES por medio de la aplicación de la experiencia de profesionales adecuados para satisfacer las necesidades de cada una de las empresas con eficacia y eficiencia.

[Escriba aquí]

Visión

Ser una organización que respalde a las compañías y a su personal, fomentando el desarrollo sostenible para lograr un entorno establecido a través de la gestión de talento humano, contribuyendo a mejorar el ambiente en el cual se desarrolla el servicio.

Valores

El personal de INTEGRANDO S.A. se apoya en el cumplimiento de valores corporativos en relación a la misión y visión de la empresa:

- **Excelencia.** Debe identificar en los servicios brindados y en los procesos realizados para brindar confianza y efectividad.
- **Responsabilidad.** Procuramos que cada uno de los procesos se realicen con la atención y cuidado necesario en el cumplimiento del deber.
- **Servicio.** Apoyamos incondicionalmente la iniciativa de progreso, cooperación y ayuda mutua.
- **Innovación.** Procuramos realizar continuos avances en pro de resultados positivos e innovadores dentro del área de gestión de talento humano.
- **Agilidad.** Se muestran los resultados identificados a partir del primero día de trabajo y se reflejan en el personal seleccionado para cada una de las actividades encomendadas.
- **Respecto.** Fomentamos el respeto al cliente y a cada uno de los colaboradores de la empresa, teniendo en cuenta la opinión de los demás.
- **Honestidad y transparencia.** Trabajamos con compromiso, transparencia y honestidad.

- **Cumplimiento.** Realizar el mayor esfuerzo en cada una de las actividades encomendadas de manera integral con el resto del personal para proyectar el profesionalismo interno del departamento de operaciones.

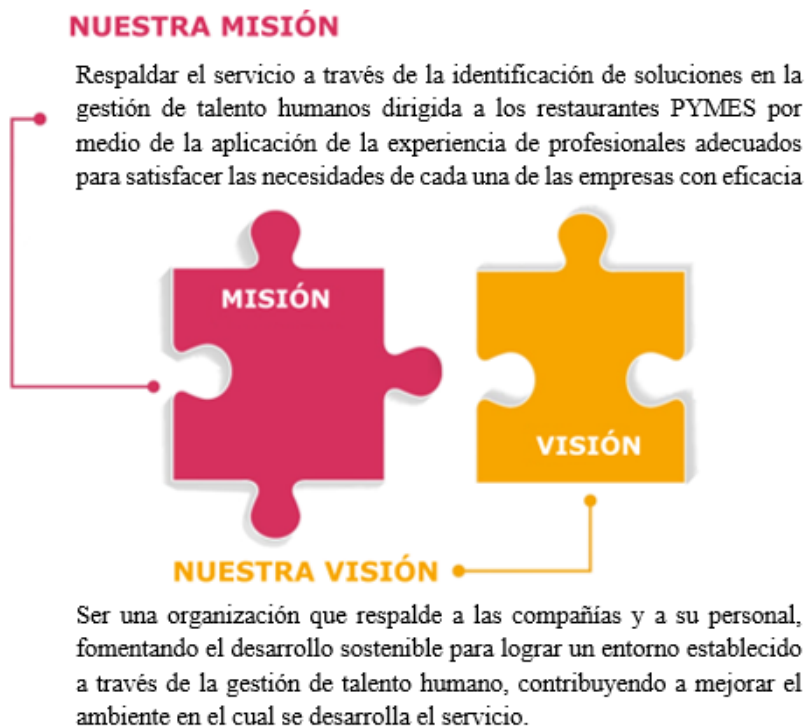


Figura 5: Misión y Visión de INTEGRANDO S.A.

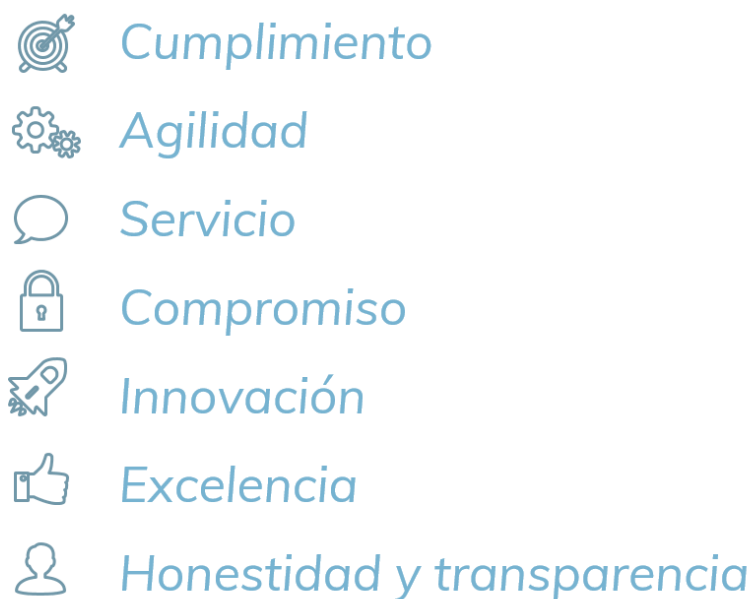


Figura 6: Valores de la empresa INTEGRANDO S.A.

