

UNIVERSIDAD LATINOAMERICANA DE CIENCIA Y TECNOLOGÍA



CURSO

SEMINARIO DE GRADUACION

PROFESORA

Máster Kattia Chacón Bejarano

Caso

“Planeamiento estratégico de crecimiento y posicionamiento de mercado en la empresa Soluciones Técnicas Humanas.”

ALUMNO:

FRANKLIN CASTRO RODRIGUEZ

Agradecimiento:

A Dios, todo poderoso, que me ha regalado la oportunidad de vida y la experiencia de vivir hasta hoy y que, junto con Él, confío en poder realizar todos mis sueños.

Dedicatoria

A mis padres, que me han acompañado y apoyado en mis decisiones; además de su ejemplo de vida, de amor y de los valores inculcados que forman parte de mi vida.

A mi hermano y hermanas, que me han sabido comprender y tener la paciencia suficiente; así mismo por el amor que siento de su parte y el gran apoyo que han sido en mi vida.

A mis amigos, amigas y mi novia, que forman una parte muy importante en mi vida.

Por último, no puedo olvidarme de mí mismo, por lo que dedico esta tesis a mi persona, ya que ha sido un esfuerzo significativo, lo cual me ha permitido llegar hasta aquí y me motiva a seguir superando y saltar todos aquellos obstáculos que se presentan en la vida, para cumplir mis sueños.

INDICE

| | |
|--|----|
| Introducción | 5 |
| Justificación | 6 |
| Objetivos | 8 |
| Objetivo General y Objetivos Específicos | 8 |
| Metodología | 9 |
| Investigación Exploratoria | 9 |
| Investigación Descriptiva | 10 |
| Enfoques de Investigación | 11 |
| Población y Muestra | 13 |
| Alcances | 14 |
| Limitaciones | 14 |
| Caso | 16 |
| Introducción Caso | 17 |
| Reseña Histórica | 19 |
| Descripción de personajes | 21 |
| Problemática | 22 |
| Análisis FODA | 37 |
| Factores Internos | 40 |
| Factores Externos | 41 |
| Alternativas de Solución | 42 |
| Alternativa # 1 | 42 |
| Alternativa # 2 | 44 |
| Alternativa # 3 | 45 |
| Alternativa # 4 | 46 |
| Selección de Alternativa | 48 |
| Plan de Acción | 49 |
| Cronograma | 53 |
| Presupuesto | 55 |
| Conclusiones | 55 |
| Recomendaciones | 58 |
| Bibliografía | 60 |
| Anexos | 61 |

Introducción

Hace una década nace una pequeña empresa, que ve en el mercado una oportunidad de desarrollo en el servicio de selección y reclutamiento de personal a organizaciones que utilizan la estrategia de “outsourcing” para contratar su recurso humano. Esta empresa denominada Soluciones Técnicas Humanas, se ha basado, principalmente en brindar soluciones integrales a las necesidades del cliente, con el fin de ofrecer el servicio a grandes empresas nacionales y multinacionales.

Desde los años noventa la organización era administrada principalmente por su propietaria quién fungía también como gerente, acompañada de una ejecutiva de ventas, identificada como su “mano derecha”, más 3 colaboradores que apoyaban en la parte administrativa y logística de los procesos. Este equipo trataba de desempeñar de la mejor manera sus funciones para satisfacer la demanda de los clientes, los cuales solicitaban los servicios de una forma constante, atraídos tanto por la transparencia, el trato humano y la eficacia con la que se desempeña la empresa.

Para el año 2006, por motivos circunstanciales de la vida, la empresa sufre un cambio gerencial en su organización, el cual genera un ambiente de incertidumbre entre los empleados, principalmente por el desenlace que pueda tener esta situación; debido a que la persona que comandaba dicha empresa más “su mano derecha”, identificadas como las conocedoras del mercado, ya no forman parte de esta empresa reclutadora de recursos humanos.

Con el pasar de los días, la incertidumbre y la zozobra se torna más sofocante para las personas que laboran en ella; se escuchaba en los pasillos frases como “somos un barco a la deriva que trata de salir a flote, pero sin un capitán que lo dirija”. Esta frase se hacía cada vez más constante, las reuniones por parte de la nueva dueña, hija de la gerente, en conjunto con la junta directiva, eran continuas, pero sin respuesta aún. Definitivamente la situación provoca que los empleados

trabajen bajo mucha presión, hasta que en un momento dado por fin se vislumbra una solución: se decide continuar ofreciendo los servicios de reclutamiento y selección de personal, pero ahora al mando de la nueva administración.

La nueva gerente da un “sí” como respuesta al ofrecimiento de estar al frente de la organización y toma la decisión de presidir la empresa. Esta persona, se encuentra con un personal bastante joven, con poca experiencia en el negocio y poco capacitado en el tema, pero con grandes deseos de mejorar la situación actual de la empresa que, además pasa por una crisis financiera y falta de estrategias de mercado, lo cual se convierte en un gran reto para la nueva gerente y los empleados.

Justificación

En el momento de hablar de empresas de reclutamiento y selección de personal, se evoca la palabra trabajo, y con toda razón, pero, verdaderamente detrás de lo relacionado con oportunidad laboral, existe toda una logística que permite brindar un servicio a los clientes por medio de un producto que se considera uno de los más delicados del mercado, como lo es el recurso humano.

Soluciones Técnicas Humanas, no solo ofrece la asistencia de reclutamiento y selección de personal, sino que también brinda otros servicios que permiten dar apoyo y soluciones integrales a sus clientes. Actualmente, en muchas organizaciones se delegan algunas actividades a entes externos a la empresa, conocidas como “servicios de outsourcing”, que le permiten disminuir sus costos, aumentar su productividad y su eficiencia en la utilización de sus recursos, especialmente los valiosos recursos humanos.

Para el mercado, donde se desenvuelve Soluciones Técnicas Humanas, la competitividad es fuerte y dinámica, situación que debe llevar a la organización a la búsqueda de técnicas de mercado apropiadas y bien definidas, que

establezcan ventajas competitivas para así obtener un posicionamiento superior al actual.

La competencia es realmente vasta y fuerte, por lo que muchas empresas buscan construir relaciones duraderas con los clientes y de esta forma incrementar su lealtad hacia la empresa, marca o servicios que brinda esta, por lo que las organizaciones persiguen estrategias de mercados que proporcionen un mejor posicionamiento y les permitan crear ventajas competitivas para tener la capacidad de enfrentar las exigencias de los clientes.

En el caso de la empresa Soluciones Técnicas Humanas, la falta de estrategias de mercado puede ser una de las causas principales por las cuales la organización no ha alcanzado el nivel de posicionamiento deseado, dando mayor prioridad a otros aspectos, con el propósito de tratar de ir subsanando la situación anterior. Esta situación es la que despierta el interés de desarrollar estrategias que favorezcan con la búsqueda de soluciones de mercado, lo cual permitiría a la reclutadora de recursos humanos crear una diferenciación frente a la competencia y ocupar una posición estratégica dentro del mercado, donde el cliente pueda percibir claramente los atributos que caracterizan a la empresa, bajo una imagen que ocupe un lugar distintivo en la mente del consumidor.

En definitiva, la problemática que presenta la organización permite realizar un estudio del entorno empresarial, desde un punto de vista estratégico de mercado, con el fin de brindar alternativas que favorezcan a la empresa en la toma de decisiones que la orienten hacia un posicionamiento adecuado.

Objetivo General

Establecer una estrategia de mercado, que le permita a la empresa Soluciones Técnicas Humanas, crear opciones y oportunidades que la orienten al crecimiento y posicionamiento apropiado en el mercado.

Objetivos específicos

1. Valorar los principales factores que la empresa “Soluciones Técnicas Humanas” debe utilizar para crear ventajas competitivas y alcanzar el posicionamiento apropiado en el mercado.
2. Identificar el mercado meta potencial de la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”.
3. Describir las principales características de los servicios y productos que actualmente ofrece la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”.
4. Identificar la participación en el mercado de los servicios que ofrece la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”, para crear una estrategia de “marketing” que impulse el desarrollo de los servicios.

Metodología de Investigación

El mercado, la globalización y la dinámica que se vive día tras día, hace de nuestro mundo, un mundo cambiante y aligerado, situación a la cual las empresas no escapan. Existen situaciones adversas difíciles de variar y que pueden llegar a cambiar el rumbo de una institución, pero es oportuno comentar que hay estrategias que brindan oportunidades y soluciones que logran crear mecanismos efectivos para la organización.

La empresa Soluciones Técnicas Humanas, presenta una problemática que se relaciona con la falta de estrategias de mercado, que limitan a la organización a alcanzar un nivel apropiado de posicionamiento. Esta situación, a la vez, permite realizar un análisis del entorno empresarial, desde un punto de vista estratégico de mercado, por medio de la modalidad del estudio de caso y empleando, como instrumentos, la investigación de tipo exploratoria y descriptiva.

Investigación exploratoria.

Según Weiers, Ronald (1996), **la investigación exploratoria**, tiene por objeto ayudar a que el investigador se familiarice con la situación problema, identifique las variables más importantes, reconozca otros cursos de acción, proponga pistas idóneas para trabajos posteriores y puntualice cuál de esas posibilidades posee la máxima prioridad en la asignación de los escasos recursos de la empresa. En pocas palabras, la finalidad de los estudios exploratorios es ayudar a obtener, con relativa rapidez, ideas y conocimientos en determinada situación. Es un tipo de investigación extremadamente útil, como paso inicial, en los procesos de investigación.

Por lo tanto, en a investigación exploratoria la persona tiene que comenzar con una idea preliminar del objeto de estudio y de su contexto, para lo que es importante conocer el problema, el cual, para Soluciones Técnicas Humanas, está definido por la falta de estrategias de mercado que la empresa no ha desarrollado y que forma parte de todo un reto para crecer y posicionarse en el mercado, y de

esta forma solventar la situación económica. En conclusión, la investigación exploratoria es aquella que proporciona al investigador mayor información sobre el problema, definiendo clara y profundamente la situación problema, identificando las variables de mayor importancia que afecten directa e indirectamente el desarrollo de la investigación y por supuesto, ayudar a obtener mayor conocimiento del caso a fin de adquirir los mayores beneficios con esta investigación.

Investigación descriptiva.

Según el documento de Internet en www.lainvestigación llamado “Investigación en sí” (1998) menciona que la **investigación descriptiva** permite en un trabajo inicial, recoger y preparar datos que sirvan para describir diversas pautas de comportamiento, a través de un seguimiento y evaluación sistemática de las observaciones, y sirve para obtener una descripción completa de los diferentes atributos que se presenta en el estudio. Para el desarrollo propio del caso, este tipo de investigación permite establecer contacto con la realidad a fin de conocer los diferentes contextos que presenta la empresa, en relación con la problemática actual.

Según Kinneer, Thomas (1998), la investigación descriptiva, para una investigación de mercados, tiene por objetivos la representación de las características de los fenómenos de mercadeo y determinación de la frecuencia con que se representan, la determinación del grado de asociación de las variables de mercadeo y la formulación de pronósticos en cuanto a la ocurrencia de los fenómenos del mercadeo. Por lo que esta investigación comprende la determinación del grado al que están asociadas las variables del mercadeo, permitiendo una aproximación a la realidad por medio de la descripción de las características presentes en la empresa de estudio.

