

**UNIVERSIDAD DE COSTA RICA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS**  
**Sistema de Estudios de Postgrado**

**Propuesta estratégica de mercadeo para Grupo STT, Costa Rica.**

Trabajo final de graduación aceptado por la Comisión del Programa de Estudios de Posgrado en Administración y Dirección de Empresas para optar al grado y título de Maestría Profesional en Administración y Dirección de Empresas con énfasis en Mercadeo y Ventas.

Juan José Miranda Rojas

Carné A23155

**Ciudad Universitaria Rodrigo Facio, Costa Rica**

**2015**

## **Dedicatoria**

A Dios, por haberme permitido llegar hasta este punto y haberme dado salud para lograr mis objetivos, además de su infinita bondad y amor.

A mis padres Jose Mario y María Joaquina, por ser el pilar fundamental en todo lo que soy, en toda mi educación, tanto académica, como de la vida, por su incondicional apoyo.

A mi hermana Maricruz, por su apoyo, contribución, y ayuda para que se hiciera realidad este logro.

A mi novia, Mercedes Montero, que me ha brindado todo su amor, ayuda, comprensión y entendimiento.

## **Agradecimientos**

Primeramente, quiero agradecer a Dios por ayudarme a concluir uno de mis sueños, darme la fuerza y la salud para terminar la maestría y este trabajo final de graduación.

A mis padres, por haberme proporcionado la mejor educación y lecciones de vida.

A mi padre por haberme enseñado que con esfuerzo, trabajo y constancia todo se consigue.

A mi madre por cada día hacerme ver la vida de una forma diferente y por su amor incondicional.

A mi hermana por todo el apoyo y por estar siempre a mi lado.

A mi novia por todo su apoyo incondicional y por compartir conmigo buenos y malos momentos.

A mis profesores guías por su apoyo y correcciones a lo largo de todo el trabajo.

A mis jefaturas, por darme la oportunidad y confianza de trabajar este tema.

Hoja Firmas

## Tabla de Contenido

<b>Dedicatoria</b> .....	<b>ii</b>
<b>Agradecimientos</b> .....	<b>iii</b>
<b>Resumen</b> .....	<b>ix</b>
<b>Lista Tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista Figuras</b> .....	<b>x</b>
<b>Lista Gráficos</b> .....	<b>x</b>
<b>Introducción</b> .....	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Contextualizar la industria de servicios de tercerización de personal y exponer los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de una propuesta de estrategia de mercadeo en la empresa Grupo STT.</b> .....	<b>2</b>
1.1 Industria de la tercerización de personal. ....	2
1.1.1 Contextualización.....	2
1.1.2 Reseña Histórica.....	3
1.1.3 Tendencias de la industria. ....	5
1.2 La Industria de la tercerización de personal en Costa Rica. ....	7
1.2.1 Historia e evolución de la tercerización de personal en Costa Rica.....	7
1.2.2 Tendencias de la industria en Costa Rica. ....	9
1.3 Aspectos conceptuales.....	10
1.3.1 Mercadeo.....	10
1.3.2 Mercadeo de servicios. ....	12
1.3.3 Plan de mercadeo.....	12
1.3.4 Estrategia de mercadeo. ....	12
1.3.5 Mezcla de mercadotecnia. ....	13
1.3.6 Producto. ....	13
1.3.7 Precio. ....	13
1.3.8 Promoción.....	14
1.3.9 Proceso. ....	14
1.3.10 Entorno físico.....	14
1.3.11 Personal.....	14
1.3.12 Productividad. ....	14
1.3.13 Segmentación de mercado. ....	15
1.3.14 Posicionamiento.....	15

1.3.15 Ventaja competitiva y diferenciación. ....	15
1.3.16 Comercialización.....	16
1.3.17 Cliente y consumo. ....	17
1.3.18 Administración de las relaciones con el cliente (CRM). ....	17
1.3.19 Satisfacción al cliente.....	18
1.3.20 Fidelización del cliente. ....	18
1.3.21 Publicidad. ....	19
1.3.22 Promoción de ventas. ....	19
1.3.23 Ventas personales. ....	19
1.3.24 Valor agregado. ....	20
1.3.25 Calidad de servicio.....	20
1.3.26 Análisis FODA.....	20
<b>Capítulo II. Descripción la empresa Grupo STT, situación actual y estrategia de mercadeo y comercialización. ....</b>	<b>22</b>
2.1 Generalidades de la empresa.....	22
2.1.1 Reseña Histórica.....	22
2.1.2 Cultura Organizacional.....	23
2.1.3 Misión de la empresa. ....	23
2.1.4 Visión de la empresa. ....	24
2.1.5 Valores Organizacionales. ....	24
2.1.6 Objetivos de la empresa. ....	24
2.1.7 Organigrama de la empresa.....	25
2.2 Situación actual de la empresa Grupo STT. ....	26
2.2.1 Servicios que comercializan.....	26
2.2.2 Proveedores. ....	30
2.2.3 Clientes.....	31
2.2.4 Competencia.....	33
2.2.5 Proceso de ventas. ....	35
2.2.6 Volumen de ventas. ....	37
2.3 Estrategia de mercadeo y comercialización de la empresa Grupo STT. ....	37
2.3.1 Estrategia de producto. ....	38
2.3.2 Estrategia de Precio.....	38
2.3.3 Estrategia de Distribución. ....	39

2.3.4 Estrategia de comunicación. ....	40
2.3.5 Estrategia de posicionamiento. ....	41
2.3.6 Estrategia de comercialización.....	41
2.3.7 Medición del desempeño y crecimiento. ....	41
<b>Capítulo III. Análisis de la estrategia y gestión de mercadeo de Grupo STT, a través de una investigación de mercado, que con sus resultados permita determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada para platear la estrategia de mercadeo para la empresa.....</b>	<b>43</b>
3.1 Justificación del estudio.....	43
3.2 Objetivo del estudio.....	44
3.3 Metodología de la investigación. ....	44
3.3.1 Población.....	45
3.3.2 Instrumentos utilizados. ....	45
3.4 Resultados y análisis de los datos.....	45
3.4.1 Análisis de producto.....	46
3.4.2 Análisis de precio.....	53
3.4.3 Análisis de plaza. ....	55
3.4.4 Análisis de comunicación.....	57
3.4.5 Análisis de mercado.....	61
3.4.6 Análisis del consumidor. ....	66
3.4.7 Tipo de cliente. ....	68
3.4.8 Perfil del cliente.....	71
3.4.9 Comportamiento del cliente.....	73
3.5 FODA. ....	74
3.5.1 Fortalezas.....	74
3.5.2 Oportunidades. ....	75
3.5.3 Debilidades.....	75
3.5.4 Amenazas.....	76
<b>Capítulo IV. Desarrollo de una propuesta estratégica de mercadeo para Grupo STT.</b>	<b>77</b>
4.1 Objetivo de la propuesta.....	77
4.2 Justificación de la propuesta. ....	77
4.3 Establecimiento de objetivos de mercadeo.....	78
4.4 Mercado Meta. ....	78

4.5 Estrategia propuesta. ....	79
4.5.1 Producto. ....	79
4.5.2 Distribución del servicio. ....	83
4.5.3 Precio. ....	85
4.5.4 Comunicación. ....	87
4.6 Presupuesto de mercadeo y ventas .....	95
<b>Capítulo V. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado. ....</b>	<b>97</b>
5.1 Conclusiones.....	97
5.2 Recomendaciones.....	98
<b>Bibliografía.....</b>	<b>100</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>103</b>
<b>Anexo #1. Organigrama Regional Grupo STT.....</b>	<b>103</b>
Anexo # 2. Organigrama Filial Grupo STT Costa Rica. ....	104
Anexo # 3. Encuesta realizada a los clientes Grupo STT. (n=44).....	105
Anexo # 4. Encuesta secundaria. ....	108



## Resumen

Esta propuesta pretende crear una estrategia de mercadeo que genere una oportunidad de mejora para la empresa Grupo STT, al buscar de forma estratégica canalizar y vincular los recursos en el departamento comercial y en el de mercadeo. La estrategia de *marketing* se forma a partir de las metas estratégicas del negocio y ambas deben de manejarse de manera conjunta.