[Escriba aquí]

1.5.2. Organigrama de la organización.

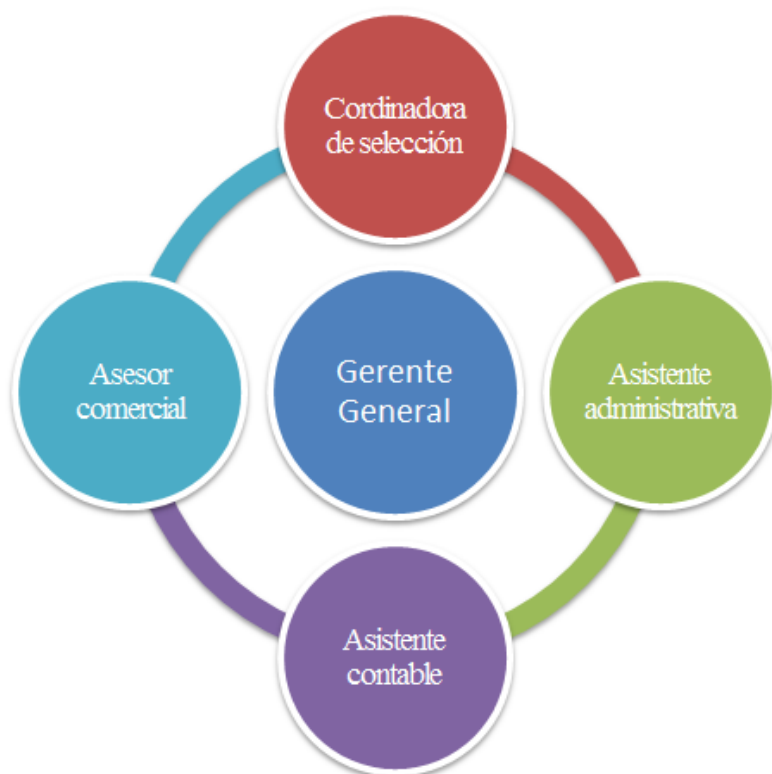


Figura 7: Organigrama de INTEGRANDO S.A.

Tabla 2. Perfil profesional – organizacional de INTEGRANDO S.A.

CARGO	FUNCIONES	PERFIL
Gerente General	<ul style="list-style-type: none"> Garantizar una operación efectiva. Garantizar la satisfacción del cliente a través del seguimiento e innovación. Representar a la Gerencia en reuniones de alto nivel con el cliente manteniendo una óptima comunicación y relaciones comerciales. Controlar los costos de materia prima, mano de obra y otros que 	<ul style="list-style-type: none"> Título profesional en Administración de Empresas o Ingenierías: Industrial, Gastronómica, Alimentos, Administración Hotelera, o afines. De preferencia con Título de 4to. Nivel MBA/o Maestría en Operaciones. Poseer

<p>formen parte de la operación. Supervisar al personal a su cargo.</p>	<p>movilización propia. Disponibilidad para viajar dentro del país. Experiencia mínima de 5 años en posiciones similares, cargos gerenciales en el área de Operaciones de preferencia en el sector alimenticio, catering, o afines en industrias grandes.</p>
<p>Coordinador a de selección</p> <ul style="list-style-type: none"> • Coordina y participa en el diseño o actualización del sistema de reclutamiento y selección de personal administrativo. • Recopila información sobre las situaciones que se presentan en la aplicación, tanto en reclutamiento como en la selección de personal. • Presenta a la Dirección sugerencias y posibles alternativas para estudios. • Con la participación del personal técnico y el de apoyo se procede con el diseño del estudio que se requiera, a nivel de criterios, diseño de procedimientos o reglamentaciones. • Dirige el proceso de reclutamiento de candidatos idóneos 	<ul style="list-style-type: none"> • Licenciatura en Psicología, Educación, Administración Pública, o Administración de Empresas más Postgrado en Medición de Evaluación. • Dos (2) años de experiencia en reclutamiento y selección de personal. <p>Conocimiento en dos años de experiencia en reclutamiento y selección de personal.</p>

para los diferentes puestos.

- Revisa las vacantes existentes, agrupa por tipos de cargos y revisa las funciones y requisitos. presenta a la Dirección sugerencias y posibles alternativas para hacer los estudios.

- Dirige el proceso de selección de candidatos.

- Coordina la elaboración de pruebas específicas para la selección de personal.

Evalúa el desempeño laboral del personal bajo su supervisión.

- Conocer acertadamente los productos y servicios de la organización.

- Asesorar de manera real y objetiva a los clientes y sus necesidades.

- Orientar, ayudar y manejar el grupo de asesores del punto de venta.

Asesor

Comercial

- Administrar agenda de trabajo.

- Mantener una búsqueda constante de nuevos clientes y mercados.

- Realizar investigaciones constantes acerca del mercado y sus precios.

- Responsabilizarse del recaudo de cartera de los clientes.

Ofrecer un excelente servicio post

- Universitario (administración de empresas, mercadeo y publicidad, comunicación, ingenierías).
Experiencia de un año en cargos afines.

	venta.	
Asistente administrativo	<ul style="list-style-type: none"> • Recibir a los visitantes y guiarlos a sus destinos correspondientes. • Gestionar todas las llamadas, correos electrónicos, correspondencia. • Redactar, archivar y revisar documentos, tales como recibos, reportes, memos, hojas de cálculos y otros documentos administrativos • Archivar y organizar documentos, tanto físicos como digitales. • Coordinar y agendar reuniones de negocios, entrevistas, citas, eventos corporativos y otras actividades afines. • Generar el orden del día para las reuniones con el objetivo. <p>Interactuar con clientes y terceros, gestionar sus archivos y resolver sus reclamos.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando carrera técnica, tecnológica o universitaria afines. • Manejo de centralita telefónica. • Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al cliente y proactividad. • Organizado y capaz de manejar su tiempo efectivamente. • Capacidad analítica y habilidad para resolver conflictos. • Capacidades administrativas. <p>Experiencia de 6 meses en cargos afines.</p>
Asistente contable	<ul style="list-style-type: none"> • Recibe, examina, clasifica, codifica y efectúa el registro contable. • Revisa y compara lista de pagos, comprobantes, cheques y otros registros con las cuentas respectivas. • Archiva documentos contables para uso y control interno. • Elabora y verifica balances. • Transcribe información contable en un microcomputador. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cursando carrera técnica, tecnológica o universitaria afines. • Manejo de centralita telefónica. <p>Excelentes habilidades de comunicación, vocación de servicio, orientación al</p>