El enfoque de investigación que se utilizará es el cuantitativo y el cualitativo.

La investigación cuantitativa.

Es aquella en la que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables. En general, los métodos cuantitativos son muy potentes en términos de validez externa, ya que con una muestra representativa de la población hace inferencia a dicha población con seguridad y precisión definida.

La encuesta.

Para el enfoque cuantitativo se utilizará como instrumento la **encuesta**, esta técnica cuantitativa consiste en una “investigación realizada sobre una muestra de sujetos representativa de un colectivo más amplio, que se lleva a cabo en el contexto de la vida cotidiana, utilizando procedimientos estandarizados de interrogación, con el fin de conseguir mediciones cuantitativas sobre una gran cantidad de características objetivas y subjetivas de la población”. www.uch.edu.ar/rrhh “La encuesta y tipos de encuesta”. (1999)

Para una investigación que requiere información primaria, la encuesta es la técnica cuantitativa más utilizada, esta se puede emplear para estudios de mercado, análisis situacional de una empresa, la cual permite generar información más real para el apoyo en la toma de decisiones.

El cuestionario parte fundamental de la encuesta proporciona una alternativa muy útil para la investigación de mercados, este permite tener una relación con las personas para conocer sobre varios aspectos o situaciones existentes de la empresa en donde laboran.

Según Barrantes, Rodrigo en el libro La investigación (1999) pág. 188, menciona que “el cuestionario sirve para obtener, por medio de la formulación de preguntas adecuadas, las respuestas que suministren los datos necesarios para cumplir con los objetivos de la investigación”. Las preguntas de un buen cuestionario deben reunir los fundamentos de confiabilidad y validez.

El cuestionario realizado para la presente investigación será aplicado a toda la población de la reclutadora de recursos humanos; está diseñado de una forma mixta, lo cual permite realizar preguntas abiertas, con el fin de obtener respuestas de mayor profundidad y de preguntas cerradas para adquirir respuestas más puntuales. Dicho cuestionario es objetivo, limita las respuestas a la muestra y permite un fácil análisis.

La investigación cualitativa.

Es la que permite a los investigadores realizar registros narrativos de los fenómenos que son estudiados mediante técnicas como la observación participante y las entrevistas no estructuradas, que permiten identificar la naturaleza profunda de las realidades, su sistema de relaciones y la estructura dinámica. www.fiesterra.com “Metodología de la investigación”. (2001)

La entrevista.

El instrumento cualitativo identificado es la **entrevista**, que permite tener una interacción social con las personas partícipes, el cual tiene como propósito la recolección de datos para una indagación.

“El investigador debe de establecer un diálogo que va desde la interrogación estandarizada hasta la conversación libre con las personas. En ambos casos se recurre a una guía que puede ser un formulario o esquema de cuestiones que han de orientar la conversación entre ambas partes, con el fin de recolectar información”. www.uner.edu.ar “La entrevista”. (2000)

La entrevista permite que la persona exprese sus experiencias, conocimientos, pensamientos y deseos. Con ella también se puede analizar su conducta y opiniones sobre un tema. Tal elemento ayudará a comprender la situación actual que vive la empresa reclutadora y de selección de personal, objeto de estudio de esta investigación.

Según Barrantes, Rodrigo (1999), la **entrevista no estructurada** o no dirigida, permite que el entrevistado vaya narrando sus experiencias y sus puntos de vista y en donde el entrevistador pueda realizar preguntas sin un orden estructurado. Este instrumento será utilizado para el análisis del caso. Esto es denominado como la entrevista más flexible y abierta, que permite adaptarse y presentarse de una forma susceptible para aplicarse a toda clase de sujetos en situaciones diversas, que admite profundizar en temas de interés. www.uner.edu.ar "La entrevista". (2000)

Sujetos de información. Para efectos de este caso en cuestión, se cuenta con la colaboración de Patricia Mora Granados, Gerente de la empresa reclutadora y selección de personal; el encargado del Departamento de Mercadeo, Luis Monge Artavia; la Jefa de Ventas, Fabiola Abarca Murillo y el jefe financiero contable, Mario Aguilar Sánchez, todas las personas anteriores funcionarios de la empresa Soluciones Técnicas Humanas.

Fuentes de información. Son utilizadas para conocer aspectos relacionados con el caso y con el fin de obtener bases teóricas para su desarrollo y elaboración. Estas fuentes serán las siguientes: documentación que opera la empresa; la observación, como técnica de recolección de datos que tiene como propósito explorar y describir ambientes; entrevistas; cuestionarios; fuentes bibliográficas, como libros, revistas, tesis y medios de comunicación, como el Internet.

Población y muestra, según Barrantes, Rodrigo (1999) pág. 186, denomina a la población como el conjunto de personas del cual se desea conocer su opinión. La empresa Soluciones Técnicas Humanas presenta una estructura organizacional pequeña, la cual está conformada por la Gerencia General, el Jefe Financiero Contable, (que tiene a cargo a dos colaboradores), la encargada del departamento de ventas (más tres ejecutivos consultores en el área), el Jefe de marketing (y su asistente). Todos ellos conforman el equipo de trabajo.

En este caso por ser una empresa con poco personal, se considera oportuno realizar un censo, que según Méndez A, Carlos (2001) pág. 181 consiste en estudiar todos los elementos de la población, por lo que se pretende contar con la participación de todos los empleados de la organización, con el fin de obtener la mayor información posible e interpretar, de una forma más cercana a la realidad, la problemática que presenta la empresa.

Alcances

- La elaboración del caso permite tener un conocimiento y una perspectiva más amplia de la problemática de la empresa reclutadora y selección de personal llamada Soluciones Técnicas Humanas, esto con el fin de identificar las variables más importantes que afectan a la empresa en el desarrollo y curso de acción, y de esta forma crear estrategias que orienten las decisiones de la empresa para lograr un mayor crecimiento y posicionamiento en el mercado.
- Se procura también que las alternativas por utilizar establezcan soluciones a las limitaciones que inhiben a la empresa a alcanzar una posición mas óptima en el mercado y crear ventajas competitivas, utilizando estrategias de mercado para enfrentar la competencia y las exigencias de los clientes.
- El caso permitirá conocer un poco más sobre la realidad que viven las empresas costarricenses que luchan día tras día por posicionarse en el mercado.

Limitaciones

- La información documentada por la empresa es muy limitada. Esta no cuenta con un registro del historial de información sobre las estrategias de mercado por seguir, ni el plan de ventas y referencias sobre los movimientos de este mercado. Esta situación hace que no se permita tener un apoyo de información de consulta, que favorezca el estudio del caso.

- Debido a que en este momento la reclutadora de recursos humanos tiene como prioridad el objetivo de mantenerse en el mercado por medio de las ventas, las alternativas propuestas en el estudio de caso, pueden verse limitadas en el momento de implementarlas.

- Debido a que la población tiene poco tiempo de estar trabajando para la empresa, existe la posibilidad de no brindar una información más exacta.

Caso

“Planeamiento estratégico de crecimiento y posicionamiento de mercado en la empresa Soluciones Técnicas Humanas.”

Introducción de Caso.

Debido al incremento de la competencia en el mercado, en las empresas se está exigiendo alcanzar mejores niveles de efectividad contra la posición de la disminución de costos, por lo que muchas están recurriendo al estudio de delegar algunas actividades a entes externos, contratando los servicios de “outsourcing”.

La empresa Soluciones Técnicas Humanas ha venido desarrollando el “outsourcing” en el área de recursos humanos, brindando principalmente el servicio de reclutamiento y selección de personal a empresas nacionales y multinacionales. Dicha empresa se ha caracterizado, no solo por la calidad de servicio, sino, también, por el manejo de procesos de reclutamiento de personal, para posiciones ejecutivas de alto nivel, respaldado por una base de talentos de excelentes profesionales en áreas como la administración, ingenierías, finanzas y mercadeo.

Para el servicio de selección y reclutamiento humano, la empresa envía una terna, con candidatos que cumplen con el perfil del puesto vacante. La empresa Soluciones Técnicas Humanas hace el cobro de un adelanto del 30% sobre el 100% del salario mensual que ofrece el cliente a la persona que ocupe el puesto; y en caso de la contratación se realiza el cobro de la diferencia restante. Soluciones Técnicas Humanas también ha desarrollado otros servicios muy atractivos y necesarios para el cliente, los cuales han venido a apoyar el desarrollo humano de las empresas clientes; algunos de estos servicios son: las evaluaciones, el “outplacement” y la consultoría en recursos humanos (RRHH).

En estos 10 años de estar en el mercado, el reclutamiento es el principal servicio, en el cual la empresa se ha apoyado para el desarrollo comercial y productivo en ventas, donde el margen de participación de mercado de los otros servicios, frente al de reclutamiento, es bastante significativo, diferencia que puede recaer por la falta de promoción de los servicios, lo cual se ve reflejado en la tabla #1, donde se identifica la participación en el mercado de los servicios que ofrece la reclutadora,

entre los meses de enero y febrero del 2007, generados por el área financiera contable.

Tabla 1

Participación en el mercado de los servicios que ofrece Soluciones Técnicas Humanas, según reporte de facturación entre los meses de enero y febrero del 2007

| Servicio | Descripción del servicio | Porcentaje de participación en el mercado |
|--|---|--|
| Reclutamiento y Selección | El proceso incluye: <ul style="list-style-type: none"> - Definición de Competencias para desempeñar la posición. - Desarrollo del perfil ideal. - Entrevistas de los candidatos seleccionados. - Aplicación de pruebas psicométricas. - Corroboración de referencias. - Presentación de ternas e informes. - Coordinación de entrevista y seguimiento en el procesos de contratación. | 87% |
| Evaluación de Empleados y/o candidatos | De acuerdo con las necesidades del cliente, se realiza una batería de pruebas psicométricas dirigida a los candidatos y/o empleados referidos por el cliente. | 6% |
| Outplacement | Sistema de apoyo y orientación denominado Proceso de Reinserción Laboral, orientado a aquellas personas que han sido piezas claves en la empresa, pero que por motivos estratégicos han tenido que ser despedidos. | 7% |
| Consultoría en RRHH | Servicio que brinda orientación en aspectos relacionados con recursos humanos. | 0% |

Fuente: Departamento Financiero Contable, 2007

De acuerdo con los resultados de la tabla anterior, Soluciones Técnicas Humanas presenta, como servicio principal, el reclutamiento y selección de personal, con porcentaje de participación en el mercado de un 87%, muy por encima de las evaluaciones (6%), de los “outplacement” con un (7%) y del servicio de consultoría en RRHH (que no presenta ningún movimiento en el mercado). Este escenario puede ubicar a la empresa en una situación de peligro, en donde tiene como prioridad alcanzar el nivel de ventas, enfocado en el reclutamiento y selección, dejando un lado a los otros servicios, que si son mejor desarrollados y promovidos, pueden solventar la necesidad económica de la empresa, en el momento que no se logren las metas de ventas que recaen en el servicio de reclutamiento y selección de personal.