El objetivo principal, es la elaborar una propuesta estratégica de mercadeo para la empresa Grupo STT, mediante un análisis situacional interno y externo y así determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada para la empresa.

Se utilizará el método de observación, para describir la situación actual de la empresa y el mercado en el que participa; servirá para identificar tendencias de consumo y analizar el comportamiento del consumidor acerca de la oferta del servicio de la empresa Grupo STT. Seguidamente, en el segundo capítulo se expone una descripción general de la empresa Grupo STT.

En el tercer capítulo se realizará una investigación de mercado, donde se utilizó un instrumento de enfoque cuantitativo como las encuestas o cuestionarios estructurados, para luego, en el cuarto capítulo, desarrollar la propuesta del plan estratégico de mercadeo, con base en la información recolectada previamente

Para culminar, en el quinto capítulo, se incluyen las conclusiones y recomendaciones para la empresa Grupo STT, en el que se propone una estrategia de mezcla de marketing de servicios más adecuada para la empresa, para lograr así canalizar de mejor forma los recursos en el Departamento de Mercadeo.

## **Lista Tablas**

Tabla 1. Alcances del servicio administración de personal .....	29
Tabla 2. Descuentos en el Fee de servicio, según medio de pago.....	39
Tabla 3. Medición de plan de comunicación Grupo STT.....	42
Tabla 4. Variables más importantes por tomar en cuenta en el precio de los servicios de Grupo STT .....	55
Tabla 5. El plan de compensación para los asesores comerciales Costa Rica .....	94
Tabla 6. Presupuesto Anual estrategia de mercado (en dólares).....	96

## **Lista Figuras**

Figura 1 Parte del organigrama Grupo STT Regional .....	25
Figura 2. Grupo STT como patrocinador de la expo Outsourcing 2014.....	90
Figura 3. Comunicación interna Grupo STT, relación con los empleados .....	91

## **Lista Gráficos**

Gráfico 1. Cumplimiento del servicio Grupo STT .....	46
Gráfico 2. Reclutamiento y selección personal en el servicio de tercerización en Grupo STT.....	47
Gráfico 3. Diferenciación del servicio de tercerización de personal Grupo STT .....	48
Gráfico 4. Margen de rotación y búsqueda de reemplazos de personal.....	50
Gráfico 5. Tiempos de respuesta menor a 24 horas de los Ejecutivos de cuenta.....	51
Gráfico 6. Capacidad de respuesta de los ejecutivos de cuenta de Grupo STT.....	52
Gráfico 7. Profesionalismo y Excelente servicio al cliente del personal Grupo STT .....	52

Gráfico 8. Percepción de la relación Costo/Beneficio servicio Grupo STT .....	53
Gráfico 9. Porcentaje de servicio cobrado Grupo STT. ....	54
Gráfico 10. Infraestructura adecuada para servicios de reclutamiento y selección, Grupo STT.....	56
Gráfico 11. Atención al cliente en instalaciones Grupo STT.....	57
Gráfico 12. Información Grupo STT .....	58
Gráfico 13. Información de los Servicios de Grupo STT.....	59
Gráfico 14. Frecuencia con que se recibe Información de los servicios de Grupo STT ....	60
Gráfico 15. Tipo de información se desea recibir de Grupo STT .....	60
Gráfico 16. Principales actividades se dedican las empresas .....	61
Gráfico 17. Cantidad de empleados de las empresas en Costa Rica.....	62
Gráfico 18. Empresas que utilizan los servicios de tercerización en Costa Rica. ....	63
Gráfico 19. Empresas que han utilizado los servicios de tercerización en Costa Rica. ....	63
Gráfico 20. Razones por las que las empresas han dejado de utilizar los servicios de tercerización en Costa Rica. ....	64
Gráfico 21. Disponibilidad de las empresas para la utilización de los servicios de tercerización en Costa Rica. ....	65
Gráfico 22. Tendencia de los servicios de tercerización en Costa Rica para el año 2015.	66
Gráfico 23. Elementos importantes para la escogencia del proveedor de servicios de tercerización en Costa Rica. ....	67
Gráfico 24. Elementos para mejorar la satisfacción con el servicio de tercerización recibido.....	68
Gráfico 25. Lo que se valora más de los servicios de tercerización de personal. ....	69
Gráfico 26. Clasificación del servicio de tercerización de personal actual. ....	70
Gráfico 27. Qué haría a su empresa sentirse más satisfecha con el servicio de tercerización de personal que está recibiendo actualmente.....	71
Gráfico 28. Utilización de los servicios de tercerización, según la cantidad de empleados. ....	72
Gráfico 29. Recomendaría los servicios de tercerización de personal de Grupo STT. ....	73
Gráfico 30. Razones por las que se decidió por los servicio de Grupo STT. ....	74

## Introducción

Hoy en día las empresas en general y los altos ejecutivos se enfrentan a un mercado muy dinámico, con grandes cambios. Entre los muchos cambios se incluye la necesidad de ser globales, expandir fronteras y crecer sin usar más capital, además de responder a las amenazas y oportunidades de la economía, y factores inevitables como el envejecimiento de la fuerza laboral, la reducción de costos y conocer más sobre el pensar del consumidor, sus gustos y preferencias, decisión de compra, entre otros.

Una de las soluciones a estos cambios es el *Outsourcing* o tercerización de personal, que es cuando una organización transfiere la propiedad de un proceso de negocio a un proveedor. Se basa en el desprendimiento de alguna actividad, que no forme parte de las habilidades principales de una organización, a un tercero especializado. Hacemos referencia a las habilidades principales o centrales como todas las actividades que forman el negocio central de la empresa y en las que se tienen ventajas competitivas con respecto a la competencia.

El Outsourcing es una práctica que data desde el inicio de la era moderna. Este concepto no es nuevo, ya que muchas compañías competitivas lo realizaban como una estrategia de negocios. Al inicio de la era post-industrial se inicia la competencia en los mercados globales.

Grupo STT es una organización especializada en proveer servicios tercerización de personal a nivel regional, con soluciones adaptadas a las necesidades de los clientes, con un servicio estándar y herramientas de punta. Los principales servicios son la administración de nómina, administración de personal, reclutamiento y selección de personal y administración de procesos.

El presente proyecto pretende dar una propuesta de estrategia de mercado a la gerencia de Grupo STT para mejorar el posicionamiento y rendimiento de la empresa en el mercado nacional.

## **Capítulo I. Contextualizar la industria de servicios de tercerización de personal y exponer los conceptos teóricos que permitan fundamentar las bases para la elaboración de una propuesta de estrategia de mercadeo en la empresa Grupo STT.**

La empresa Grupo STT es una empresa costarricense especializada en los servicios de Outsourcing, tanto a nivel nacional como internacional. En el presente proyecto, se hará énfasis en los servicios de tercerización de personal ofrecidos por la empresa en Costa Rica, para lo cual se contextualiza la industria del Outsourcing de forma general desde sus orígenes hasta nuestros días.

### **1.1 Industria de la tercerización de personal.**

#### **1.1.1 Contextualización.**

El Outsourcing se define como la transferencia de una función o funciones comerciales internas, más cualquier activo asociado, a un proveedor externo o proveedor de servicios que ofrece un servicio definido durante un periodo específico a un precio acordado, si bien, probablemente limitado. (Heywood, 2002)

Otra definición del Outsourcing traducido al castellano es internalización o tercerización de determinadas áreas funcionales, esta práctica se ha ido generalizando exitosamente para actividades periféricas como limpieza, mantenimiento, transporte, pero actualmente, han pasado crecientemente por aplicarse a actividades más importantes para la empresa como manufactura, diseño, marketing, sistemas de información y distribución. (Solano, Herrera, & Méndez, 2013)

Este no es un concepto nuevo, responde al acto mediante el cual una organización contrata a un tercero para que realice un trabajo en el que está especializado, con el objetivo de reducir costos, reducir riesgo y / o evitar a la organización la adquisición de una infraestructura propia que le permita la correcta ejecución del trabajo.