-
- Revisa y verifica planillas de retención de impuestos.
 - Revisa y realiza la codificación de las diferentes cuentas bancarias.
 - Recibe los ingresos, cheques nulos y órdenes de pago asignándole el número de comprobante.
 - Totaliza las cuentas de ingreso y egresos y emite un informe de los resultados.
 - Elaboración de inventarios.
 - Transcribe y accede a información operando un microcomputador.
-

1.5.3. Procedimientos de selección de personal a implementar.

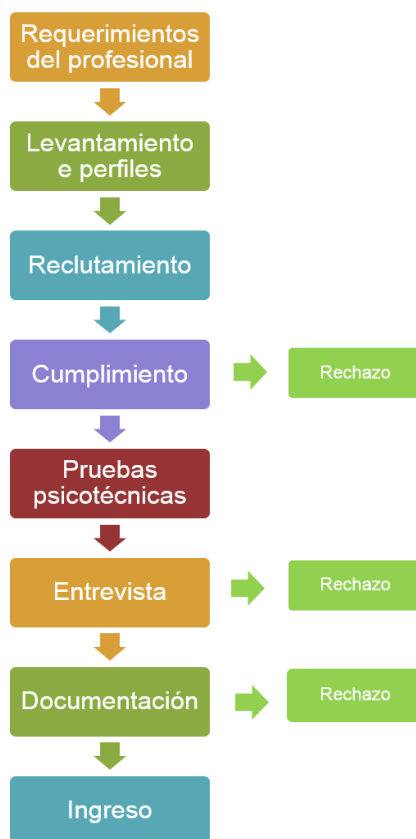


Figura 8: Procedimiento para selección del personal

[Escriba aquí]

1.5.4. Descripción de las compensaciones del personal del negocio.

Tabla 3. Compensaciones salariales Departamento Operativo

CARGO	SUELDO BRUTO	SUELDO BRUTO TOTAL	13 ^o	14 ^o	APORTE PATRONAL Y SECAP	VACACIONES	FONDO DE RESERVA	TOTAL MENSUAL AL 1ER AÑO
GERENTE	\$ 900,00	\$ 900,00	\$ 75,00	29,5	\$ 100,35	\$ 37,50	\$ 75,00	\$ 1.142,35
COORDINADORA DE SELECCIÓN	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	29,5	\$ 55,75	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 647,75
ASISTENTE COMERCIAL	\$ 500,00	\$ 500,00	\$ 41,67	29,5	\$ 55,75	\$ 20,83	\$ 41,67	\$ 647,75
ASISTENTE ADMINISTRATIVA	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	29,5	\$ 50,18	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 585,93
ASISTENTE CONTABLE	\$ 450,00	\$ 450,00	\$ 37,50	29,5	\$ 50,18	\$ 18,75	\$ 37,50	\$ 585,93
								\$ 3.609,70

1.6. Plan de evaluación financiera del proyecto.

1.6.1. Presupuesto.

El presupuesto para la creación y operatividad de la empresa INTEGRANDO S.A. S.A. es de \$41.382,94, los cuales se encuentran definidos en la tabla:

Tabla 4. Presupuesto

INVERSION INICIAL	
INVERSION FIJA	\$ 19.770,00
GASTOS PREOPERATIVOS	\$ 4.200,00
CAPITAL DE TRABAJO	\$ 17.412,94
TOTAL	\$41.382,94

[Escriba aquí]

En donde la inversión fija corresponde a los activos para la administración o venta, los gastos pre operativos guardan relación con los gastos de constitución, publicidad inicial y permisos para los mismos.

El presupuesto que maneja operaciones para emprender sus funciones empresariales se maneja bajo políticas de esta. De modo que siga un proceso de verificación, presentación y control hacia la gerencia general de la empresa, quien aprobará totalmente, parcialmente o lo negará. Las formalidades son las siguientes:

- Estudio de las actividades a realizar por parte del gerente de operaciones.
- Presentar informe con el respaldo documental de las tareas a realizar con respectivos costos.
- Pronostico de productividad laboral de las tareas a realizar; esto es, costos por contrato de personal externo, capacitaciones, entre otras tareas propias del departamento en el que se estime un retorno de inversión y productividad. El flujo para este proceso es el siguiente:

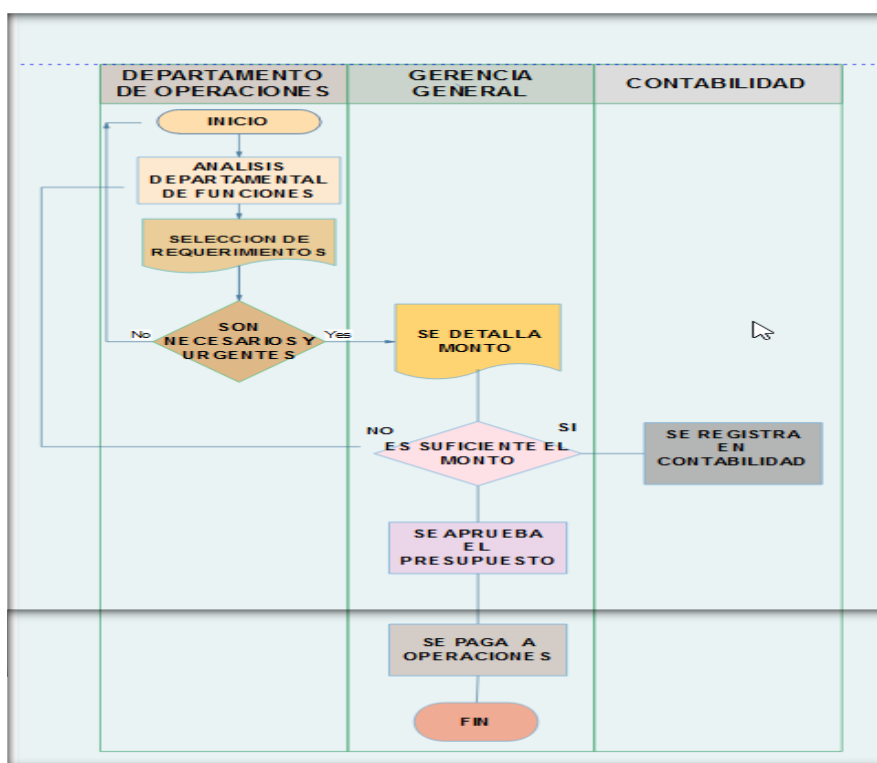


Figura 9: Aprobación de presupuesto

[Escriba aquí]