Años atrás, la antigua propietaria y gerente, no consideraba importante la implementación de estrategias de mercado que facilitaran a la empresa un mayor posicionamiento, ya que a ella realmente no le interesaba comercializarla porque no veía la necesidad de hacerlo y se mostraba conforme con el rendimiento de la organización en el mercado. En la actualidad la realidad es otra, la competencia es muy fuerte y las exigencias de los consumidores es mayor, por lo que Soluciones Técnicas Humanas debe de tener una transformación, dejando de lado el pensamiento de empresa familiar, para enfocarse más a lo comercial, utilizando estrategias de mercado que permitan la toma de decisiones, para alcanzar un posicionamiento adecuado y un crecimiento empresarial.

Reseña Histórica.

La empresa Soluciones Técnicas Humanas nace el 21 de febrero de 1997, cuya propietaria es una empresaria salvadoreña, quién desea desarrollar el negocio de reclutamiento en Costa Rica, por lo que busca a una persona con capacidad administradora y tenga el gusto por los retos. En ese momento logra contactar a una administradora en recursos humanos, que trabaja para una farmacéutica muy reconocida en el nivel regional.

De acuerdo con declaraciones de la gerente actual Patricia Mora, se pudo entablar negociaciones con la posible responsable de la franquicia en Costa Rica, para que en el mismo año citado se cerraran negociaciones y abriera las puertas al mercado costarricense.

En ese entonces (1997), la propietaria y gerente de Soluciones Técnicas Humanas, contrata a una asistente para desempeñar el cargo de recepcionista. Con el pasar del tiempo, la empresa proyecta un crecimiento por lo que la gerente decide contratar a otra persona que se haga cargo de la recepción y entrenar a la anterior, quien se iba a convertir en su principal asociada.

Para el año 1998, la empresa se encontraba aún en pañales, pero para finales del año 1999, se empieza a notar un cambio importante; además las grandes compañías alaban el servicio especializado y eficiente, que les brinda la empresa.

Debido a la gran trayectoria de la gerente, en diferentes ambientes laborales, le permite crear una imagen suficiente para que varias empresas, principalmente las transnacionales, soliciten los servicios de la reclutadora. Para ese entonces, la empresa era reconocida en el mercado, por buscar a personal de alto nivel, para posiciones gerenciales, jefaturas, ejecutivas entre otras.

A causa del crecimiento no acelerado, pero importante, la administración cae en la conclusión que hace falta un psicometrista para que se haga cargo del departamento de pruebas y de los reportes de personalidad que se envían a los clientes. Además, necesitaban a una persona más para que fuera responsable de la parte de cobro, ya que tanto la gerente como la ejecutiva no daban a vasto en todos los procesos.

Para el año 2000, la empresa adquiere más fuerza en el mercado, por el motivo que Soluciones Técnicas Humanas, empieza a extenderse como franquicia por todo Centroamérica, formando un grupo que comienza a tener mayor participación

y posicionamiento en el mercado. Esta situación permite que la empresa diversifique sus servicios, para responder a la dinámica del mercado y a las exigencia de los clientes, por lo que desarrolla los servicios de “outplacement”, las evaluaciones y la consultoría en RRHH. Pero a pesar de que los nuevos servicios fueron bien acogidos por los clientes, las principales entradas económicas de la empresa seguirían siendo las de reclutamiento y selección de personal.

La empresa, según cuenta Patricia Mora, nunca utilizó estrategias de mercado para posicionarse, por lo que utilizaba la marca, como estrategia para la atracción de clientes. Para el año 2006 y por diversas circunstancias de la vida, la gerente abandona la empresa, y días después su ejecutiva, consideradas las únicas personas de la empresa que la conocían ampliamente. En ese momento el personal queda a la deriva, con cierta incertidumbre sobre el futuro de la empresa. En dichas circunstancias la actual dueña (hija de la ex gerente), toma la decisión de contratar a una gerente que tiene grandes retos y la responsabilidad de mantener a la empresa en el mercado. Hasta hoy la empresa continúa.

Descripción de personajes.

Para efecto del modelo de caso, se cuenta con la colaboración de la Lic. Patricia Mora, que es la Gerente General de la empresa, encargada de llevar a cabo el desarrollo de un plan de acción, que le permitirá a la empresa enfrentar la problemática que vive actualmente, en colaboración con su equipo de trabajo, el cual está integrado por el señor Luis Monge, encargado del departamento de “marketing” y contratado con el fin de apoyar, por medio de estrategias de mercado, el crecimiento y posicionamiento que necesita la empresa actualmente para poder enfrentarse a la competencia de una forma más eficaz. Además colabora la señorita Fabiola Abarca, encargada del departamento de ventas y logística, de todos los procesos de venta de los servicios que ofrece la reclutadora. Por último, se cuenta con la participación de Mario Aguilar, jefe financiero-contable, persona responsable del cobro, los informes de ventas y financieros de la empresa.

Problemática

Actualmente, La empresa tiene 10 años de haberse fundado. Con el pasar del tiempo ha ido poco a poco posicionándose, como empresa, a través de su reconocida marca y la imagen creada por la desaparecida dueña y gerente de la reclutadora. Esta empresa regional, a lo largo de estos años, ha dejado que la misma marca mantenga viva a la reclutadora de recursos humanos, esto sin la necesidad de publicidad para promoverse dentro del mercado costarricense, ya que las empresas clientes, tanto nacionales como multinacionales, solicitan los servicios por recomendación o por nexos con la dueña. Pero al mismo tiempo, la falta de implementación de estrategias de mercado, ha estado afectando el accionar de la empresa y limitando su crecimiento.

A causa de la poca o nula planeación y el desarrollo de estrategias óptimas, muchas veces la organización no ha tenido la capacidad de hacer frente a las necesidades de los clientes ni de responder de una forma efectiva y eficaz en los procesos. Esto ha generado la deserción de algunas empresas, las cuales se han retirado muy descontentas con el servicio que les presta la compañía. En este momento, la empresa no tiene la destreza de tomar decisiones ni asumir riesgos para que la organización crezca, por lo que la nueva administración ha venido analizando la situación actual, donde señala la falta de estrategias como una de las principales causas del posicionamiento, crecimiento y de la disminución en las ventas.

Patricia Mora, la actual gerente de Soluciones Técnicas Humanas, expresó en la primer reunión del año con sus empleados, que siente una gran preocupación por la situación actual de la organización, y que debido al caso, quiere analizar todas las variables posibles que están limitando a la empresa a posicionarse en el mercado y restringiendo su crecimiento, por lo que decide citar a reunión y nombrar a un equipo de trabajo conformado por: Luis Monge, encargado de la parte de Mercadeo, quién tiene poco tiempo de estar laborando para la empresa,

pero es la persona mejor facultada para los tópicos de marketing; a Fabiola Abarca, jefa del equipo de ventas, con experiencia de 3 años en el mercado y a Mario Aguilar, que funge como encargado del área financiero contable de la empresa, que también tiene como responsabilidad la parte de crédito y cobro.

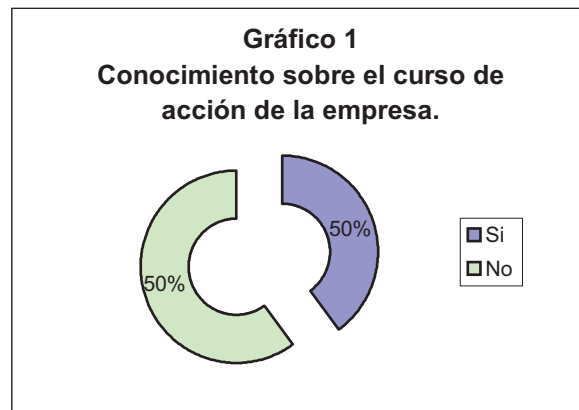
Patricia Mora comenta que el principal objetivo de esta reunión, es poder realizar un estudio del entorno empresarial, desde un punto de vista estratégico de mercado, que permita a la empresa crear alternativas que beneficien la toma de decisiones y la orienten a un crecimiento y posicionamiento adecuado en el mercado.

En los días subsiguientes de la citada reunión, el equipo de trabajo se estuvo preparando para llevar toda la información pertinente a la siguiente reunión programada para el día 22 de enero del 2007 y plantear sus puntos de vista sobre la problemática actual que vive la empresa. En tal reunión, Fabiola Abarca Jefa de del equipo de ventas, menciona que ella es del pensar que definitivamente la empresa debe de establecer un curso de acción de acuerdo con los objetivos prefijados por la organización, estableciendo una planeación estratégica que involucre estrategias de mercado para la implementación de alternativas suficientes para la toma de decisiones y la creación de ventajas competitivas, con el fin de establecer un norte claro que la oriente al crecimiento y posicionamiento deseado.

En ese momento Luis Monge, encargado del departamento de mercadeo, interviene para comentar que, de acuerdo con la entrevista realizada a la ejecutiva de mayor promedio en ventas del 2006 y al asistente de mercadeo, ambos coinciden que la reclutadora no utiliza estrategias, para que la empresa crezca y se posicione, por lo que acude a la iniciativa de recurrir a herramientas de mercado, tales como es el caso de las ferias laborales, (como por ejemplo la del empleo.com), elegidas como posible oportunidad para promocionarse ante el cliente, pero no como estrategia dentro un proceso de planeación.

Según Luis, la empresa también debe de involucrar más al personal, debido a que ,de acuerdo con los resultados de la encuesta aplicada, se determina que el 50% de la población (ver gráfico 1) sí conoce realmente sobre el curso de acción de la empresa y el otro 50% restante contestó que no está bien instruido sobre de hacia dónde camina la compañía.

Las personas que dieron un “sí” como respuesta, tuvieron la oportunidad de comentar sobre el curso de acción de la empresa, pero principalmente se refirieron al servicio que brinda la reclutadora como tal y no definieron cuál es el camino que se persigue de acuerdo con los objetivos que se tienen planteados. Esta situación permite indagar que los trabajadores no tienen bien definido cuál es el curso de acción, condiciones que no permiten que esta se desarrolle y crezca de una forma más efectiva.



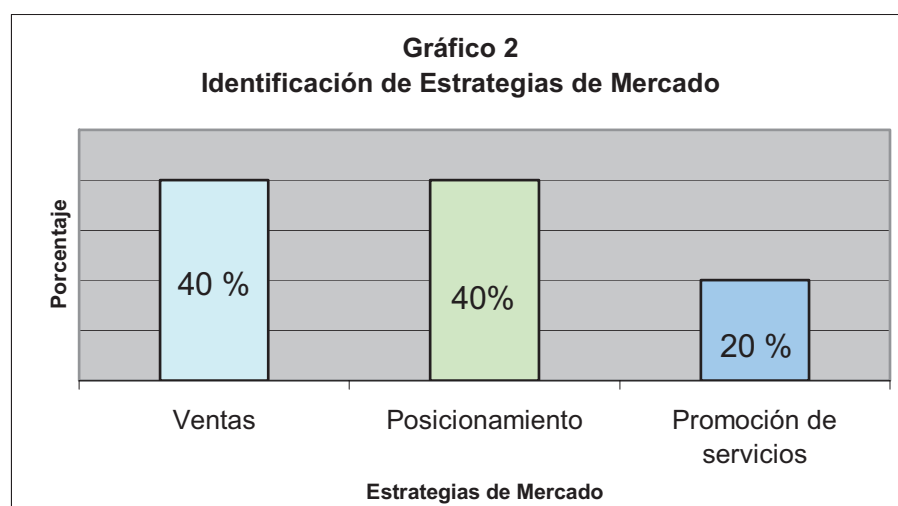
Fuente: Datos recolectados por el investigador, 2007.