Según la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, la tercerización de personal es un proceso mediante el cual una persona física o moral, sin importar su giro ni su tamaño, delega los procesos de la administración de personal a un tercero experto en la materia. (Humano, 2014)

El Outsourcing de Personal o tercerización de personal, es un procedimiento alternativo por el cual una empresa puede ser suministrada por otra de los recursos humanos necesarios para la realización de su objeto social, eliminando cargas administrativas y sociales inherentes al ejercicio de una actividad laboral, ya que la transmisión del personal se ejecuta a través de un contrato de Prestación de Servicios. (Personal, 2014).

La tercerización de personal es una forma de organización empresarial por la que una empresa denominada Principal, encarga o delegada el desarrollo de una o más partes de su actividad principal, a una o más empresas denominadas tercerizadoras, para que éstas lleven a cabo un servicio u obra a través de sus propios trabajadores, quienes se encuentran bajo su exclusiva subordinación, considerándose como empresas tercerizadoras, tanto las empresas contratistas, como las subcontratistas.

La empresa principal suscribe un contrato con la empresa tercerizadora para que ésta se haga cargo de una parte integral (o varias partes) de su proceso productivo. Por otro lado, la empresa tercerizadora se hace cargo bajo su cuenta y riesgo; deberá contar además, con sus propios recursos financieros, técnicos o materiales, debiendo ser responsable por los resultados de sus actividades y sus trabajadores que estén bajo su exclusiva subordinación. Es decir, la empresa tercerizadora mantendrá siempre su autonomía en todos los aspectos.

### **1.1.2 Reseña Histórica.**

Delegar responsabilidades y compromisos que no es algo nuevo dentro de la esencia de los negocios, sino ha sido una constante en las organizaciones. Desde inicios de la era post – industrial, se inicia la competencia en los mercados globales, y es entonces cuando las empresas deciden que otros asuman responsabilidades, porque no parecía suficiente su capacidad de servicios para acompañar las estrategias de crecimiento.

Desde fines de la Segunda Guerra Mundial hasta fines de los años sesentas, el comercio y las finanzas internacionales tuvieron una expansión importante. Sin embargo, las economías centrales (o del Norte industrializado) y las de algunos países subdesarrollados (o periféricos o del Sur) se desarrollaron protegiendo sus producciones internas, el mercado interno era lo más importante para las empresas. La producción industrial se organizó, según el modelo llamado taylorista-fordista de organización y gestión del trabajo y la producción. Las empresas trabajaban para un

mercado que crecía regularmente y era previsible. Los crecimientos de la productividad se obtenían no sólo por la introducción de nuevas tecnologías, sino también, en parte, operando a escalas de producción cada vez más grandes. Las empresas tendían a transformarse en gigantes. (Stolovich)

Luego surge la estrategia de verticalización (a la que también se llama integración vertical) puede ser hacia atrás, hacia las materias primas e insumos, sustituyendo proveedores por producción propia. O hacia adelante, procesando materias primas y materiales producidos por la empresa, y que anteriormente vendía a otros industrializadores. La integración vertical, también, puede ser lateral, hacia la manufactura de componentes utilizados en el proceso de producción principal de la empresa. (Thompson & Strickland, 2004)

Pero las empresas no sólo tendieron a verticalizarse, sino también, a autoabastecerse de todo tipo de servicios relacionados con sus actividades productivas principales o necesarios para el funcionamiento de la producción y la administración. Transporte, almacenamiento, mantenimiento, etc. Las empresas se constituyeron así en grandes organizaciones, autosuficientes en múltiples aspectos, realizando a su interior una diversidad de actividades, además de su línea principal de producción. (Stolovich)

En algunos casos, esta autosuficiencia se vinculó al hecho de que las empresas no encontraban en su mercado interno otras empresas que le aseguraran el abastecimiento en condiciones de calidad, plazos y cantidades adecuadas a sus necesidades. La existencia de economías relativamente cerradas y las dificultades del transporte y las comunicaciones no favorecían la búsqueda de abastecimientos en otros países. En el caso de los servicios, mediante la internalización de actividades se podía tener bajo un control directo la realización de todo aquello que era importante para que la empresa funcionara.

Luego empezaron por haber cambios. El tipo de empresa que así se constituyó empezó ser cuestionado cuando las condiciones económicas se transformaron. Las grandes empresas, los gigantes, más pronto o más tarde se encontraron con que los mercados internos eran insuficientes para absorber la producción propia de sus grandes escalas productivas. El mercado internacional se tornó el objetivo de la producción. Pero en ese mercado no operan las mismas reglas que en los mercados domésticos. Las crisis capitalistas de superproducción modificaron los mercados: estos dejaron de ser estables,

crecientes y previsibles -como en las décadas precedentes- para tornarse inciertos y erráticos. A la vez, cambiaron las características de los consumidores, de aquellos consumidores con alto poder adquisitivo, que se tornaron cada vez más exigentes de calidad, de variedad y de productos nuevos. (Stolovich)

Las viejas estructuras productivas de inspiración *taylorista/fordista* y las organizaciones empresariales gigantes demostraron ser demasiado rígidas, y de reacción lenta, para enfrentar las nuevas condiciones de los mercados. Además, se fue agotando la capacidad de incrementar incesantemente la productividad con las viejas formas de organizar la producción. Estos cambios se dieron con la revolución científico-tecnológica. En estas condiciones emergió un nuevo modelo de empresa, que demostró ser más exitosa para las luchas competitivas donde debían enfrentar un ambiente económico incierto, con mercados impredecibles y cada vez más competitivos.

Es cuando las organizaciones comienzan a especializarse y concentrarse en las actividades principales del negocio, el secreto del negocio de la empresa, aquello que hacen bien, lo que los diferencia de los competidores. Lo que está fuera de ese foco principal puede ser, en principio, tercerizado. La idea básica que está detrás de esta estrategia es el máximo aprovechamiento de las ventajas que surgen de la especialización. La especialización y, como contrapartida la tercerización, le aportan a las empresas un conjunto de ventajas desde el punto de vista técnico-productivo, que se traducen en una mayor rentabilidad. (Stolovich)

### **1.1.3 Tendencias de la industria.**

El *Outsourcing* es una tendencia que se está imponiendo en todo el mundo. Tiempo atrás el *Outsourcing* se consideraba como una manera de reducir de manera considerable los costos, pero en este último tiempo ha demostrado ser una herramienta importantísima para el desarrollo, crecimiento y expansión de las organizaciones.

Actualmente, las empresas están dándole mucha importancia al factor humano en sus procesos de negocio, y en mejorar la administración del personal. Por ello, es de suma importancia que las organizaciones tengan muy claro el perfil del candidato que deben contratar, hasta especificar las actividades que van a desarrollar para formar a la persona que se integra a la organización.



De tal forma que las empresas para poder enfocarse de lleno a su negocio principal están encomendando a terceros el reclutamiento y selección del capital humano, así como administración de este personal, tercerizando a compañías especializadas que se encargan de dar el servicio al igual que Grupo STT.

Según Alexandre Rodel, Presidente del Comité de Comunicación de la Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano, la tercerización de personal, por actividades, permite la contratación de compañías expertas y especializadas en las diversas actividades de recursos humanos para satisfacer puntualmente las necesidades de la fuerza laboral, con el fin de que la empresa pueda concentrarse de lleno en alcanzar sus metas. (AMECH, 2014)

Rodel recomienda a las empresas que pretenden tercerizar sus servicios, que se apoyen en una empresa especializada en el área; que sea una sociedad mercantil legalmente constituida, que cuente con registros en instancias gubernamentales, que tenga experiencia en la industria, y que mantenga una ética laboral.