1.6.2. Planeación financiera.

El departamento de operaciones como el resto de los departamentos empresariales trabaja por resultados. Los mismos que son cuantificables y calificables, a la vez que llevan un control y cronograma de acciones como también de metas cumplidas. Esto es presentado a gerencia general debidamente sustentado con un plan de retorno de inversiones que de ser aprobado es pasado al departamento de contabilidad para su posterior registro y constancia de estas actividades. Este proceso debe contar con los siguientes requisitos:

- Plan de acción.
- Plan de tareas y cronograma de actividades.
- Designación del presupuesto a cada etapa de las actividades.
- Informes y soportes documentales como presupuestos, facturas, costos.

El presupuesto es la expresión cuantitativa formal de los objetivos que se propone alcanzar en un periodo. Por lo tanto, no se debe confundir presupuesto con plan estratégico, ya que este último constituye un marco de actuación mucho más amplio en el que se insiere el presupuesto como culminación del proceso de planificación (CEAC, s.f.).

Cabe recalcar que el departamento de operaciones es donde emanan las ideas de cómo crear y administrar los servicios que esta empresa ofrecerá a las PYMES en cuanto Gestión y Administración de Talento Humano. Por consiguiente, la planificación del presupuesto va orientada hacia la operatividad en costos que le significan a la empresa generar estos servicios y el retorno de la inversión o resultados a mediano o largo plazo. Conjuntamente se unirán esfuerzos con el departamento de contabilidad para que operaciones informe de estas actividades. De tal modo que contabilidad los registre en sus soportes financieros.

Estos costos de operatividad están detallados de esta forma:

[Escriba aquí]



Figura 10: Costos directos vs. Costos indirectos

1.6.3. Evaluación del proyecto.

La creación de INTEGRANDO S.A. como empresa líder en gestión de talento humano se puede evaluar a través de los resultados obtenidos, los cuales guardan relación a:

La creación de INTEGRANDO S.A. S.A. como empresa líder en gestión de talento humano se puede evaluar a través de los resultados obtenidos, los cuales guardan relación a:

- Ingresos: El número de clientes según la estimación y pronóstico de ventas mensuales y anuales:

Tabla 5. Pronostico de ventas optimista

PERIODOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR PAQUETE PROCESO DE SELECCIÓN	\$ 14.400,00	\$ 15.750,00	\$ 17.100,00	\$ 18.450,00	\$ 20.250,00
INGRESOS POR PAQUETE Gestión Adm. T.H.	\$ 41.400,00	\$ 45.000,00	\$ 48.600,00	\$ 52.200,00	\$ 55.800,00
INGRESOS POR PAQUETE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	\$ 15.500,00	\$ 17.000,00	\$ 18.500,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00
INGRESOS POR PAQUETE SERVICIOS EMPRESARIALES	\$ 37.800,00	\$ 41.400,00	\$ 45.000,00	\$ 48.600,00	\$ 52.200,00
INGRESOS POR PAQUETE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS	\$ 14.400,00	\$ 15.600,00	\$ 16.800,00	\$ 19.200,00	\$ 21.600,00
TOTAL	\$ 123.500,00	\$ 134.750,00	\$ 146.000,00	\$ 158.450,00	\$ 171.850,00
	0	0	0	0	0

[Escriba aquí]

- A través de la misión, visión y valores empresariales, permitiendo de esta manera garantizar el servicio prestado, satisfaciendo las necesidades y requerimientos de cada uno de los restaurantes PYMES y logrando de esta manera lograr el proceso de fidelización
- De acuerdo al talento humano ubicado en cada uno de los restaurantes, pues a través del seguimiento y control, se garantiza que un colaborador tiene los conocimientos teóricos y prácticos para ejercer en un puesto de trabajo de acuerdo a los requerimientos solicitados por el restaurante PYMES.

2. Estudio Técnico

2.1. Descripción del producto/servicio.

El departamento de operaciones y proyectos define a esta gestión o propuesta como un servicio intangible, puesto que presenta las siguientes características:

- Contractual.
- Operacional.
- Oportuno.
- Necesario.
- Orientado a pymes y empresas en general.
- Orientado a la Gestión y administración de Talento Humano.
- Personalizado.
- Evolutivo.

A través del servicio brindado los restaurantes PYMES que contraten el mismo, tendrán la seguridad de contar con colaboradores capacitados según los requerimientos del puesto de trabajo, INTEGRANDO S.A. a través de su flujo de selección del personal, cuenta con [Escriba aquí]

tres filtros en los cuales un candidato puede ser eliminado del proceso, de esta manera la empresa garantiza la selección de calidad y calidez humana.

A través de los análisis anteriormente descritos se puede determinar los principales servicios que ofrece al mercado la empresa INTEGRANDO S.A., aprovechando la demanda latente en el mercado. Es así que de esta manera los servicios de gerencia en talento humano se pueden dividir en: Gestión de talento humano, administración de procesos y relaciones laborales, asesoría laboral y mediación laboral, cada uno de ellos ofrece soluciones a diversos problemas relacionados con el personal de una determinada empresa.