La señorita Abarca, encargada del área de ventas, considera que es oportuno retomar y evaluar la propuesta de Patricia Mora gerente general, la cual consistía en la búsqueda de nuevos clientes, donde se solicitaba como mínimo 6 al mes. En un inicio los ejecutivos de ventas efectuaban eficazmente la tarea, donde primero se clasificaban las empresas y se elegían aquellas que se consideraban potenciales para sus fines, con el propósito de enviar información de los servicios de la esta y/o de coordinar una cita para visitarlos. Con el pasar del tiempo, la estrategia de búsqueda de clientes empezó a disminuir, los ejecutivos comenzaron

a evadirla, hasta llegar a una cuota cero. La ejecutiva Abarca considera que no se está aprovechando la oportunidad de crear relaciones comerciales, ni de aumentar el número de clientes, por cierta tranquilidad que existe por parte de los ejecutivos, manteniéndose conformes con la cantidad de clientes que manejan.

Fabiola Abarca, como representante de la parte de ventas, también deja al descubierto que su equipo de trabajo tiene escaso conocimiento del mercado, lo cual justifica por el poco tiempo que estos tiene de estar trabajando para la empresa y a la falta de capacitación, ya que, anteriormente, las ventas eran manejadas únicamente por la gerente y una consultora, quienes contaban con el apoyo de los otros ejecutivos. La señorita Abarca, considera que es importante que el departamento reciba un entrenamiento en manejo de ventas, que permita desarrollar diferentes habilidades y técnicas en la apertura y cierre de estas, sin dejar de lado el seguimiento que se le debe dar a cada proceso, con el fin de satisfacer y brindar un servicio que cree ventajas competitivas, para tener la capacidad de dar soluciones integrales a los clientes y enfrentar las exigencias del mercado.

El señor Luis Monge recalca que se identificó que el 40% de los encuestados está relacionados con las estrategias de ventas, el otro 40% con las de posicionamiento y un 20% con la promoción de productos. (Ver gráfico 2).



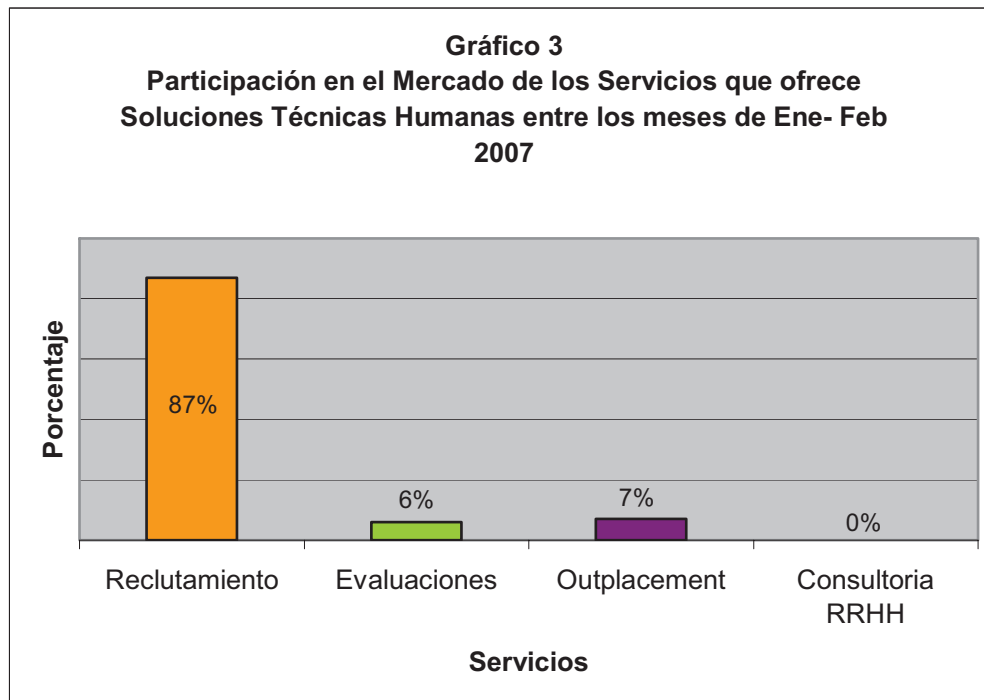
Fuente: Datos recolectados por el investigador, 2007

La concordancia que tienen las personas con las estrategias de ventas puede estar relacionada con el asesoramiento que brindó un colega sobre este tema. Con este asesoramiento, que a pesar de que no estuviera certificado, se puede notar que la empresa está intentando buscar técnicas para poder mejorar los niveles en las ventas. Por otro lado, hay quienes mencionan que su relación con estrategias de posicionamiento esta dado por la acción de visitas a los clientes y la asistencia a ferias laborales, que realmente tienen que ser vistas como oportunidades eventuales y no como oportunidades planificadas.

Por último, y de acuerdo con el gráfico #2, el 20% se relaciona mejor con la promoción de servicios, al cual no se ha dado el enfoque apropiado para promoverlo.

En ese momento, el señor Mario Aguilar encargado del departamento financiero-contable interviene, para presentar una estadística interesante de la participación de mercado de los servicios que ofrece la empresa. (ver gráfico 3). En ella se identifica que el servicio de reclutamiento de personal presenta una mayor y muy significativa participación (con un 87%), muy por encima de las evaluaciones (6%), los “outplacement” con un (7%) y la consultoría de RRHH (que no muestra ningún movimiento).

Actualmente, la empresa está enfocada en alcanzar las metas de ventas, utilizando, como principal servicio el reclutamiento y selección de personal, (dejando a un lado el potencial que se puede desarrollar), empleando una estrategia de promoción efectiva a los servicios que representan la menor participación en el mercado.



Fuente: Departamento Financiero Contable.

Según la ejecutiva Fabiola Abarca, (que a pesar de no tener datos estadísticos), los ejecutivos de ventas, le han mencionado que los clientes principalmente se identifican con los servicios, de reclutamiento y que desconocen las otras alternativas de servicios como el “outplacement”, las evaluaciones y la consultoría en el área de recursos humanos, por lo que Fabiola respalda la necesidad de promoción de esos servicios.

Sin embargo, Patricia Mora gerente general considera, que a pesar de que la reclutadora, en la trayectoria de vida de estos 10 años, ha creado su propia imagen, esta debe de darle un enfoque a la promoción, tanto a la marca como los servicios que ofrece, ya que el posicionamiento en el mercado ha sido un efecto también de la imagen que representó la antigua propietaria para las empresas clientes, tal es el caso de deserción varias farmacéuticas clientes, después de la desaparición de la ex gerente.

Patricia Mora le preguntó a don Mario Aguilar encargado del departamento financiero-contable , si se han hecho estudios sobre la fidelización de los clientes actuales, con el fin de conocer el historial de los clientes activos, cuya respuesta fue negativa. En este momento, se desconoce si estos clientes solicitan los servicios todos los meses, debido a que la empresa carece de los estudios anteriores.

De acuerdo a información del departamento financiero contable, Luis Monge expone a continuación la tabla donde se identifica el nivel de inversión de las empresas clientes sobre los servicios que solicitan a la empresa, por lo que considera que uno de los principales problemas es que la reclutadora en este momento no tiene bien identificado el mercado meta y que ha dejado de trabajar con los clientes potenciales, dedicándole principalmente el tiempo a brindar el servicio a empresas que no tienen la capacidad de invertir en procesos superiores a los \$1000.

Tabla 2

**Empresas que invierten en los servicios Soluciones Técnicas Humanas,
según reporte de facturación entre los meses de
enero a febrero del 2007**

| Clasificación de las empresas que invierten en los servicios | Porcentaje de las empresas que invierten en los servicios |
|---|--|
| Inversión mayor a \$ 1000 | 56.3 % |
| Inversión menor a \$ 1000 | 42.7 % |

Fuente: Departamento Financiero Contable, 2007

De acuerdo con la tabla anterior, Luis Monge comenta que un 56.3% son empresas que cuentan con capacidad de compra e inversión en procesos mayores a los \$1000, identificado como clientes potenciales, pero un significativo

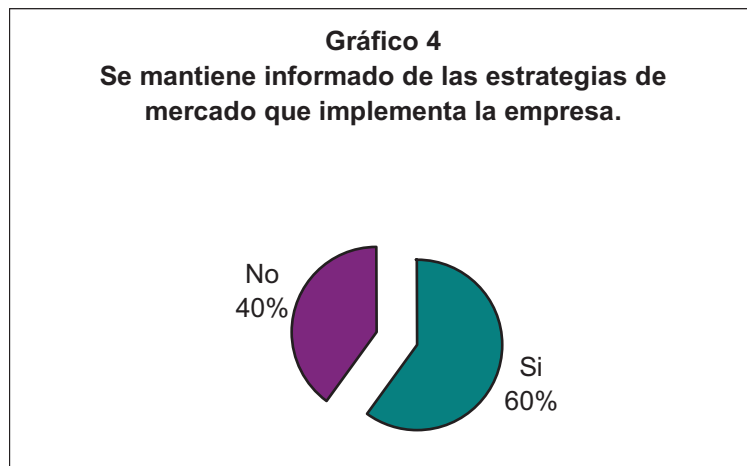
42% está representado por empresas con inversión menor a los \$1000, lo cual no es tan rentable para la empresa.

Debido a la situación económica que vive la empresa y a criterios de la gerente general Patricia Mora, se están recibiendo pedidos menores a los \$1000 para apoyar la deficiencia en las ventas, por lo que apoya el comentario del señor Luis Monge y considera importante que la empresa debe enfocarse más en los clientes potenciales y seguir trabajando con empresas multinacionales y nacionales significativas, consideradas como el mercado meta por seguir.

Para tener un concepto más claro sobre el entorno empresarial, desde un punto de vista estratégico de mercado, se aplicó una encuesta por parte de Luis Monge a la población laboral de la empresa Soluciones Técnicas Humanas, donde se detalla la percepción que tienen los empleados sobre el accionar de la empresa frente al nivel de posicionamiento actual.

Luis comenta, que la primer pregunta de dicha encuesta esta relacionada con el conocimiento que tienen los encuestados sobre el curso de acción de la empresa en relación con los objetivos prefijados. Según se observa en el gráfico #1, como consecuencia del sondeo de tal pregunta, que el 50% de la población sí conoce realmente sobre el curso de acción y el otro 50% restante contestó que no está bien instruido de hacia donde se dirige la empresa. Por lo que Luis Monge considera que la empresa debe de involucrar más al personal e informarle sobre el curso de acción que se persigue, con el fin de que todo el equipo se encamine hacia un mismo objetivo y de esta forma ser parte de un posicionamiento y crecimiento más efectivo.

Se realizó otra pregunta para saber si los empleados se mantienen informados de las estrategias de mercado que implementa la empresa. Los resultados se puede observar en el gráfico siguiente.