La industria de *Outsourcing* en Latinoamérica representa el 4% del mercado mundial y está creciendo más rápido que la de cualquier otra región en el mundo. Este mercado, actualmente, se encuentra en expansión en AL y, según pronostica la firma KMPG, representará \$450,000 millones de dólares anuales a partir de 2012. (Suárez, 2011)

Como puede verse, América del Sur y más recientemente Centroamérica, se están convirtiendo en destinos muy populares para la externalización. De acuerdo con la opinión de Mark Minevich, asesor estratégico internacional de las principales empresas mundiales y de una firma consultora que se dedica a estudiar la contratación externa en Nueva York: "Centroamérica y los países de América del Sur están mejorando la competitividad sobre la contratación externa". (Suárez, 2011)

La tercerización de personal es un servicio que va creciendo mucho, y el nivel de su penetración es muy variado. En el mundo existen 71,000 agencias privadas de empleo con más de 171,000 sucursales y 819,000 empleados directos, para administrar más de 9.5 millones de trabajadores. En Latinoamérica más de 2,500 agencias privadas, de empleo, con más de 8,600 sucursales y 190,000 empleados directos que administran 1.9 millones de trabajadores, integran una ecuación que combina flexibilidad, seguridad y

profesionalismo. Otros datos por destacar: el número de trabajadores temporales se ha duplicado en el mundo en los últimos 10 años. (AMECH, 2014)

La industria de la tercerización facilita la transición en el mercado laboral, creando empleos que no existirían sin la presencia de una agencia privada. Se trata de una actividad que aporta una gran contribución para garantizar un mejor funcionamiento del mercado laboral.

## **1.2 La Industria de la tercerización de personal en Costa Rica.**

### **1.2.1 Historia e evolución de la tercerización de personal en Costa Rica.**

En Costa Rica, se conoce el modelo de *Outsourcing* desde hace varios años y, actualmente, ha incrementado su funcionamiento en diversas empresas e instituciones, tanto en el sector privado como en el público, entre las áreas más comunes son las de limpieza, seguridad, informática y mantenimiento en general, siendo estos los campos con más auge en el país, pero no las únicas.

El modelo ha tenido un desarrollo bastante considerable, y desde sus inicios en los años 1920, fue empleado por empresas norteamericanas y se fue incrementando con el pasar de los años y hasta la fecha ha logrado considerarse en el ámbito comercial del mundo entero.

Uno de los factores importantes que ha contribuido con el empleo del *Outsourcing* a nivel nacional, es la exigencia de los mercados nacionales e internacionales, obligando a las empresas a buscar mecanismos más competitivos, para poder mejorar su eficiencia a nivel de productivo, así como reforzar el ámbito de las ventas y la producción en el mercado.

La modalidad de los contratos de *Outsourcing* ha venido de la mano de los grandes avances tecnológicos e inserción de las diferentes economías en la apertura comercial y globalización económica que se ha venido gestando en la actualidad. Se ha producido, por tanto, una intensa oferta y demanda por parte de los consumidores usuarios y proveedores en la circulación de bienes y servicios. (Campos Madrigal & Monge Alpízar, 2003)

Por lo que se ha dado un incremento significativo en las empresas proveedoras de bienes y servicios, dispuestos a proporcionar todo tipo de servicios especializados en ramas específicas, con el fin de agilizar labores de las empresas productoras o en las instituciones de servicio para un mejor funcionamiento.

El Outsourcing empezó a ser significativo durante finales de los ochentas, proviene de la voluntad de varios entes corporativos de entregar a terceros algunos procesos de su negocio con la finalidad de obtener diferentes ganancias: efectividad, rendimiento, calidad o economía.

Es así como esta forma de contratación cada vez se hace más atractiva para los empresarios, debido a que estos se enfrentan a un esquema laboral que mermaba las utilidades de sus empresas y ha encontrado en el *Outsourcing* una salida a esa problemática.

El *Outsourcing*, en la actualidad, es un medio estratégico en los procesos de modernización tecnológica, tanto a nivel mundial como nacional, dentro de un mercado que se torna cada vez más competitivo, agresivo y exigente de calidad y de respuesta ágil a las demandas que plantea la globalización económica y la apertura comercial. (Campos Madrigal & Monge Alpízar, 2003).

La práctica de la tercerización de personal se ha incrementado por factores como la existencia de necesidades comunes, la demanda de satisfacción de esas necesidades por parte de los usuarios y el incremento de empresas dedicadas a satisfacer esas necesidades. Así se ha logrado expandir en todo el territorio nacional e incrementándose día a día logrando satisfacer esas necesidades o servicios de forma profesional y especializada en el campo específico.

Es así, como surge la corriente del *Outsourcing* que propone que las organizaciones se dediquen a los procesos claves de fuerte valor agregado y no desvíen sus recursos en procesos que no aportan valor al producto o servicio final al cual se dedica la empresa.

### 1.2.2 Tendencias de la industria en Costa Rica.

Desde hace algunos años, la tendencia de los servicios de tercerización se ha vuelto cada vez más frecuente en Costa Rica y el mundo. Las empresas recurren a compañías terceras especializadas con el “expertise” y los recursos adecuados para cubrir diferentes necesidades contables, tecnológicas, entre otras tendencias. (Alvarado, 2014)

Semejanzas culturales con las empresas contratistas, convierten a Costa Rica en un destino favorito para el *Outsourcing* de empresas estadounidenses. Este país figura en el radar de los principales destinos de Outsourcing tecnológico desde hace varios años. Según el reporte más reciente de la firma investigadora de tecnología Gartner, en el 2008 Costa Rica se ubicó entre los 30 destinos de subcontratación o tercerización tecnológica más destacados del mundo y se encuentra como uno de los siete principales destinos de Outsourcing de América, junto a Argentina, Brasil, Canadá, Chile, México y Panamá. (Suárez, 2011)

Según las investigación hecha por las propias corporaciones promotoras de la tercerización, señala que, a pesar de que solo siete países de América aparecen en la lista final de los 30 destinos de *Outsourcing* más importantes, Costa Rica y los otros seis países se han convertido en propuesta cada vez más atractiva para el mercado de los servicios de offshore o inversiones en el exterior para empresas instaladas en Estados Unidos.

Además de su manejo del Idioma Inglés, los países de América Latina tienen la ventaja de que cada vez más empresas y organizaciones necesitan servicios de *Outsourcing* en Idioma Español y parte de su fuerza laboral lo tiene como primera lengua.

Su creciente estabilidad económica y su localización geográfica (ubicados en la misma franja horaria), han llevado a muchas compañías multinacionales a expandir sus operaciones y ubicarse estratégicamente en países latinoamericanos como Costa Rica.

En el análisis de 2008, Gartner, también, cita el índice de localización global de servicios de la firma consultora A.T. Kearny, en el cual se indica que Costa Rica cuenta con una alta calificación a nivel regional y global en el tema de servicios. El índice de A.T. Kearny destaca que Costa Rica ofrece muy buenas habilidades bilingües, así como una fuerte presencia de grandes vendedores y centros de servicios internacionales. (Suárez, 2011)

Costa Rica, también, aparece como un destino más atractivo para Estados Unidos y Europa en cuanto a costos, si se le compara con países como México y Chile, además, como una alternativa interesante debido a su ambiente de negocios favorable.

Costa Rica se ha convertido en un importante destino para las empresas estadounidenses que necesitan subcontratar servicios, especialmente, centros de llamadas o call centers y centros de servicios compartidos.

Una de las empresas más destacadas, entre otras presentes en este país, es la Multinacional IBM, que brinda servicios de recursos humanos a 13 países en Latinoamérica y busca profesionales en administración, economía e ingeniería.

IBM llegó al país en 2004 y labora bajo subcontratación (*Outsourcing*) para empresas de 13 países en Latinoamérica, EE. UU., y Canadá. En 2004, la compañía establece en el país su centro de servicios especializado en recursos humanos. Allí laboran 800 personas realizando pago de nóminas, administración de beneficios, selección y contratación de personal, entre otros. La transnacional incrementará en 1,200 la cantidad de empleados que tiene en Heredia, al pasar de 800 a 2,000 personas. (Suárez, 2011)

Desde sus sedes en la zona franca Global Park y Ultralag en Heredia, la compañía efectúa pago de nóminas, apoyo a expatriados, aprendizaje en línea, selección y contratación de personal, y respaldo para pensionados. Esas gestiones se realizan en cuatro idiomas (español, portugués, inglés y francés) y dan respaldo a más de 325,000 empleados en América Latina, Estados Unidos y Canadá. (Suárez, 2011)

### **1.3 Aspectos conceptuales.**

Para una mejor comprensión del presente trabajo, se definirán los principales conceptos utilizados a lo largo de la investigación.