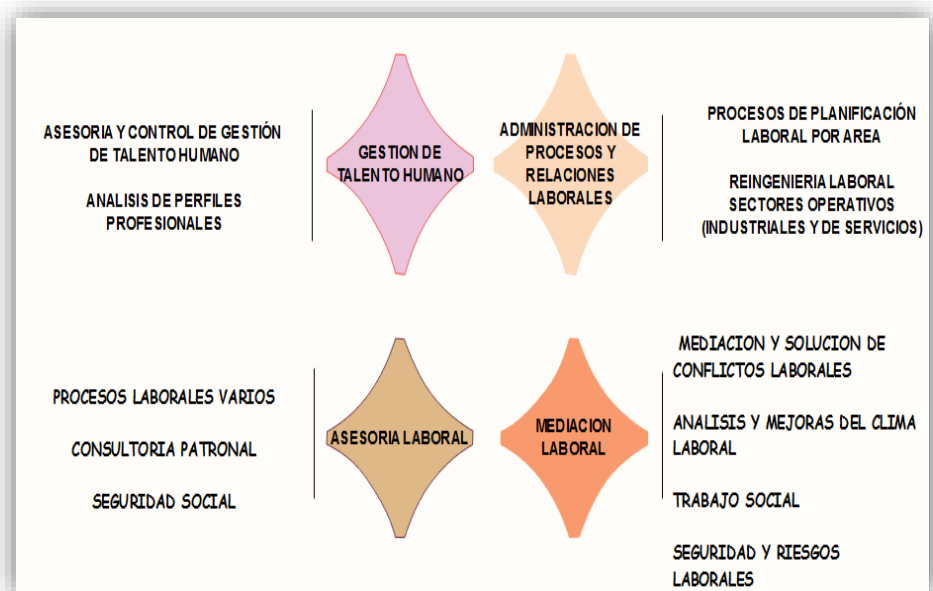


Figura 11: Servicios de la empresa INTEGRANDO S.A.

2.1.1. Justificación del producto/servicio.

El mercado de Gestión de Talento Humano es amplio, pero hay mucho más que explorar con la finalidad de encontrar nuevas alternativas y opciones que ofertar a las empresas. El Talento Humano es el motor que da vida a las empresas sean estas grandes o pymes. Por tanto, es vital que estén bien preparados o sean aptos para entrar a trabajar a una organización.

[Escriba aquí]

Los restaurantes PYMES presentan vulnerabilidades en este aspecto ya que contar con personal calificado o someterlo a proceso de selección no es algo que lo tienen claro, sin embargo, exigen productividad y respuestas a corto como también a mediano plazo.

De tal manera que, el personal competente del departamento de operaciones y proyectos trabaja de forma investigativa para conocer el mercado de las pymes en cuanto la forma organizacional que ellos tienen y poder presentar alternativas de mejoras en materia de manejo y administración de personal empresarial.

INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano preocupado por esta problemática, encuentra una oportunidad de ofrecer a las PYMES servicios de Gestión y Administración de Talento Humano, diligencias que se convierten en un trabajo integral para estas empresas con la finalidad que sean productivas y proactivas generando oportunidades laborales a medida que estas van creciendo en el mercado en que se desarrollan.

2.2. Proceso de producción/ prestación del servicio.

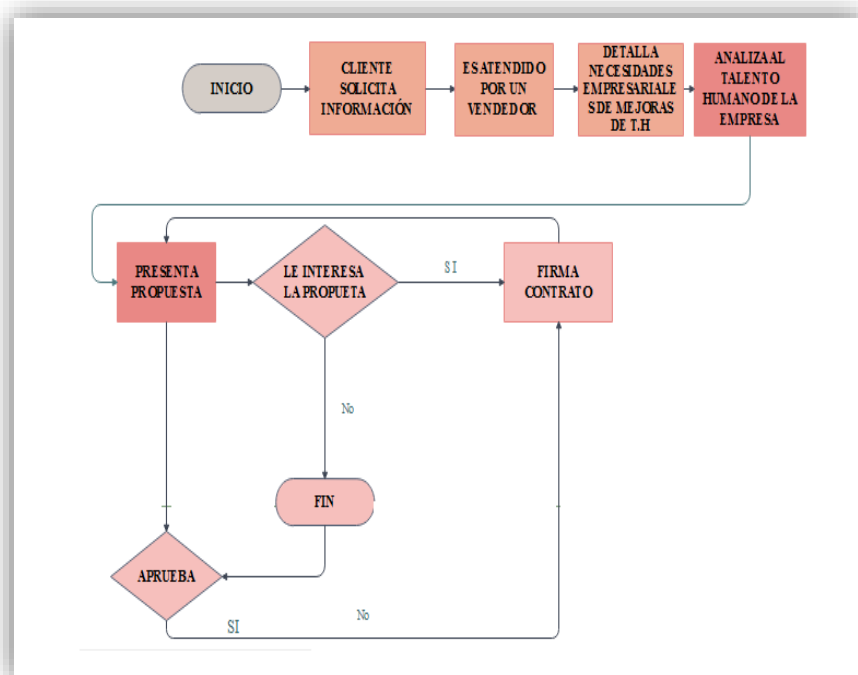


Figura 12: Proceso de prestación de servicios de INTEGRANDO S.A.

[Escriba aquí]

2.3. Ubicación del proyecto.

La empresa INTEGRANDO S.A. está ubicada en cuanto a zona geográfica en el ciudad de Guayaquil; Avenida Francisco de Orellana, edificio comercial DICENTRO, ubicado al Norte de la ciudad.