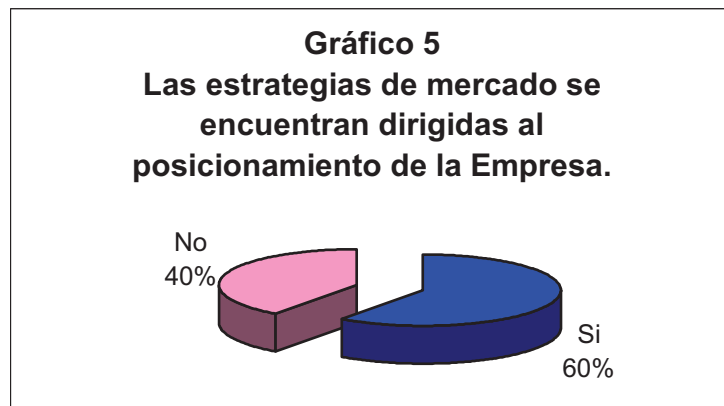


Fuente: Datos recolectados por el investigador, 2007.

Tal y como se muestra en el gráfico anterior, se obtuvo que el 60% comenta que la empresa sí desarrolla estrategias de mercado, tales como la participación en ferias, visitas a los clientes y solicitud de información de currículums, principalmente. Según Luis Monge, realmente las respuestas de los encuestados no llegan a ser estrategias de mercado, sino más bien herramientas que se encuentran en el camino para asistir y tratar de promoverse, pero sin estar dentro de un proceso planificado. Por otra parte, el restante 40% no se mantiene informado, pero considera que faltan estrategias por desarrollar que ayuden en la toma de decisiones, donde involucre a cada miembro de la institución, para alcanzar sus objetivos

Ahora bien, para analizar si realmente las estrategias están bien dirigidas al posicionamiento que requiere y desea la empresa, se consultó sobre el tema y se logró identificar que el 60% de la población considera que sí y el otro 40% menciona que no (ver gráfico 5), esto último debido a que no se puede hablar de estrategias si no están definidas. “Hace falta la planeación de estas mismas para poder incursionar en el mercado y lograr un positivo posicionamiento”, comentó un empleado, y que a pesar de intentar trabajar con estrategias de posicionamiento,

estas pasan a segundo plano, ya que en este momento la preocupación principal es mantener a la empresa a flote con las ventas.



Fuente: Datos recolectados por el investigador, 2007.

Posteriormente se aplicó una pregunta para conocer si las personas de la empresa se encuentran relacionadas con algún tipo de estrategia, con el fin de analizar cuáles pueden ser las áreas en las que se sienten menos identificados y para aportar herramientas que les permitan reforzar y optimizar los procesos. Se encontró que un 40% de las personas se identifica con las ventas, el otro 40% con estrategias de posicionamiento y un 20% con promoción de ventas. (ver gráfico 2)

La ejecutiva Fabiola Mora encargada del departamento de ventas, comenta que la empresa, como toda organización comercial, debe tener ingresos económicos para poder cubrir todos sus gastos, por lo que ha iniciado una búsqueda de capacitaciones técnicas sobre el tema de las ventas, ya que el equipo de ventas solo ha tenido el asesoramiento no certificado de un colega de importante trayectoria en empresas comerciales. Luis Monge como encargado del área de “marketing”, aconseja que también es importante asesorarse y buscar estrategias de posicionamiento y promoción de servicios, para tener la capacidad de enfrentarse a un mercado tan exigente y hacer frente a la competencia.

De acuerdo a los servicios que brinda la reclutadora, se le consulto a los encuestados si reconocen cuales son realmente los principales servicios que

ofrece la empresa a los clientes. Luis Monge, reveló que todos los encuestados identificaron al servicio de selección y reclutamiento y a las evaluaciones como los principales. Por otro lado, un 20% de la población no mencionó los otros servicios que ofrece Soluciones Técnicas Humanas como lo es: el “outsourcing” y el servicio de planillas que se trabaja por parte de una empresa hermana, y que se mantiene como un servicio totalmente externo.

Patricia Mora gerente general comenta que en la trayectoria de vida de la empresa, se ha desarrollado principalmente el servicio de selección y reclutamiento, seguido de las evaluaciones y el “outplacement”, pero le preocupa que a pesar de que la mayoría de los encuestados tiene identificados los servicios, ninguna de las personas mencionó el servicio de consultoría en RRHH. Patricia Mora considera que es importante que todas las personas de la empresa además de identificar los servicios, conozcan la funcionalidad de cada uno de ellos, para que en el momento de que alguna persona o algún cliente pregunte sobre los servicios, tengan la capacidad de contestar y brindar una explicación eficaz sobre el tema.

De acuerdo con la encuesta, también se consultó sobre cuál de los servicios de la reclutadora considera que se le debe de dar mayor promoción en el mercado. Se obtuvo, como resultado, que un 65% de la población encuestada considera que las evaluaciones necesitan mayor promoción y el otro 35%, considera que los “outplacement”. (ver gráfico 6).

Según Mario Aguilar, los resultados de esta pregunta confirman la poca participación en el mercado de estos servicios (ver tabla 1) por lo que apoya la iniciativa Luis Monge encargado del departamento de mercadeo, el cual menciona que se debe trabajar más fuerte en la promoción de los servicios.

Por otra parte, Fabiola Abarca considera que las evaluaciones están siendo muy utilizadas por las empresas, con el fin de conocer bien a sus empleados y analizar si tiene las competencias suficientes para ocupar la posición vacante. En el caso

del “outplacement” o reinserción laboral, lo solicitan aquellas empresas que por motivos de reestructuración, han tenido que despedir a elementos importantes dentro de la organización y se sienten comprometidas a buscar la forma en que el empleado se pueda incorporar de nuevo a la fuerza de trabajo.

Por lo que así mismo, Fabiola Abarca opina que debido a la dinámica que presenta el mercado actual, donde las organizaciones realizan movimientos internos o despidos de personal, los servicios antes mencionados, pueden convertirse en un potencial para la empresa, por medio de un lanzamiento estratégico promocional en el mercado, lo que genera importantes entradas a la empresa, y permitiría aliviar la presión que se tiene sobre las ventas de su principal producto, identificado como el servicio de reclutamiento y selección.



Fuente: Datos recolectados por el investigador, 2007.

Por último, se le preguntó a los encuestados mencionar cuáles son los tres elementos más importantes que le ayudarían a la empresa a alcanzar un mejor posicionamiento en el mercado. Con los datos arrojados por el gráfico anterior se pudo identificar que la empresa necesita una mayor promoción de marca y de servicio, como así también la diversificación de servicios para ofrecer nuevas alternativas a los consumidores y la búsqueda de nuevos clientes, desarrolladas dentro de una plan de acción planificado, que defina estrategias para la toma de

decisiones y la creación de ventajas competitivas, para la búsqueda del posicionamiento deseado.

Con el fin de tener una percepción de las principales limitantes que afectan el posicionamiento de la empresa, Fabiola Abarca utilizó la entrevista como instrumento y comenta que dicha entrevista la inició con una pregunta que permite que el entrevistado empiece a relacionarse con tales aspectos, lo cual consiste en conocer la importancia de las estrategias de mercado para la toma de decisiones. El entrevistado mencionó que las estrategias son un elemento esencial para la toma de decisiones y para llevar a cabo un curso de acción de acuerdo con los objetivos establecidos. Cree que la planeación estratégica debe formar parte de cualquier empresa en todos los procesos y actividades, con el fin de tener un norte claro que la oriente al crecimiento y que, además, forman parte de la creación de alternativas para la toma de decisiones y de ventajas competitivas, lo cual permite hacer frente al mercado.

Se preguntó que si se considera importante conocer y a la vez identificar si realmente la empresa utiliza estrategias para analizar su curso de acción. En este caso el entrevistado coincide con que la reclutadora no utiliza estrategias, sino que principalmente se emplean herramientas de mercado, como es el caso de las ferias, elegidas como oportunidad para promocionarse ante el cliente. También comenta que, años atrás, la estrategia utilizada por la reclutadora era la imagen que reflejaba la desaparecida gerente, y que realmente nunca se observaron estrategias con algún fin. Hay que reconocer que se está empezando a tener más contacto con el cliente, como una forma de poder establecer relaciones comerciales y permitir aumentar la cartera para el ofrecimiento de los servicios.

La ejecutiva Fabiola Abarca, pudo identificar, que la empresa años atrás tenía mejor posicionamiento en el mercado, utilizando la imagen como punto primordial para darse a conocer y que las empresas solicitaban los servicios por medio de

recomendaciones de otras empresas o entre los consumidores como parte de una de las cadenas más fuertes de promoción.

De acuerdo con comentarios del entrevistado, menciona que la antigua dueña no utilizaba a la reclutadora de recursos humanos como empresa para ganar dinero, y se mantenía principalmente en el mercado, debido a que su fuerza de trabajo dependía de esta actividad, razón por la que no sentía la preocupación de hacer crecer a la empresa ni de hacer uso de estrategias para lograr un posicionamiento.

Según resultados de la entrevista, Fabiola Abarca reveló que la mezcla de mercado no se encuentra bien dirigido al segmento donde la empresa comercializa, por lo que no ha permitido lograr un mejor posicionamiento ni un crecimiento en las ventas. La persona entrevistada comenta que el precio es bastante accesible para el cliente, es bueno y manejable en el mercado, pero que una de las principales deficiencias es la falta de promoción por parte de la empresa, tanto en la imagen como en los servicios que brinda, debido a que los clientes identifican a la empresa, principalmente, por el servicio de selección y reclutamiento y desconocen las alternativas de los otros servicios, como el “outplacement”, las evaluaciones y la consultoría en el área de recursos humanos.

Fabiola Abarca encargada del departamento de ventas rescata la opinión del entrevistado, donde se hace mención que la empresa está intentando trabajar en la diversificación de servicios, en la participación de ferias y en visitas a algunos clientes nuevos como antiguos, pero que no se ha podido desarrollar por el poco tiempo que tiene la nueva administración. Se considera que por las circunstancias que atraviesa la empresa, están considerando pedidos pequeños para apoyar la deficiencia en las ventas y que la mezcla de “marketing” no se enfoca al mercado meta.

La reclutadora tiene 10 años de estar en el mercado, por lo que se consultó sobre la imagen que se ha desarrollado en este tiempo; asimismo conocer si esta ha

sido parte de lo que representa la antigua dueña o si ha sido por el posicionamiento de la marca. Los resultados fueron interesantes; se puede mencionar que el posicionamiento actual ha sido creado por la imagen que presenta tanto la marca como la imagen de la exgerente, mencionando el caso de la deserción de las farmacéuticas después de la desaparición de la dueña. Además se observa que la empresa en su trayectoria ha logrado un posicionamiento interesante, debido a que muchas empresas han sido fieles en sus servicios. Se sigue manteniendo una imagen de empresa que trabaja bajo los principios de calidad, garantía y eficiencia en sus servicios.

Por otro lado, también se considera que los principales problemas mercadológicos recaen en la falta de promoción por parte de la empresa, tanto en imagen como en servicios y la necesidad de poder invertir en un relanzamiento.

Respecto al mercado meta se observó que años atrás se enfocaba principalmente a empresas multinacionales, pero a pesar de seguir trabajando con estas empresas, también se está incursionando con empresas pequeñas, esto con el fin de solventar y lograr las metas en las ventas.

En otros aspectos, se ha identificado que el curso de acción no se encuentra bien definido, debido a que no existen estrategias de mercado que permitan tener un posicionamiento deseado de acuerdo con los objetivos prefijados. Es importante que la reclutadora tenga una orientación de empresa comercial, debido a que antes se manejaba de una forma más familiar, por lo que es importante redefinir los objetivos y poder mercadear mas la empresa, comenta el entrevistado.