#### **1.3.1 Mercadeo.**

El mercado es realmente de lo que se trata todo el marketing, como llegar éste y servirle con ganancias y de manera socialmente razonable.

El mercado se puede definir como un lugar donde se reúnen compradores y vendedores, donde se ofrecen en ventas bienes y servicios y donde tienen lugar las transferencias de propiedad. (Stanton, Etzel, & Walter, 2004)

Una vez identificado el mercado, es necesario saber cómo se atacará ese mercado, un concepto erróneo es pensar que el marketing se trata de solo cómo vender y anunciar, donde no es solo buscar una venta, sino satisfacer las necesidades del cliente.

El marketing se ocupa de los clientes más que cualquier otra función de negocios. Marketing es la gestión de relaciones redituales con los clientes. La doble meta del marketing es atraer nuevos clientes mediante la promesa de un valor superior y conservar a los actuales mediante la entrega de satisfacción. (Armstrong & Kotler, 2013).

El mercadeo es la forma como las empresas se relacionan con y hacia los clientes, son las actividades que las organizaciones llevan a cabo para facilitar intercambios mutuamente beneficiosos.

Mercadeo es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promoverlos y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización. (Stanton, Etzel, & Walter, 2004).

El proceso mediante el cual las empresas crean valor para sus clientes y genera fuertes relaciones con ellos para en reciprocidad, captar valor de los clientes. (Armstrong & Kotler, 2013).

Según Philip Kotler, el mercadeo consiste en un proceso administrativo y social gracias al cual determinados grupos o individuos obtienen lo que necesitan o desean a través del intercambio de productos o servicios.

En este intercambio se hace referencia al producto como la combinación de bienes y servicios que la empresa ofrece en el mercado meta. (Armstrong & Kotler, 2013)

Al hacer referencia a la venta de bienes y servicios, en términos generales los bienes son objetos, aparatos o artículos, mientras que los servicios son hechos, actividades o rendimientos. En este caso, la investigación será dirigida a un servicio, el servicio de administración de personal.

### **1.3.2 Mercadeo de servicios.**

El mercadeo de servicios es una disciplina que busca estudiar los fenómenos y hechos que se presentan en la venta de servicios. Se entiende como servicio, una mercancía comercializable aisladamente; o sea, un producto intangible que no se toca, no se coge, no se palpa, generalmente no se experimenta antes de la compra, pero permite satisfacciones que compensan el dinero invertido en la realización de deseos y necesidades de los clientes. (Nogueira & Zwarg, 1992).

Todas las actividades de marketing tienen algo en común, están diseñadas para dar a los clientes una razón para comprar el producto o servicio de la organización, si una organización quiere tener la oportunidad de alcanzar sus metas y objetivos, debe contar con un plan de juego o mapear para llegar hasta ellos.

### **1.3.3 Plan de mercadeo.**

El plan de marketing proporciona una guía para la forma como la organización va a combinar las decisiones sobre productos, precios, distribución y promoción para crear una oferta que los clientes consideran atractivos. (Ferrell & Hartline, 2006)

### **1.3.4 Estrategia de mercadeo.**

En contraparte, la función principal de la estrategia de marketing es asignar y coordinar en forma efectiva los recursos y actividades de marketing para alcanzar los objetivos de la empresa dentro de un mercado específico.

La función principal es orientar la empresa hacia las oportunidades económicas atractivas para ella, es decir, completamente adaptadas a sus cursos y a su saber-hacer, y que ofrecen un potencial de crecimiento y rentabilidad.

La estrategia de marketing implica identificar los mercados metas, preparar la mezcla de marketing que satisfaga las necesidades y las carencias de cada uno de esos mercados y preparar la mezcla de marketing que refuercen la estrategia deseada para posicionar el producto o servicio en el mercado. (Hoffman & et al, 2007)

La empresa ofrece a sus clientes el servicio de tercerización de personal, con diferentes modalidades, según sea la necesidad del cliente, desde un estándar de calidad y

responsabilidad generando un valor agregado para el servicio como elemento diferenciador.

Por esta razón, la importancia de tener claro conceptos como el mercadeo de servicio y la mezcla de marketing, donde no solo se habla del Precio, Plaza, Producto y Promoción, sino que se ampliará la mezcla al añadir cuatro elementos asociados a la entrega del servicio, entorno físico, proceso, personal y productividad y calidad, según lo indica Armstrong & Kotler en el libro Marketing de servicios.

### **1.3.5 Mezcla de mercadotecnia.**

Mezcla de marketing es la combinación de los elementos de marketing que se utiliza para satisfacer las necesidades de uno o más mercados meta de una organización y, al mismo tiempo, lograr sus objetivos de marketing. (Stanton, Etzel, & Walter, 2004)

En el caso de los servicios, son ocho elementos en conjunto a los que se llaman las “8 Ps” del marketing de servicios, representan los elementos necesarios para crear estrategias viables que cubran de manera redituables las necesidades de los clientes en un mercado competitivo.

Para una breve revisión de cada una de las 8 Ps, de las cuales se profundizan más adelante, se menciona según Christopher Lovelock y Jochen Wirtz en su libro Marketing de servicios;

### **1.3.6 Producto.**

El producto, el cual constituye el núcleo de la estrategia de marketing de una empresa, si el producto está mal diseñado, no creará valor significativo para los clientes, incluso si los restantes elementos están bien ejecutados.

Por otro lado, está la entrega del elemento de producto a los clientes, lo que implica la decisión sobre dónde y cuándo deben entregarse, así como los canales empleados.

### **1.3.7 Precio.**

El precio que es el que aborda las perspectivas afines de la empresa de servicio y sus clientes



### **1.3.8 Promoción.**

Promoción y educación, este elemento tiene tres papeles fundamentales, proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca o producto de servicio en particular y animarlos actuar en momentos específicos.

### **1.3.9 Proceso.**

El proceso se refiere a la manera como una empresa hace el trabajo, es tan importante como lo hace, especialmente, si se trata de un producto muy común y ofrecido por muchos competidores.

### **1.3.10 Entorno físico.**

Entorno físico, las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con mucho cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes.

### **1.3.11 Personal.**

Personal, se refiere a la interacción directa que hay entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma como los clientes perciben la calidad del servicio.

### **1.3.12 Productividad.**

Productividad y calidad, el mejoramiento de la productividad y mejoramiento de la calidad debe definirse desde la perspectiva del cliente, en esencia para la diferenciación el producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

Después de definir su estrategia de marketing, la empresa deberá tratar de diferenciar su servicio, la oferta de producto o servicio en relación con la de sus competidores y buscar posicionarse dentro de la mente de su público meta.

Para ello, la empresa debe primero decidir a quién va a servir. Esto se lleva a cabo dividiendo el mercado en segmentos de clientes y eligiendo cuáles segmentos se van a dirigir. Los gerentes de marketing deben decidir a cuáles clientes desean dirigirse y a qué nivel, en qué tiempo y la naturaleza de su demanda.

### **1.3.13 Segmentación de mercado.**

La segmentación de mercado es la división del mercado en distintos grupos de compradores con diferentes necesidades, características o comportamientos, y que, por lo tanto, podrían requerir productos o programas de marketing específicos. (Armstrong & Kotler, 2013)

El éxito de un servicio en el mercado depende de qué tan bien este posicionado dentro de ese segmento de mercado, se busca diseñar programas de marketing para posicionar y mejorar la imagen de un servicio en la mente de los clientes meta.