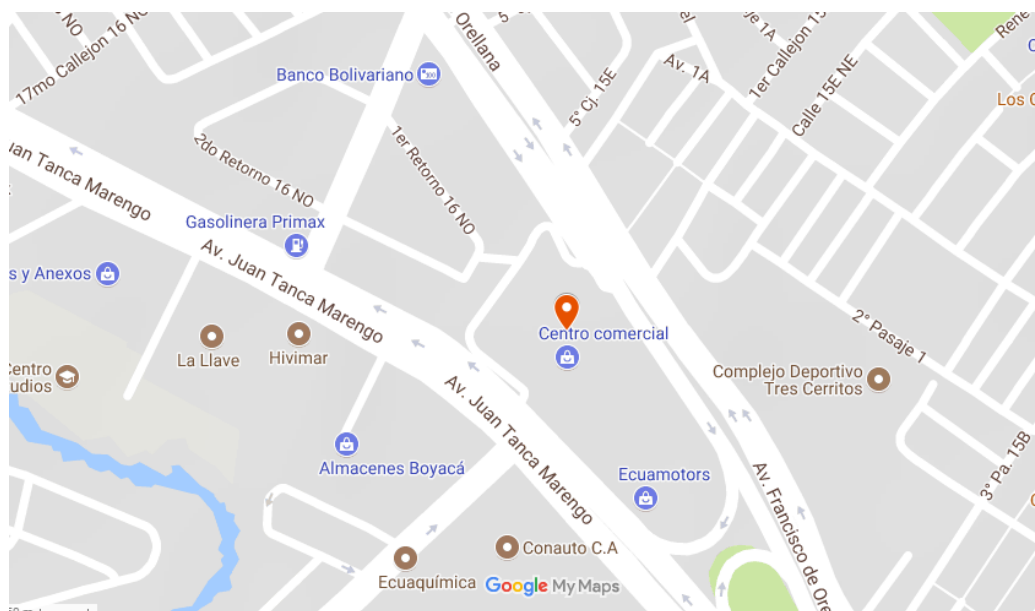


Figura 13: Ubicación del centro comercial DICENTRO

Fuente: Google Maps



Figura 14: Centro comercial DICENTRO

Fuente: Dicentro Guayaquil

[Escriba aquí]

2.3.1. P.A.V.E. Los 4 requisitos de una ubicación ganadora.

Público. Dentro de la limitación del público, se encuentran los dueños, inversionistas y accionistas de las diferentes PYMES relacionadas con restaurantes del sector Norte de la ciudad de Guayaquil. Sin embargo, debido a la ubicación en que se encuentra la empresa INTEGRANDO S.A., se puede captar otro tipo de clientes de acuerdo a los alrededores del centro comercial DICENTRO.

Acceso. La empresa INTEGRANDO S.A. está ubicada en cuanto a zona geográfica en el ciudad de Guayaquil; Avenida Francisco de Orellana, edificio comercial DICENTRO, ubicado al de la ciudad, las principales rutas de acceso son la Av. Francisco de Orellana y la Av. Juan Tanca Marengo, mismas que tienen una gran afluencia de vehículos y otros transportes como buses. (Figura 9)

Visibilidad. El centro comercial DICENTRO, al encontrarse en medio de dos avenidas principales, permite ubicarse rápidamente, además la empresa labora dentro de una de sus oficinas, por lo que se considera a la empresa visible ante los potenciales clientes, además se debe considerar las publicidades realizadas por diversos medios.

Energía. INTEGRANDO S.A., al ser una empresa que realiza sus actividades dentro de un centro comercial (DICENTRO) no se preocupa por la energía utilizada, además los horarios de trabajo dentro del mismo son generales y se encuentran relacionado a los horarios de oficina.

2.4. Determinación de la capacidad productiva.

La capacidad productiva hace referencia al máximo nivel de producción que puede soportar una unidad productiva concreta, en circunstancias normales de funcionamiento durante un periodo de tiempo determinado. (Suarez, Carrillo & López, 2015).

[Escriba aquí]

Para Carlos Becerra Armendáris en su obra Marketing y Costos propone la siguiente fórmula para medir la productividad de trabajo de un grupo de personas en una empresa (Becerra, 2014).

La producción de equipo es igual a la producción de cada uno de sus miembros por las circunstancias de la empresa, dividido para el número de horas trabajadas; teniendo en cuenta las aproximaciones estimadas de los contratos a realizarse mensualmente, se indica que, cada mes se pueden realizar hasta 8 contratos. Además se debe indicar que, las jornadas laborales son de 8 horas diarias completando las 40 horas semanales de trabajo, la producción de INTEGRANDO S.A. es de:

$$PE = (PM * CE) / H \text{ (Horas semanales)} = PE = (0,8 * 10) / 40$$

$$PE = 80 / 40 = PE = 2$$

En donde PM corresponde a la producción de los miembros durante un determinado periodo y CE corresponde a las circunstancias de la empresa (la cual corresponde a un valor arbitrario sobre 10 en donde este corresponde a muy motivado) y H indica las horas semanales. Es decir que la producción de Equipo corresponde a 2 por contratos por cada semana.

2.4.1. Producción/ventas esperadas.

Tabla 6. Pronostico de ventas

PERIODOS	AÑOS				
	1	2	3	4	5
INGRESOS POR PAQUETE PROCESO DE SELECCIÓN	\$ 14.400,00	\$ 15.750,00	\$ 17.100,00	\$ 18.450,00	\$ 20.250,00
INGRESOS POR PAQUETE Gestión Adm. T.H.	\$ 41.400,00	\$ 45.000,00	\$ 48.600,00	\$ 52.200,00	\$ 55.800,00
INGRESOS POR PAQUETE ACTUALIZACIÓN DE CONOCIMIENTOS	\$ 15.500,00	\$ 17.000,00	\$ 18.500,00	\$ 20.000,00	\$ 22.000,00
INGRESOS POR PAQUETE SERVICIOS EMPRESARIALES	\$ 37.800,00	\$ 41.400,00	\$ 45.000,00	\$ 48.600,00	\$ 52.200,00
INGRESOS POR PAQUETE MEDIACIÓN DE CONFLICTOS	\$ 14.400,00	\$ 15.600,00	\$ 16.800,00	\$ 19.200,00	\$ 21.600,00

[Escriba aquí]

	\$	\$	\$	\$	\$
TOTAL	123.500,0	134.750,0	146.000,0	158.450,0	171.850,0
	0	0	0	0	0

2.5. Diseño arquitectónico.

2.5.1. ¿Qué busca/necesita mi público objetivo?