Días atrás, Patricia Mora, converso con don Luis Monge, para impulsarlo a realizar un análisis del medio ambiente de la empresa y el entorno interno y externo con el fin de presentarlo en la reunión. En ese momento Luis Monge da copia a todo el equipo de trabajo, para describir a continuación los resultados de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA).

Fortalezas

1. Personal identificado con la concepción de servicio al cliente. Se trabaja con el fin de asistir de una forma eficiente al cliente, brindando soluciones integrales y humanas a la empresa.
2. Trayectoria por más de 10 años. Empresa que ha creado una imagen de marca, reconocida por el servicio al cliente, una base de talentos con candidatos de alto nivel, responsabilidad y efectividad en los procesos, que atrae a las organizaciones y solicita los servicios de la reclutadora, sin utilizar estrategias de promoción.
3. El esfuerzo y compromiso por parte del personal de la empresa. Involucrados con los objetivos de la reclutadora de recursos humanos y conscientes de la necesidad de realizar un esfuerzo para el crecimiento de la empresa.
4. Diversificación de productos. La empresa tiene una gama de servicios en recursos humanos como, lo son el de selección y reclutamiento de personal, las evaluaciones, “outplacement” y consultoría de RRHH, que procuran satisfacer las diferentes necesidades de las empresas clientes.

Debilidades

1. Limitada experiencia por parte del equipo de trabajo. La reclutadora presenta un personal joven, con poco tiempo (aproximadamente 1 año y seis meses) de laborar para la empresa, por lo que presenta una limitada experiencia en el mercado de reclutamiento y selección de personal, aunado al cambio gerencial con 4 meses de administrar.
2. Falta de capacitación del personal. Para el mejoramiento de la administración de ventas, logística de procedimientos e interacción con el cliente.

3. El sitio “web” de la empresa. Este es poco empleado y promovido por parte de la empresa, se utiliza principalmente para colocar las posiciones de los diferentes procesos de reclutamiento. El sitio es poco interactivo y no se explota eficientemente.

4. Falta de capital económico. Principalmente para poder invertir en un relanzamiento y en la promoción publicitaria de los diferentes servicios que brinda la empresa, que permita tener mayor participación y posición eficaz en el mercado.

5. Ausencia de estrategias de mercados. El cual no permita que la empresa tome decisiones y cree oportunidades que proporcionen un apropiado posicionamiento y permitan crear ventajas competitivas para tener la capacidad de poder enfrentar las exigencias de los clientes.

6. Falta de un plan de crecimiento. En este momento no existe un plan estratégico por seguir, que le permita marcar el curso de acción a la empresa, crear oportunidades de crecimiento, posicionarse mejor en el mercado, establecer ventajas competitivas, que a la vez la colocan en una posición que la puede dejar fuera del mercado.

Oportunidades

1. Contratación externa. El incremento exagerado y creciente de la competencia está exigiendo a las empresas a disminuir sus costos y aumentar la productividad y eficiencia en la utilización de sus recursos, especialmente los valiosos recursos humanos. Esto está obligando a que muchas empresas deleguen algunas actividades a entes externos, conocidos también como servicios de “outsourcing”. Situación que puede aprovechar esta reclutadora, con el fin de explotar tal recurso en el mercado y producir una mayor utilidad.

2. Estrategia de expansión. En la actualidad existe un acelerado crecimiento en ciertas zonas que pueden ser nichos de este mercado, por lo que la empresa puede aprovechar estos lugares estratégicos con el fin de expandirse y promocionar los servicios para los clientes que se encuentran fuera del área metropolitana.

3. Internet como medio de comunicación. Es una herramienta tecnológica muy utilizada en el nivel comercial, por lo que la reclutadora de recursos humanos debe desarrollar opciones interactivas dentro de la página para promover de una forma más eficaz la empresa.

4. Participación y aprovechamiento de diferentes ferias laborales. La reclutadora de recursos humanos, años atrás, no participaba de una forma activa en las diferentes ferias, por lo que sería oportuno participar en ciertas ferias de renombre, que le permitan a la empresa promocionarse en el mercado y crear relaciones comerciales.

5. Penetración de mercado. Visita a nuevos o antiguos clientes potenciales, con el propósito de crear relaciones comerciales, para ofrecer las diferentes opciones de servicios que ofrece la empresa y de esta forma aumentar la cartera de clientes.

Amenazas

1. Nuevos y establecidos competidores que incursionan en el mercado que pueden amenazar con la reclutadora.

2. El nuevo auge que presentan los sistemas electrónicos, tales como la página “web” el empleo.com, donde las empresas acuden a la búsqueda de talentos a través de Internet.

3. Que la empresa no logre alcanzar el nivel de posicionamiento adecuado y exista la tendencia a desaparecer o ser adsorbida por otra empresa.

Factores internos

El mercado donde se desarrolla la empresa la empresa Soluciones Técnicas Humanas, es fuerte y dinámico. Cada empresa lucha por mantener relaciones duraderas con los clientes para incrementar su lealtad, pero debido al dinamismo del mercado, los consumidores son más cautelosos para elegir un producto o servicio. Hoy las empresas buscan algo más que calidad o el precio de un servicio, estas analizan muy bien las ventajas que pueden conseguir cuando se solicitan los servicios del “outsourcing”.

Esta empresa reclutadora está consciente de que el servicio al cliente y la atención personalizada se debe realizar de una forma eficiente, donde el cliente considere que realmente se le están brindando soluciones integrales y humanas a la empresa, sobre uno de los productos más delicados, como lo es el recurso humano.

La diversificación de productos y el servicio que se genera sobre cada uno de ellos, crea una ventaja competitiva que permite responder sobre las exigencias del mercado. La empresa cuenta con una base de talentos de un excelente nivel, que da apoyo a los procesos del servicio de reclutamiento y selección de personal. También ofrece consultoría en el área de RRHH, evaluación de candidatos y el servicio de reinserción laboral, utilizada por las organizaciones para brindar apoyo a las personas que por motivos de cambios importantes en los negocios, son despedidos.

Sin embargo, la empresa no tiene un plan de crecimiento; la falta de estrategias no le permite marcar el curso de acción, crear oportunidades, ni posicionarse de una forma apropiada en el mercado. Actualmente la reclutadora intenta subsanar los problemas, enfocándose, principalmente en las ventas e ir aprovechando las

oportunidades que se presentan, pero sin una definición de estrategias que la orienten a la toma de decisiones eficientes para lograr el posicionamiento deseado.

Soluciones Técnicas Humanas no está aprovechando la tecnología del Internet al máximo, y está dejando escapar una oportunidad de un medio de información para promoverse de una forma más efectiva en el mercado.

Factores externos

Existe en este momento un gran interés, por parte de las empresas, de realizar contrataciones externas. El servicio de “outsourcing” se utiliza principalmente para disminuir sus costos y aumentar la productividad y eficiencia en la utilización de sus recursos, esto debido al incremento creciente de la competencia, por lo que el mercado permite promoverse para aprovechar que las empresas están delegando algunas actividades a entes externos.

La estrategia de expansión es un elemento que se puede utilizar para crecer dentro del mercado, esto debido a que existen nichos de mercado poco explorados por las reclutadoras, como es el caso de la zona de Liberia, en donde existe gran inversión, la cual genera un desarrollo acelerado. Esta es una oportunidad de crecimiento para poder brindar los servicios de la empresa y posicionarse de una forma más efectiva en el mercado.

La empresa necesita un crecimiento, por lo tanto puede penetrar en el mercado por medio de visitas a los clientes potenciales para crear relaciones comerciales, con el fin de ofrecer los servicios y mantener un contacto más directo. Para esto la empresa debe crear estrategias de crecimiento que generen un apropiado posicionamiento. La organización debe hacer uso de todas las herramientas posibles para poder posicionarse. Una herramienta muy valiosa, en este caso, es Internet que es un medio de comunicación poco utilizado y explotado. La página

con que cuenta la empresa en estos momentos es poco interactiva y poco atractiva.

Después de haber expuesto las diferentes opiniones sobre la problemática que vive la empresa por parte del equipo de trabajo, sumado al resultado del análisis FODA, a la entrevista y a la encuesta, se llega a la conclusión de que a la empresa se le requiere dar un enfoque más comercial, dejando de lado la perspectiva familiar, para desarrollar la capacidad de tomar riesgos y de ser más agresiva en el mercado, utilizando estrategias óptimas y aprovechando la tendencia que tienen otras empresas de delegar algunas actividades a entes externos.

A pesar de que la empresa tiene 10 años de estar en el mercado, posee un potencial de mercado aún sin visitar y la posibilidad de un mejor posicionamiento; para esto es importante desarrollar un plan que defina estrategias adecuadas con el fin de colaborar en la toma de decisiones viables para el crecimiento y posicionamiento de la empresa. A continuación Patricia Mora expone las siguientes alternativas de acuerdo a los comentarios de su equipo de trabajo plasmadas a lo largo de la reunión, que forman parte de la solución a la problemática de la empresa.

Alternativas de solución.

Alternativa # 1

Modificación de la página “web” actual de la empresa. El Internet es un excelente vehículo promocional, herramienta de investigación y canal de comunicación para mantenerse en contacto con clientes y consumidores. El desarrollo de una página web mas interactiva, permitirá que el visitante cliente o navegador, tenga la posibilidad del intercambio de enlaces, del conocimiento de los diferentes servicios, actividades, promociones, relaciones comerciales, información general, entre otros

Ventajas

- Publicidad. El Internet, como canal de comunicación, permite la promoción del negocio y de los diferentes servicios que ofrece la empresa, de una forma virtual e interactivo, para conservar el interés de los visitantes.
- Acercamiento con clientes. Una forma de comunicación para establecer negocios, mantener un contacto con el cliente y aumentar la relaciones públicas y comerciales.
- El Internet como medio de comunicación masivo, permite desarrollar un posicionamiento de marca, como elemento importante, para diferenciar los servicios que ofrece la empresa, frente a la competencia.
- Intercambio de enlaces. La estrategia de enlaces, además de ser vista como elemento importante en la promoción de la empresa, permitirá atraer a un número mayor de visitantes a la “web”, lo cual origina más popularidad e incide en una mejor posición en los motores de búsqueda.

Desventajas

- Carencia de recursos suficientes por parte de la empresa para poder contratar un servicio profesional.
- Si la página “web” no es lo realmente atractiva por la falta de conocimiento del tema en relación con los objetivos de la empresa, no captará la atención de los clientes y los consumidores.
- Falta de presupuesto adecuado para poder dar mantenimiento a la página “web” y desarrollar los elementos interactivos necesarios, diferentes a los de la competencia.

- Muchas veces las empresas prefieren establecer las relaciones comerciales personales y no vía Internet, ya que consideran importante que la persona tenga una interacción física y conozca la empresa por medio de una visita.

Alternativa # 2

Proporcionar al departamento de mercadeo un presupuesto definido, de acuerdo con el porcentaje de ventas mensuales, para promocionar los servicios que tienen menor participación en el mercado (ver tabla 1), con el fin de mejorar las ventas y no depender del servicio de selección y reclutamiento.