### **1.3.14 Posicionamiento.**

El posicionamiento consiste en organizar una oferta de mercado para ocupar un lugar claro, distintivo y deseable en relación con productos y servicios competidores en las mentes de los consumidores meta. (Armstrong & Kotler, 2013)

La mayoría de casos los clientes eligen los servicios entre varias opciones que ofrece el mercado, estos eligen lo que compran por dos razones; lo que eligen es mejor en algún sentido o es más barato, en todo caso el servicio que eligen es casi siempre diferente de lo que el otro podría haber ofrecido.

### **1.3.15 Ventaja competitiva y diferenciación.**

El concepto de marketing establece que, para tener éxito, la empresa debe proveer mayor valor y satisfacción al cliente que sus competidores. Las empresas deben hacer más que solo adaptarse a las necesidades de sus consumidores metas. Deben ganar ventajas estratégicas mediante el fuerte posicionamiento de sus ofertas contra las ofertas de sus competidores en la mente de los consumidores. (Armstrong & Kotler, 2013)

La diferenciación es uno de los componentes importantes de cualquier estrategia de marketing. Las percepciones de los clientes tienen gran importancia en este proceso, por que las diferencias entre los productos o servicios competidores se pueden basar en cualidades reales o psicológicas.

La diferenciación implica en realidad diferenciar la oferta de mercado para crear un mayor valor para el cliente. (Armstrong & Kotler, 2013)

Cuando una empresa posee capacidades que le permiten cubrir las necesidades del cliente mejor que la competencia, diversificando y posicionándose dentro de la mente de los clientes, se dice que se tiene una ventaja competitiva o diferencial.

Una ventaja diferencial es cualquier característica de una organización o marca que se percibe como algo deseable y diferente de lo de la competencia. (Stanton, Etzel, & Walter, 2004).

La empresa decide lanzar un producto o servicio al mercado, se hace referencia al término comercialización, para ello la empresa debe decidir el momento cuando lanza al mercado e incluso definir dónde lanzará el producto, esto con el fin de poder llegar al cliente meta.

### **1.3.16 Comercialización.**

Por comercialización se refiere al conjunto de actividades desarrolladas con el objetivo de facilitar la venta de una determinada mercancía, producto o servicio, es decir, la comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean. (Armstrong & Kotler, 2013)

Es importante tener claro la relación que existe entre la empresa y sus clientes, para lo cual se requiere entender lo que significa un cliente no solo para la empresa en estudio, sino para cualquier empresa que ofrezca productos y servicios.

Es importante tomar en cuenta el gran cambio que han sufrido los clientes con la Internet ya que en lugar de que las empresas tengan la habilidad de manipular a los clientes a través de la tecnología, a menudo los clientes manipulan a las empresas debido al acceso que tiene a la información y su habilidad de comprar por comparación.

Actualmente, los clientes pueden comparar los precios y las especificaciones de los productos y servicios en cuestión de minutos e incluso hasta puede interactuar entre ellos permitiéndoles compartir opiniones sobre la calidad de los productos o servicios e incluso la confiabilidad de los proveedores.

### **1.3.17 Cliente y consumo.**

Cliente es el eje en torno al cual giran marketing, ventas, contactos, productos, servicios, tiempo, rentabilidad y asignación de recursos, así como el crecimiento a largo plazo y la solidez de las organizaciones. (Swift, 2002)

Los clientes son parte esencial en el crecimiento de cualquier organización, no solamente porque aseguran el nivel de ventas, sino también, como parte de una oportunidad de que se conviertan en un elemento del negocio.

El consumo de cualquier tipo de producto implica su compra y uso, para poder desarrollar una estrategia de marketing es necesario entender cómo las personas toman decisiones sobre la compra y uso de un servicio, la experiencia de la entrega y el consumo del servicio, además de la evaluación de la experiencia de ésta.

Es determinante tener claro cuáles son las necesidades, deseos y demandas del consumidor, para ello se define el comportamiento del consumidor, como;

El comportamiento que los consumidores exhiben al buscar, comprar, utilizar, evaluar y desechar productos y servicios que ellos esperan satisfagan sus necesidades. (Shiffman & Kanuk, 2010).

El entorno cambiante de comunicación afecta la manera como las empresas se relacionan con los clientes. Los nuevos enfoques permiten crear una participación más profunda del cliente y un sentido de comunidad.

### **1.3.18 Administración de las relaciones con el cliente (CRM).**

Uno de estos enfoques importantes en la estrategia de mercado y que permite conocer más a fondo la relación que se da entre el cliente y la empresa, es la Administración de las relaciones con el cliente o CRM (Customer Relationship Management, por sus siglas en inglés) la cual se enfoca cuidadosamente en cliente leales y deseables, dentro de los segmentos elegidos y luego hacer un esfuerzo para fortalecer su lealtad a través de estrategias adecuadas para la administrar la relación. Se define como;

Proceso general de la creación y mantenimiento de relaciones redituables con los clientes al entregarles un valor y satisfacción superiores. (Lovelock & Wirtz, 2009).

### **1.3.19 Satisfacción al cliente.**

La satisfacción al cliente es la perspectiva que tiene el consumidor individual acerca el desempeño del producto o servicio en relación con sus propias expectativas; La satisfacción al cliente juega un papel determinante en mantener las relaciones a largo plazo con los clientes. Se entiende por satisfacción al cliente:

El grado en que el producto o servicio cubre o supera las expectativas del cliente acerca del producto o servicio. (Ferrell & Hartline, 2006)

El objetivo de todos los esfuerzos de marketing debería ser maximizar la satisfacción del cliente. Las empresas deben cerciorarse de proveer el mejor servicio posible por el dinero recibido y evitar inducir al consumidor por forjarse expectativas acerca del desempeño del servicio más allá de lo que en realidad se le puede ofrecer.

La satisfacción del cliente es la clave para retener los clientes y lograr fidelización de estos. Mantener la fidelización del cliente es vital para la utilidad del negocio. Esto es mucho más importante en la medida que los mercados maduran, porque los clientes leales se vuelven más redituables con el tiempo.

### **1.3.20 Fidelización del cliente.**

De esta forma las empresas no solo evitan los costos incurridos por tratar de adquirir clientes de reemplazo en un mercado creciente y competitivo, sino que además, los clientes leales o fieles tienden a concentrar sus compras, proporcionar recomendaciones e incluso pagar precios adicionales por el valor que reciben. Entiéndase por fidelización como:

La fidelización de clientes consiste en lograr que un cliente (un consumidor que ya ha adquirido nuestro producto o servicio) se convierta en un cliente fiel a nuestro producto, servicio o marca; es decir, se convierta en un cliente asiduo o frecuente. (Kume, 2014)

La fidelización de clientes no solo permite lograr que el cliente vuelva a comprar o a visitar, sino que también, permite lograr que recomiende el producto o servicio a otros consumidores.

Para lograr llegar a estos clientes, es importante definir la mezcla promocional necesaria y más adecuada para poder llegar, tanto a los clientes actuales como a los potenciales, incluso aquellos nacionales o internacionales.

#### **1.3.21 Publicidad.**

La publicidad es un componente clave de la promoción y casi siempre es uno de los elementos más visibles de un programa de comunicación de marketing integral.

La publicidad es una forma de llegar a las masas de compradores dispersos geográficamente a un bajo costo por exposición y permite al vendedor repetir un mensaje muchas veces. (Armstrong & Kotler, 2013).

#### **1.3.22 Promoción de ventas.**

La promoción de ventas incluye una amplia variedad de herramientas con muchas cualidades únicas. Con la promoción de ventas se logra atraer la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos de compras y pueden utilizarse para realzar ofertas de productos o servicios similares y de esta forma poder aumentar las ventas en productos que caen.

#### **1.3.23 Ventas personales.**

La forma más directa de llegar a estos clientes potenciales para ofrecer nuestro servicio o productos es mediante las ventas personal, es la herramienta más eficaz en ciertas etapas del proceso de compra, es definida como

Las ventas personales consisten en la comunicación personal pagada que trata de informar a los clientes acerca de los productos y servicios, con el objetivo de convencerlos de que los compren. (Ferrell & Hartline, 2006).

Según Kotler las ventas personales se tratan de la interacción personal entre dos o más persona, para que cada persona pueda observar las necesidades y características de la otra y realizar ajustes rápidos. La venta personal, también, permite que surjan todo tipo de relaciones con el cliente.