A través de las encuestas realizadas a los restaurantes PYMES del sector Norte de la ciudad de Guayaquil, se identificaron los requerimientos y falencias que poseen los mismos sobre los cuales la empresa INTEGRANDO S.A. puede intervenir:

- En el 86% no tiene planificación.
- El 77% no cuenta con un proceso de reclutamiento.
- El 73% de los colaboradores nuevos desconocen sus funciones específicas.
- El 74% no posee un registro sobre cargos existentes.
- El 67% no posee una base de datos con los perfiles de los trabajadores.
- El 84% no posee programas de capacitación continua.

2.6. Costo de terrenos y obras civiles.

La empresa INTEGRANDO S.A. funciona en las oficinas del centro comercial DICENTRO en donde cancela un valor mensual de: \$450

2.7. Descripción de equipos y maquinarias.

Entre los principales equipos de oficina que se encuentran dentro del área de trabajo de INTEGRANDO S.A. se encuentran:

- Cuatro computadoras Hp.
- Un A/C 24.000 BTU.
- Base de oficina (línea de teléfono fija).

[Escriba aquí]

2.8. Descripción de Muebles y Enseres.

- Cuatro escritorios en L.
- Sillones de cuero personales.
- Sillones de espera.
- Sillones básicos para clientes.

2.9. Costos de equipos, maquinarias, muebles y enseres

Tabla 7 Costo de equipos y muebles

Activo no corriente	Cantidad	Valor Unitario	Valor Total	Vida útil	Valor residual	Depreciación anual
Activo para la administración o venta					15%	
Muebles y enseres	1	\$ 14.290,00	\$ 14.290,00	10	\$ 2.143,50	\$ 1.214,65
Computadores	5	\$ 1.000,00	\$ 5.000,00	5	\$ 750,00	\$ 850,00
Impresora	2	\$ 240,00	\$ 480,00	5	\$ 72,00	\$ 81,60
Total			\$ 19.770,00			\$ 2.146,25

2.10. Vida útil del proyecto.

El proyecto tiene una vida útil o garantía de 5 años, en donde se busca recuperar la inversión inicial y obtener ganancias a través de los servicios profesionales de INTEGRANDO S.A., renovando y replanteando el modelo de selección y gestión de talento humano, así como la Misión y Visión adaptada al 2023.

Conclusiones

- El departamento de operaciones de la empresa INTEGRANDO S.A. se puede considerar como la parte generadora de proyectos; esto son la creación de servicios profesionales que esta empresa presenta al mercado de servicios de Gestión de Talento Humano para las PYMES. Para fines de este plan de negocios las PYMES restaurantes en la ciudad de Guayaquil.
- Siendo este elemento empresarial el capital productivo de toda organización económicamente activa la oportunidad de presentar servicios que ayuden a que sean eficientes para el provecho y mejora empresarial de estas organizaciones ya mencionadas.
- Los restaurantes son actualmente uno de los negocios que genera productividad al Ecuador; el deber primordial de los empresarios es prepararlo para que puedan aceptar las exigencias que este mercado presenta en especial al Talento Humano que día con día tiene un contacto personalizado con los clientes.

Bibliografía

- (Vargas S., 2018) ¿Qué son las 5 C y las 4 P en marketing? Recuperado el 12 de Agosto del 2018 de: <https://steemit.com/spanish/@sebastianvargas/que-son-las-5-c-y-las-4-p-en-marketing>
- Becerra. (2014). Marketing y Costos. México DF: Endara editores Cía. Ltda.
- El universo (2013) Un rincón gastronómico del mundo se asienta en Urdesa. Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de: <https://www.eluniverso.com/noticias/2013/11/04/nota/1678651/rincon-gastronomico-mundo-se-asienta-urdesa>
- Gómez. (2015). Productividad en empresas de servicios. México DF: Editoriales Grijalbo Cía. Ltda.
- Llopis E. (2011) Modelo 5c de análisis estratégico. Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de: <https://es.slideshare.net/emiliollopis/modelo-5-c-de-analisis-estrategico>
- Nextu (s.f.) ¿Qué es el marketing mix y cuáles son sus variables? Recuperado el 18 de Agosto del 2018 de: <https://www.nextu.com/blog/que-es-el-marketing-mix-y-cuales-son-sus-variables/>
- Santos (2018) Posición estratégica. Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de: Santos (2018) Posición estratégica. Recuperado el 15 de Agosto del 2018 de: <http://knoow.net/es/cieeconcom/gestion/posicion-estrategica/>
- Suarez, Carrillo & López (2015.) Capacidad de producción y colchones de capacidad. Recuperado el 16 de Agosto del 2018 de: <http://productionmanagement14.blogspot.com/2015/10/capacidad-de-produccion-y-colchones-de.html>