Ventajas

- Al promover los servicios de evaluaciones, “outplacement” consultoría en RRHH, permitirá crear conocimiento, la disponibilidad, el precio y la comprensión de los servicios en las empresas clientes.
- Debido a que la empresa maneja una meta de ventas mensuales basadas principalmente en el servicio de selección y reclutamiento, la promoción permitiría que los otros servicios tengan una mayor participación en el mercado y, de esta forma, colaborar en los ingresos de la empresa para no depender de un solo servicio.
- Debido a que en la historia de la empresa nunca se ha desarrollado una estrategia de promoción, esta permitirá crear una mejor imagen y un adecuado posicionamiento, para competir efectivamente en el mercado.
- La empresa podrá evaluar los efectos de las ventas antes, durante y después de la promoción de los servicios.

Desventajas

- El presupuesto para promocionar los servicios es limitado, debido a la situación económica que atraviesa la empresa.

- Si la publicidad no va bien dirigida al mercado meta ni es atractiva, es posible que no capte la atención del cliente, por lo que los objetivos se pueden desviar y perder la inversión.
- Se debe desarrollar todo un plan de medios para que los clientes se puedan identificar bien con la marca y, especialmente, con los servicios, por lo que esto con lleva tiempo e una inversión importante y la empresa necesita soluciones inmediatas.
- Puede darse el caso de que no se llegue a la meta de ventas, por lo que el porcentaje para la promoción de productos sea menor que los gastos de inversión en la alternativa.

Alternativa # 3

Incentivo económico colectivo a los vendedores. Propuesta para desarrollar estrategias de recuperación y atracción de nuevos clientes. Se propone una meta total de 24 clientes mensuales, por lo que serían ocho por ejecutivo, donde recibirían un premio de sesenta mil colones cada uno.

Ventajas

- El incentivo económico es un elemento motivador para los ejecutivos de venta en pos de atraer clientes.
- La empresa va a contar con veinticuatro nuevos clientes, si se llegara a cumplir la meta mensual, lo que permitiría un incremento en las ventas y mejorar la participación en el mercado.
- Debido a que los vendedores estarán constantemente realizando visitas a los clientes, poco a poco van a ir desarrollando habilidades, creando mayor seguridad y experiencia, para vender de una forma más efectiva los servicios de la empresa.

- Por medio de las visitas a los clientes se podrán crear mejores relaciones comerciales, debido a la interacción personal y al conocimiento más cercano con la empresa.

Desventajas

- Puede darse el caso de que alguno de los ejecutivos no llegue a la meta de clientes y el equipo de trabajo tome ciertas represalias contra él.
- Debido a la poca experiencia que tiene el equipo de ventas, puede existir la situación de frustración y un nivel de estrés por no cumplir con la cuota propuesta.
- Para poder cumplir la meta, los ejecutivos tendrán que estar realizando varias salidas, por lo que puede afectar la meta de ventas, por causa de la inversión mayor de tiempo requerido en las visitas.
- Puede darse el caso de que, por la necesidad de llegar a la meta, los ejecutivos desarrollen una cartera de clientes poco productivos para la empresa y se pierda la inversión de tiempo que puede estar enfocada a otras actividades.

Alternativa # 4

Buscar alternativas de capacitación en el tema de ventas, para instruir a los ejecutivos en los procesos de inicio, desarrollo y cierre de ventas, debido a que el equipo de trabajo posee escaso conocimiento del mercado y poco tiempo de estar trabajando para la empresa.

Ventajas

- Se incrementaría el nivel de eficiencia y productividad en los procesos de venta.

- La capacitación permitiría medir el desempeño en el puesto de cada vendedor, y fortalecería aquellas áreas donde existe deficiencias para optimizar los procesos y contribuir efectivamente al cumplimiento de las metas.
- La capacitación puede crear una motivación en los ejecutivos que permitiría desarrollar nuevas habilidades, mejorar el desempeño en sus actividades y crear seguridad para hacer los cierres de venta.
- La capacitación, además, colabora con la empresa en el mejoramiento de la competitividad en el mercado, por medio de las herramientas que desarrolla la fuerza de ventas.

Desventajas.

- En caso de no haber una motivación en el personal, es posible que vean la capacitación como un compromiso o carga, por lo que no lograrían reconocer la importancia de tener una oportunidad para mejorar su desarrollo profesional y personal en torno a su actividad.
- Existe la posibilidad de que, después de la capacitación, algún ejecutivo considere que el área de las ventas no es su fuerte o que disminuya el rendimiento, por lo que puede tomar la decisión de desertar de la empresa.
- Para capacitar al personal se debe de tomar la decisión de asignar recursos económicos y, en este momento, debido a la situación actual de la empresa, no todo el equipo de trabajo tendría la posibilidad de asistir a alguna capacitación, por lo que esto podría ocasionar malestar en algún ejecutivo, aduciendo que existen preferencias.
- En caso de que la empresa decida no capacitar al personal, esto puede crear una obsolescencia en los conocimientos y la continuidad del mismo desempeño de los ejecutivos, lo cual puede generar un estrés por no cumplimiento de metas.

Selección de alternativa

Después de todo un día de reunión, Patricia Mora y su equipo de trabajo, llegan a la conclusión de que la mejor alternativa es la número tres, la cual consiste en la propuesta de recuperación y atracción de nuevos clientes por parte de los ejecutivos de ventas, la cual cuenta con un incentivo económico de sesenta mil colones por persona por cumplimiento de meta en equipo.

Esta propuesta ya se había desarrollado tiempo atrás, pero luego se le empezó a dar prioridad a otras actividades, dejando en el olvido la recuperación y la búsqueda de nuevos clientes. En esta oportunidad la administración espera que con el incentivo económico crezca tanto la cartera de clientes como las relaciones comerciales, con el fin de brindar soluciones integrales a las necesidades del cliente en favor de las ventas.

El equipo de trabajo es consciente de que, cuando se trata de encontrar y recuperar nuevos clientes, se da la posibilidad de que a corto plazo existen los clientes que no estarán interesados en los servicios de la reclutadora, pero lo importante será que por medio de la estrategia de reclutamiento, se podrán exponer los objetivos y servicios de la empresa, lo cual permitiría crear una relación comercial importante, que puede ser efectiva para obtener un cliente potencial a mediano o largo plazo.

Para la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”, el ganar nuevos clientes es muy importante, ya que da la oportunidad de escoger cuáles son los clientes con los que se quiere trabajar, basado en una estrategia clave para el reclutamiento, que permita asegurarse encontrar nuevos clientes rentables, para mantener la lealtad a largo plazo y, de esta forma, convertir esta alternativa en una manera de obtener un potencial para un crecimiento necesario.

Asimismo es importante que la organización brinde todo el apoyo y la motivación suficiente para que los ejecutivos, además de recibir un incentivo, sean conscientes de la necesidad de desarrollar la propuesta, la cual debe ir acompañada de una clasificación, que permita categorizar las empresas, para evitar la pérdida de tiempo en visitas a clientes poco potenciales.

Por otro lado, se considera importante que el desarrollo de la alternativa seleccionada puede convertirse en una herramienta potencial de penetración, en mercados actuales no inspeccionados, aprovechando la trayectoria de estos 10 años más la imagen reconocida por empresas nacionales y multinacionales.

Plan de acción

- Planificación de la alternativa elegida, con el fin de conocer y administrar los recursos necesarios para la inversión, para que de esta forma se asegure la efectividad de los procesos, sin dejar de lado el análisis del posible presupuesto a invertir.
- Establecer cuál es el principal objetivo que se quiere lograr por medio de la implementación de la estrategia, para así operar de una forma inteligente y lograr la ruta más directa y efectiva antes de iniciar con la alternativa. El objetivo tiene que ser claro: tener visualizado hacia dónde se pretende llegar, teniendo las cifras muy claras a las que se les está apuntando.
- Analizar los medios de comunicación, el material, el tiempo, la inversión y la forma en que se van a utilizar para atraer a los clientes y así administrar el presupuesto de una forma sabia y disminuir el riesgo.
- Realizar un perfil de los clientes actuales para decidir a quién dirigir la campaña, por lo tanto es importante manejar, de una forma inteligente, la información que se pueda obtener del historial de los clientes.

- Enfocar a los clientes potenciales. En este proceso se debe identificar a todos los clientes potenciales actuales, para conocer bien el perfil y dirigir la campaña hacia aquellos que presenten características similares, para lograr una venta inteligente.
- Después de conocer quién se quiere reclutar, es importante planear el acercamiento de una forma inteligente, centrándose en el cliente potencial, por lo que se debe de escoger y seleccionar el mejor medio para diseñar la comunicación, de acuerdo con las características de cada cliente.
- Convocatoria a reunión al departamento de ventas, programada para el 27 de abril del 2007, para dar a conocer e informar sobre la estrategia de recuperación y búsqueda de nuevos clientes.
- Explicar que la estrategia consiste en que cada vendedor deberá llegar a la cuota de 8 clientes efectivos, los cuales pueden ser de la mezcla de clientes nuevos y antiguos, para lograr un total por equipo de 24 clientes al mes.
- Cada ejecutivo recibirá un incentivo de sesenta mil colones si logra la meta por equipo.
- En caso de que algún ejecutivo no logre cumplir con la cuota establecida, todos pierden la opción de recibir el incentivo.
- Se tomarán en cuenta como clientes efectivos los que puedan invertir en los servicios un mínimo de mil dólares, con el propósito de que este sea rentable para la empresa.
- La encargada del departamento de ventas, junto con la gerente general, deben establecer y clasificar los prospectos potenciales, bajo la necesidad, capacidad,

elegibilidad y autoridad para comprar, con el fin de que los ejecutivos sean más efectivos en la búsqueda de los clientes.

- Se coordinará con el departamento contable financiero para que investigue el récord crediticio de cada cliente nuevo y antiguo, para evitar venderle a clientes con una mala reputación de pago.
- El departamento contable financiero deberá comprometerse a hacer la investigación de cada solicitud de apertura del cliente, en un lapso máximo de 2 días.
- El departamento de ventas, junto con la gerencia general, deberán establecer estándares para la búsqueda de prospectos, con el fin de que los ejecutivos no desvíen el objetivo de la propuesta.
- Se le deberá explicar a los ejecutivos que pueden utilizar un 25% de tiempo en la búsqueda de prospectos, para que también puedan cumplir con la meta de ventas.
- La encargada del departamento de ventas y el de mercadeo deberán estar motivando al equipo, por medio de correos electrónicos, comunicados especiales y personales, con el fin de hacerles ver que ellos tiene la capacidad de llegar a la meta, y además para que no haya deserción de alguno.
- Se programará una reunión cada quince días, para dar seguimiento, conocer cuales pueden ser las deficiencias del proceso, con el objetivo de buscar soluciones; escuchar comentarios de experiencias que le pueden servir a los otros ejecutivos, ello con el fin de brindar apoyo y motivarlos.

- La encargada del departamento de ventas, deberá estar disponible para los ejecutivos, con el fin de aclarar dudas, negociaciones especiales y para cualquier asunto respecto a la búsqueda de clientes.
- Con el fin de brindar facilidades a los ejecutivos en el proceso de búsqueda de clientes, todos los departamentos de la empresa deberán brindar apoyo y estar al servicio.
- El departamento financiero contable deberá tener listo el incentivo en efectivo la segunda semana de cada mes.