Las ventas personales son la forma de comunicación más precisa porque garantiza a las empresas que están en contacto directo con un excelente prospecto

### **1.3.24 Valor agregado.**

Toda esta relación con el cliente debe ser impulsada además, por el valor orientado al cliente definido como;

La proporción entre los beneficios percibidos por los clientes (económicos, funcionales y psicológicos) y los recursos (dinero, tiempo, esfuerzo, psicológicos) que se utilizan para obtener tales beneficios. (Shiffman & Kanuk, 2010)

El valor percibido por el cliente es la evaluación del cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia. (Armstrong & Kotler, 2013)

Este valor que será percibido por el cliente tiene una relación directa con la calidad del producto o del servicio, los consumidores a menudo evalúan la calidad de un producto o servicio tomando como base las diferentes señales de información que asocian con dicho producto o servicio. Entre esas señales se puede mencionar las características intrínsecas del producto o servicio y a las características extrínsecas.

### **1.3.25 Calidad de servicio.**

La calidad del producto es una de las principales herramientas de posicionamiento, la calidad afecta el rendimiento del producto o servicio, por lo tanto, está estrechamente vinculado con la satisfacción del cliente y el valor para el cliente.

Calidad del servicio o productos son las características de un producto o servicio que dependen de sus habilidad de satisfacer las necesidades expresadas e implícitas de los consumidores. (Armstrong & Kotler, 2013)

Según Cristofer Lovelock y Jochen Wirtz, en su libro Marketing de servicios, el término calidad tiene diferentes significados para las personas, dependiendo mucho del contexto.

### **1.3.26 Análisis FODA.**

Como modelo de diagnóstico de la empresa y para la elección de la estrategia de marketing se considerará un análisis FODA (Fortaleza, oportunidades, debilidades y Amenazas). El objetivo de este método es establecer las estrategias más adecuadas para cada producto o servicio.

Se entiende por matriz FODA,

La estructura conceptual que facilita la comparación de las amenazas y oportunidades con las fuerzas y debilidades internas de la organización. (Munuera & Rodríguez, 2006)

La oportunidad es la posibilidad de aprovechar el atractivo de un mercado específico, una amenaza es un reto procedente de una tendencia desfavorable del entorno que pueda conducir, en ausencia de las acciones adecuadas.

Una Fortaleza o punto fuerte es una competencia distintiva de la empresa en relación con sus rivales que significa significativamente estimada por los consumidores. Una debilidad o punto débil es una carencia de la empresa con base en sus competidores.

Todos esos conceptos mencionados serán utilizados en el presente trabajo, tanto para la descripción de la empresa y como de su entorno, además de su recurrente uso en el análisis y propuestas finales para la empresa Grupo STT.

Teniendo claro la contextualización de la industria y los términos conceptuales, se procederá con la descripción de la empresa Grupo STT, desde su situación actual hasta la estrategia de mercadeo y comercialización. Para luego poder realizar un análisis más profundo de la empresa con mayor criterio y conocimiento.



## **Capítulo II. Descripción la empresa Grupo STT, situación actual y estrategia de mercadeo y comercialización.**

Con base en la información suministrada por la empresa Grupo STT, tanto de parte del coordinador de mercadeo regional, el Lic. Erick Kofoed, así como otros medios como página web de la empresa, el perfil empresarial actualizado 2015 y el diagnóstico y plan de comunicación y mercadeo 2015; en este apartado, se describen generalidades, antecedentes y la situación actual de la empresa Grupo STT en Costa Rica. Incluyendo otros aspectos que apoyen el alcance y fortalecimiento del estudio.

### **2.1 Generalidades de la empresa.**

#### **2.1.1 Reseña Histórica.**

La empresa Grupo STT, inició en San José, Costa Rica, el 1 de Agosto de 1999, en ese entonces, se contaba con cinco empleados y dos contratistas, la empresa empezó con el nombre de TTS, ofreciendo únicamente servicios contables y de administración de personal “Outsourcing”, poco a poco se fueron introduciendo otros servicios, según las necesidades de nuevos clientes y del mercado. Para el año 2002 y ante la necesidad de uno de los clientes, la empresa se lanza al mercado internacional, abre su primera oficina fuera de Costa Rica en Nicaragua. Tres años más tarde, en el 2005, grupo STT se expande en el resto de Centro América, abriendo oficinas desde Guatemala hasta Panamá, así como México y Colombia.

Para el año 2007, dos de los tres socios fundadores se retiran de la sociedad, de manera que, tanto la casa matriz de Costa Rica como las demás filiales abiertas quedan en manos de un solo socio, el señor Jeffrey Mora Monge. Esta importante decisión por parte del señor Mora, permitió centralizar los esfuerzos de la compañía y darle una mayor profundidad a los servicios ofrecidos en aquel momento y lograr materializar grandes contratos, los cuales se han solidificado a través del tiempo y continúan en constante expansión.

Dos años más tarde, en el año 2009, la empresa contaba con más de 100 empleados y 1500 contratistas, teniendo claro el objetivo de la empresa por continuar su expansión, se decide abrir oficinas en Estados Unidos, Jamaica y República Dominicana. Entre el 2012 y 2013 se abren oficinas en Perú y Chile.

A finales del 2014 la empresa abre oficinas en Uruguay, Paraguay, Ecuador y Argentina, con el objetivo claro de que para el 2020, Grupo STT, cuente con presencia en todo el continente Americano.

### **2.1.2 Cultura Organizacional.**

Grupo STT es una empresa multilatina de capital costarricense, enfocada en servicios de tercerización, cuenta con operaciones propias en gran parte del continente Americano. Este modelo regional ha sido la clave del éxito de Grupo STT, ya que le ha permitido mantener los mismos estándares de calidad en todos los países donde opera.

El modelo por seguir de la empresa Grupo STT, es de subsidiarias y no un modelo de franquicias. Lo que le ha permitido darle al holding presencia internacional. Esto ayuda a la organización a que se expanda hacia un mercado y establecer una presencia regional. Otra ventaja del modelo que le ha permitido expandirse en un corto plazo, es que la inversión necesaria para adquirir una subsidiaria es menor que la que se debe hacer para establecer una unidad de la compañía en otro país.

Grupo STT se especializa en funcionar como agente catalizador encargado de enlazar las diversas oportunidades de empleo que ofrecen sus clientes, con el talento humano de quienes aspiran por un trabajo digno, retador y gratificante; que les permita magnificar y desarrollar todo su potencial.

La estrecha relación y excelencia en el servicio que brinda a grandes empresas y marcas nacionales e internacionales, respaldan las bases de la empresa y amplía la proyección hacia el mercado.

A través de los años, Grupo STT, se ha logrado posicionar con firmeza, como una de las organizaciones más importantes en los diferentes mercados donde tiene operaciones; siendo el servicio, trabajo y talento de su gente la que ha permitido su expansión.

### **2.1.3 Misión de la empresa.**

La empresa Grupo STT tiene como misión;

*Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de procesos en una constante búsqueda del mejoramiento continuo.*

#### 2.1.4 Visión de la empresa.

A futuro la empresa se visualiza;

*Posicionarnos como aliados de preferencia de nuestros clientes, agregando valor a sus procesos e innovando servicios.*

#### 2.1.5 Valores Organizacionales.

Los valores de la organización son:

- **Servicio:** Vocación de servicio para atender las necesidades de nuestros clientes, tanto internos como externos.
- **Talento:** Reconocer la necesidad de un trabajo desafiante brindando oportunidades de desarrollar el talento potencial.
- **Trabajo:** Creemos en la sinergia. Es un compromiso de ser eficaces y eficientes trabajando juntos

#### 2.1.6 Objetivos de la empresa.

La empresa tiene bien definidos sus objetivos por alcanzar, los cuales son compartidos y conocidos por toda la organización, tiene cuatro objetivos bien claros y que forman parte importante de las políticas de calidad de la empresa, los objetivos son:

- Incrementar en un 15% anual los resultados operativos del negocio, EBITDA (Utilidad Antes de Intereses, Impuestos, Depreciaciones y Amortizaciones).
- Garantizar la satisfacción de nuestros clientes, mediante evaluación de indicadores de calidad de nuestros procesos, a un 90% como mínimo.
- Mejorar la calidad de los productos y servicios, disminuir los costos y disminuir los tiempos de trabajo de todo el proceso, a un mínimo de 80%.
- Contar con talento comprometido, motivado y formado en busca del desarrollo de sus competencias y habilidades alineadas con los objetivos de la organización en un 75% como mínimo.