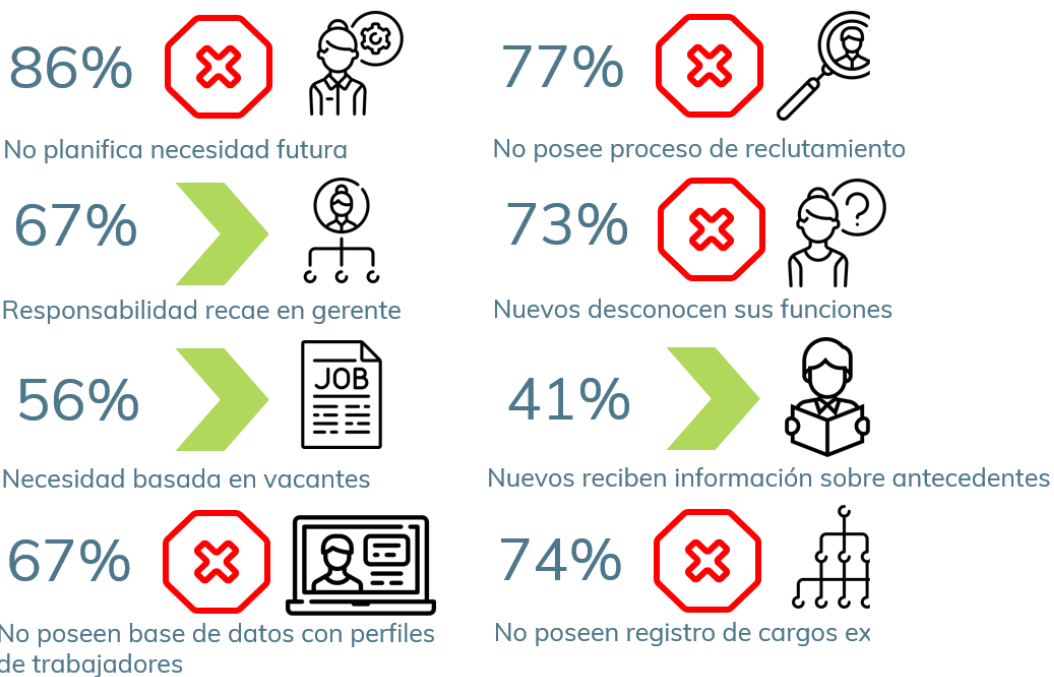
Anexos

Anexo 1. Logo INTEGRANDO S.A. Soluciones en Talento Humano

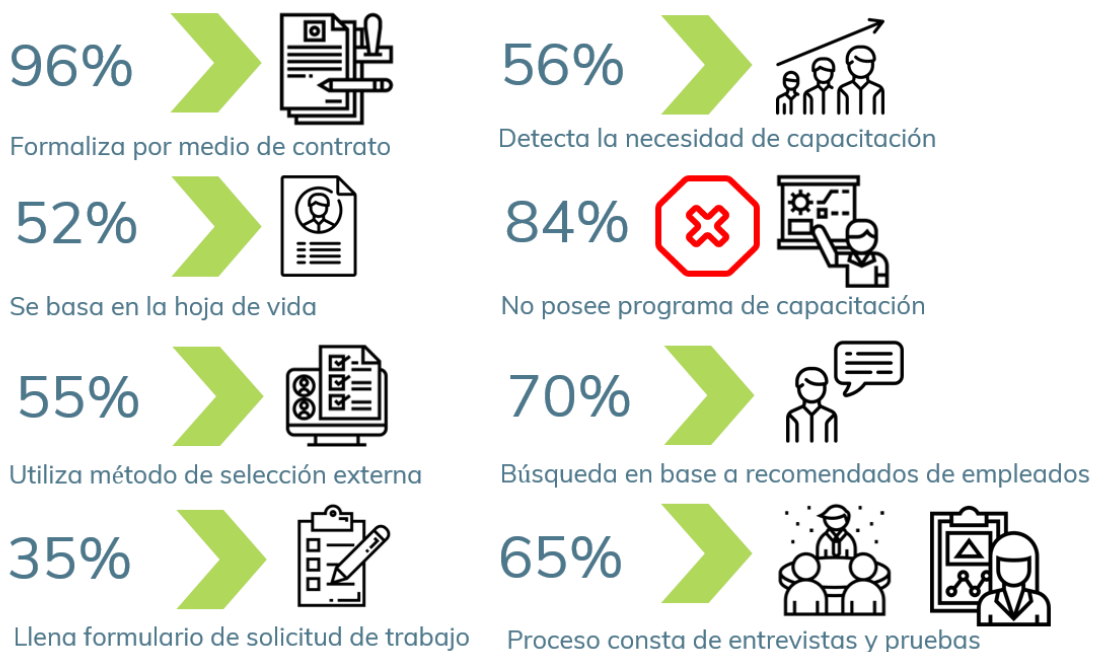


Anexo 2. Resultado de las encuestas realizadas

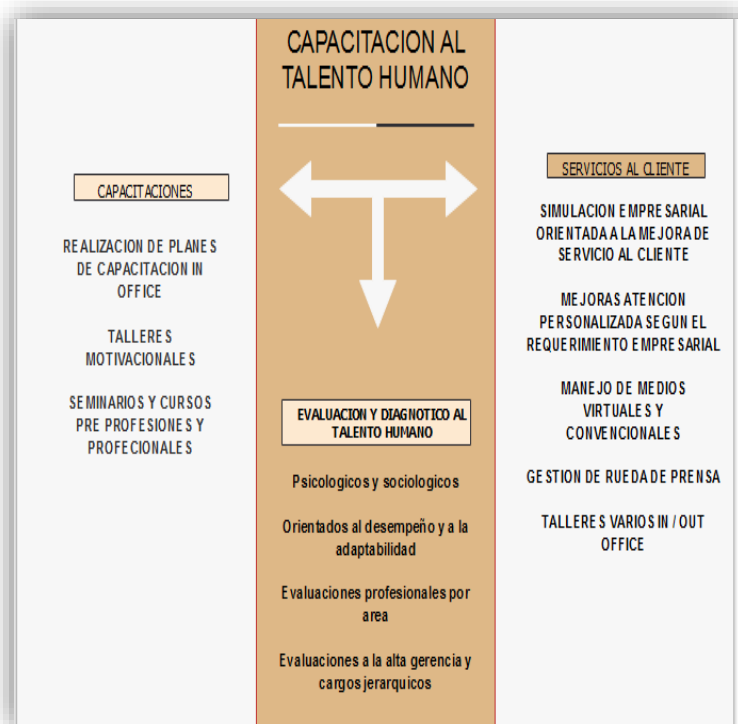
Resultados



[Escriba aquí]



Anexo 3. Servicios de capacitación de talento humano



[Escriba aquí]

Anexo 4. Servicio de administración al talento humano