Cronograma

Presupuesto

| Descripción | Costo |
|---|-----------------------|
| Café reunión con administrativos | ¢ 25.000.00 |
| Café reunión con ejecutivos de venta | ¢33.500.00 |
| Consultas telefónicas búsqueda clientes | ¢ 53.000.00 |
| Gastos de taxi y/o combustible | ¢ 150.000.00 |
| Material especial para visita cliente | ¢ 56.000.00 |
| Incentivo en efectivo | ¢ 720.000.00 |
| Total | ¢ 1.037.500.00 |

Conclusiones

A continuación, se detallan los logros obtenidos para cada objetivo específico que se planteó al iniciar el desarrollo del caso.

Objetivo específico 1

Valorar los principales factores que la empresa “Soluciones Técnicas Humanas” debe utilizar para crear ventajas competitivas y alcanzar el posicionamiento apropiado en el mercado.

De acuerdo con la investigación realizada, se llega a la conclusión de que para lograr el posicionamiento deseado, la empresa debe establecer un curso de acción por medio de la planeación estratégica, con capacidad de tomar riesgos y decisiones suficientes para implementar alternativas que logren crear ventajas competitivas; esto debido a que la empresa, tiempo atrás, no se había interesado por el desarrollo de una planeación estratégica.

También se concluye, que la modificación de la página “web”, permitirá alcanzar un mejor nivel de posicionamiento en el mercado, ya que muchos usuarios pueden contar con la oportunidad de conocer los diferentes servicios que ofrece la

empresa, sumado a la posibilidad de un acercamiento con el cliente para aumentar la relaciones comerciales.

Por otro lado, se llega a la conclusión de que es importante la inversión económica para impulsar la promoción de los servicios de “outplacement”, evaluaciones y la consultoría de RRHH, para crear la oportunidad de lograr una mejor participación en el mercado, con el fin de no depender de la venta de un solo servicio, que es el que en la actualidad mantiene viva la empresa.

En el desarrollo de esta investigación, se determinó que los ejecutivos no conocen bien el mercado donde se desarrolla la empresa, esto debido a la falta de conocimiento, experiencia y el tiempo de estar trabajando en la organización, por lo que se concluye que hace falta invertir en capacitación, principalmente sobre el aspecto de las ventas, para que desarrollen las habilidades suficientes y ejecutarlas en los procesos de ventas.

Objetivo específico 2

Identificar el mercado meta potencial de la empresa Soluciones Técnicas Humanas.

Se concluyó que la empresa, para poder solventar la necesidades económicas actuales, recurre a clientes poco potenciales para los fines de la organización, por lo que se están recibiendo pedidos menores a los \$1000, que necesitan mucho tiempo para poder responder eficazmente al cliente y no son suficientes para cubrir los costos del proceso de reclutamiento.

Por lo tanto, se concluye que la empresa debe dejar a un lado los clientes no potenciales y enfocarse a clientes estratégicos definidos, como las empresas multinacionales o empresas nacionales importantes, que tengan la necesidad y la capacidad de compra, para invertir en procesos superiores a los \$1000.

En síntesis, la empresa debe volver a trabajar con los clientes estratégicos, que son los que brindan mejores beneficios económicos. Para el caso de los clientes no potenciales, recomendarles otra empresa que les pueda brindar el servicio.

Objetivo específico 3

Describir las principales características de los servicios y productos que actualmente ofrece la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”.

Se llegó a la conclusión de que la empresa tiene bien identificadas las características de los productos, pero es importante que los empleados se identifiquen más con cada servicio, ya que hay algunos que no conocen la totalidad de los servicios que ofrece la reclutadora, tal es el caso de la consultoría en RRHH, que según resultados de la encuesta, ninguna de las personas lo identificó como servicio.

También se concluyó que los departamentos no están realizando un esfuerzo para que las personas conozcan más sobre los servicios que ofrece la empresa, por lo que debilita el accionar y la eficiencia en el ofrecimiento de dichos servicios.

Por otro lado, se tienen datos de que los clientes identifican principalmente a la empresa por el servicio de selección y reclutamiento, por lo que se concluye que hace falta promocionar los servicios de “outsourcing”, consultoría de RRHH y las evaluaciones, para que los clientes conozcan sobre las características y la importancia que tienen estos servicios para solucionar las necesidades de una empresa.

Objetivo específico 4

Analizar la participación en el mercado de los servicios que ofrece la empresa “Soluciones Técnicas Humanas”, para crear una estrategia de “marketing” que impulse el desarrollo de los servicios.

Se concluye que el servicio que presenta mayor participación en el mercado, a partir de las ventas mensuales, es el de reclutamiento y selección de personal, identificado como el principal servicio, que genera mayores ingresos a la empresa y la mantiene constante en el mercado.

Por otro lado, se concluyó que la empresa no debe depender de un solo producto, por lo que es importante promocionar aquellos que tienen menor participación en el mercado y que, además, se debe trabajar en una mejor diversificación de servicios, con el fin de poder brindar al cliente nuevos productos que le llamen la atención y que los diferencie de la competencia.

Recomendaciones

En el caso de las estrategias de mercado, la alternativa elegida es la número tres, cuya propuesta es la recuperación y atracción de nuevos clientes por parte de los ejecutivos de ventas, la cual cuenta con un incentivo económico de sesenta mil colones por persona, por cumplimiento de meta en equipo, por lo que se recomienda:

- Implementar la propuesta a corto plazo, con el fin de lograr un incremento de 24 clientes por mes.
- Planear la estrategia de acercamiento para realizar el contacto inteligente a través de los medios comunicación propicios centrado en el cliente potencial.
- Es importante dar el seguimiento respectivo para medir los resultados de los ejecutivos, para, que en el caso de que alguno tenga dificultades en el proceso, brindarle una guía y motivarlo.
- La encargada del departamento de ventas junto con la gerencia deben evaluar muy bien los efectos de la implementación de la alternativa, con el fin de tomar la

decisión de no seguir trabajando en la propuesta o de aumentar el presupuesto en caso de resultados positivos.

- Capacitar y motivar frecuentemente a los ejecutivos, con el fin de que tengan la capacidad de buscar e identificar eficazmente a los clientes calificados.
- Antes de evaluar la propuesta, realizar una evaluación de los ejecutivos, para conocer cuáles son los principales miedos y las limitantes que pueden encontrar en el desarrollo de la propuesta, por lo que se recomienda crear un taller de tres días en el aspecto de las ventas, con material escrito y práctico, para que la actividad sea más enriquecedora.
- La organización debe establecer bien los estándares en la búsqueda de los prospectos, para que los ejecutivos no desvíen el objetivo de la alternativa y puedan alcanzar la meta.
- Se considera trascendental que la empresa considere el ciclo de ventas completo, para que el funcionamiento de cada uno de sus partes individuales sea siempre óptimo y que la cantidad de prospectos sea la adecuada, para que así logre obtener un mayor número de clientes.

Bibliografía

Barrantes, Rodrigo. La investigación. México: Editorial Prentice Hall, 1999.

Gallardo, Helio. Elementos de Investigación Académica. Costa Rica: Editorial EUNED 2005.

Hernández, Roberto, Fernández, Carlos & Baptista, Pilar. Metodología de la Investigación. 2° edición. México: Editorial McGraw-Hill 1998.

Kinney, Thomas y James, Taylor, Investigación de Mercados Un enfoque Aplicado. 3° edición. Colombia: Editorial: Mc Graw Hill 1989.

Philip, Kotler: Mercadotecnia. 3° edición. México: Editorial Prentice-Hall 1989.

Weiers, Ronald, Investigación de Mercados. México: editorial: Prentice Hall, 1991.

Zikmund, William, Investigación de Mercados. 6° edición. México: Editorial: Prentice Hall, 1998.

Consultas de Internet

http://es.wikipedia.org/wiki/Segmentaci%C3%B3n_de_mercado. Segmentación de mercados (2005).

<http://www2.uiah.fi/projects/metodi/277.htm>. Métodos de investigación de mercados. (2006)

<http://www.lainvestigación>. La investigación. (1998)

<http://www.fiesterra.com>. Méndez, Carlos. Metodologías de la investigación.(2003).

<http://www.uch.edu.ore>. Las encuestas y tipos de encuestas. (2001).

Bibliografía consultada

Anzola, Sérvulo. Administración de pequeñas empresas. México: Editorial MacGraw Hill, 1993.

Fred, David. Conceptos de Administración Estratégica. 2° edición. México: Editorial Prentice-Hall, 1997.

Ros, Jay. Lo fundamental y lo más efectivo acerca de los clientes. España: Editorial Smart, 2001.

Anexos

Guía de entrevista para análisis de percepción de las principales limitantes que afectan el posicionamiento de la empresa

Introducción: buenos días, tardes, noches, mi nombre es Estamos efectuando un estudio sobre la percepción que usted tiene sobre las principales limitantes que afectan el posicionamiento actual de mercado de la empresa.

Preguntas

1. ¿Considera usted importante las estrategias de mercado para la toma de decisiones?
2. ¿Utiliza la empresa estrategias de mercado?
3. ¿Qué tipo de estrategias de mercado se pueden identificar en la empresa reclutadora de recursos humanos?
4. ¿Considera usted que las estrategias utilizadas permiten el posicionamiento en el mercado.?
5. ¿Considera usted que el programa de “marketing” (precio, producto, plaza y promoción) se encuentra bien dirigido al segmento de mercado y si realmente este le permite lograr el posicionamiento deseado?
6. ¿Considera que el posicionamiento de la empresa en el mercado es parte de la trayectoria de los 10 años de vida o es originado por imagen creada por la antigua dueña y gerente?
7. ¿Cuáles son los principales problemas mercadológicos que puede identificar en la empresa, y que le inhiben lograr un adecuado posicionamiento?
8. ¿Cuál es el mercado meta al cual están brindando el servicio?
9. ¿El curso de acción desarrollado por la empresa forma parte de estrategias de posicionamiento de acuerdo con los objetivos prefijados por la reclutadora?

Número de cuestionario _____

Análisis de la percepción que tienen los empleados de la empresa Soluciones Técnicas Humanas, sobre el accionar de la empresa frente al nivel de posicionamiento actual.

Introducción: buenos días, tardes, noches, mi nombre es Estamos efectuando un estudio sobre la percepción que usted tiene sobre el accionar de la empresa frente al posicionamiento actual.

1. ¿Conoce usted cuál es el curso de acción de acuerdo con los objetivos prefijados por la empresa?

Sí _____ Comente sobre el curso de acción.

No _____ ¿Por qué?

2. ¿Se mantiene usted informado de las estrategias de mercado que implementa la empresa?

Sí _____ Comente ¿cuales?

No _____ ¿Por qué ?

3. ¿Considera usted que las estrategias de mercado utilizadas por la reclutadora están dirigidas al posicionamiento de la empresa?

Sí _____ No _____

4. ¿De las siguientes estrategias de mercado, con cuál se identifica usted principalmente?

Ventas _____ Posicionamiento _____ Promoción de servicios _____

5. Mencione cuáles son los servicios que brinda la empresa reclutadora de recursos humanos. _____, _____, _____, _____, _____.

6. De los servicios antes mencionados, elija el que usted considera que se le debería dar mas promoción en el mercado. _____.

7. Mencione cuáles son los tres elementos más importantes que considera usted que le ayudarían a la empresa a alcanzar un mejor posicionamiento.