### 2.1.7 Organigrama de la empresa.

De acuerdo con la información proporcionada por la Licda. Alina Guerrero, coordinadora de talento humano regional, la empresa está estructurada por un equipo regional, el cual da soporte a todos los países que forman parte de la organización. Por otra parte, cada país tiene su propia estructura, dependiendo del tamaño de las operaciones de cada país, así será la estructura de esta. En este caso que el estudio está enfocado a Costa Rica, la estructura de la subsidiaria es grande en comparación a otras subsidiarias, por esta razón, se hace mención de los dos organigramas (dejando de lado el resto de subsidiarias) los cuales se presentan a continuación, el organigrama regional (Figura #1) y el organigrama de STT Costa Rica (Anexo #2).

**Figura 1 Parte del organigrama Grupo STT Regional**



En Grupo STT, el órgano superior de autoridad es la Junta Directiva, la cual está a cargo del MBA Jeffrey Mora Monge (Presidente corporativo y CEO), en segundo lugar está el Corporativo conformado por: la señora Katty Esquivel (Directora corporativa de finanzas), la señora Gessica Pinto (Directora corporativa de Operaciones), el Lic. Johanny Mora (Director corporativa de legal), y el señor Roberto Alvarado (Gerente Comercial

Regional). Además de otras áreas importantes dentro de la organización y que colaboraron con la información del presente trabajo.

En el caso de la oficina de Costa Rica, la autoridad superior es el Gerente General, el Señor Ricardo Zamora, otras áreas claves de la subsidiaria son el departamento Contable encabezado por el señor Álvaro Zamora, el departamento de Finanzas por la señora Kattia Campos, el departamento Legal. Lic. Alonso Ramírez y el departamento Talento Humano, la señora Rebeca López. (Anexo #2)

Además, hay otros tres departamentos de gran importancia para la operatividad de la empresa, que son los encargados, junto con los departamentos antes mencionados, de dar soporte a los servicios que Grupo STT ofrece. Estos departamentos son: Reclutamiento y Selección, departamento Operaciones y departamento Comercial.

En el área de Reclutamiento y Selección, se encarga de buscar y filtrar candidatos para nueva plazas o remplazos para vacantes de clientes actuales. Se apoya de evaluaciones y de estudios de los posibles candidatos para garantizar a los clientes que el o las personas que se seleccionan son los que más cumplen con los requerimientos previamente definidos por el cliente.

Por otra parte, está el departamento de Operaciones, conformado por los ejecutivos de cuenta, que son los encargados de darles seguimiento a los diferentes proyectos, son responsables de verificar las nóminas, hacer solicitudes de gasto, llevar las incidencias de los proyectos (vacaciones, incapacidades, días libres del trabajador, permisos de trabajo).

Luego está el departamento Comercial, conformado por 5 Asesores comerciales quienes son los encargados de buscar nuevas oportunidades de negocio, este departamento es apoyado por el departamento de Tele prospección, los cuales en conjunto trabajan para estar generando nuevas y constantes visitas de los asesores a diferentes empresas a nivel nacional para ofrecer los servicios de la empresa.

## **2.2 Situación actual de la empresa Grupo STT.**

### **2.2.1 Servicios que comercializan.**

La empresa grupo STT se especializada en proveer servicios Outsourcing a nivel nacional, con soluciones adaptadas a las necesidades de sus clientes, con un servicio

estándar y apoyo de herramientas de punta, permitiendo a los usuarios de los servicios, concentrarse en el giro principal de su negocio.

Los principales servicios que ofrece la empresa Grupo STT son:

- **RPO o Servicios de Reclutamiento y Selección de Personal**, el servicio se ofrece a todas aquellas empresas que desean contar con un equipo de expertos para poder localizar y contratar los candidatos óptimos. Grupo STT cuenta con la capacidad instalada y equipo de especialista en la atracción del talento, el servicio contempla varias herramientas y técnica de selección de candidatos como entrevistas estructuradas, Pruebas de Habilidad Mental General, Pruebas Psicomotoras de percepción y habilidad, Pruebas de conocimiento del trabajo, Chequeo de Referencias, entre otras que les permite garantizar que las personas que serán seleccionadas cumplan con los requerimientos previamente definidos por el cliente.

- **BPO o Administración de Procesos**, en este servicio, el cliente le delega a Grupo STT la gestión completa de un proceso específico, estableciendo negociaciones por entregables y Acuerdos de Niveles de Servicio (SLA por sus siglas en Inglés *Service Level Agreements*) bien determinados y sujetos a medición constante. Grupo STT como proveedor, no solamente aporta el personal más calificado, sino que se convierte en experto en el proceso por delegar, asignando sus propios supervisores que velan por la productividad y calidad diaria, asignando el equipo necesario, la estación de trabajo, las aplicaciones, e instalaciones necesarias para realizar las labores.

- **PPO o Administración de Nómina**, Grupo STT maquila la nómina del cliente, donde los empleados continúan siendo empleados directos del cliente, con la salvedad de que Grupo STT se encarga de preparar y hacer los cálculos correspondientes a la nómina de los empleados. Se encarga de la distribución del pago a los empleados, llevar el control de las vacaciones de los empleados, presenta y realiza todos los pagos ante las instituciones gubernamentales, como la Caja Costarricense de Seguro Social, todo esto dependiendo de las necesidades del cliente y el alcance definido por las partes.

- **FAO o Finanzas y Contabilidad**: aprovechando el talento y aplicaciones propias de Grupo STT, se ofrecen servicios contables y auditoría fiscal, el servicio incluye la contabilidad general, auditorías, diseños de catálogos de cuentas, emisión de estados

financieras, presentación tributaria, entre otros. Todo de acuerdo con las necesidades del cliente.

- **GAO o Servicios generales administrativos:** este servicio tiene como objetivo apoyar a la empresa (cliente) por operar en países donde no se tiene presencia, empresas que no estén registradas o cuenten con entidad legal dentro del país donde operan, y desean aprovechar el posicionamiento de Grupo STT en la región, buscando reducir significativamente los costos administrativos para el cliente, los servicios son de facturación, mensajería, administración de proveedores, lo que también le permite a la empresa consolidar las facturas de proveedores, entre otros.

- **HRO o Administración de personal:** este es el principal servicio que ofrece la empresa STT y sobre el cual se enfoca el presente trabajo, dentro de la empresa se llama por sus siglas en inglés HRO (*Human Resources Outsourcing*). En este servicio la empresa Grupo STT es el empleador, responsable de contrata personal de acuerdo con las necesidades específicas de cada uno de los clientes. Según sea el perfil que la empresa necesita, Grupo STT, busca el mejor candidato, lo contrata y lo capacita para que se involucre dentro de las tareas diarias del cliente.

El tipo de contrato laboral es, según la necesidad del cliente, puede hacerse por destajo, que es aquel tipo de contrato en el que la remuneración se pacta con base en la cantidad de unidades, obras o labores que el trabajador realice en una jornada determinada; o hasta contratos por horas, por días, por semana, por meses o indefinida.

Grupo STT asume el rol de patrono y con ello todas las responsabilidades laborales y administrativas de sus empleados. Pero, es el cliente quien tiene la potestad de establecer las políticas, directrices, procedimientos, asignar el material y equipo necesarios para el desempeño de las tareas sub-contratadas. Este modelo de servicio es un mecanismo de apoyo para las empresas, por ejemplo, en los picos de producción. Hay casos en los que Grupo STT con fin de mantener los estándares de calidad del servicio, asigna un supervisor en el sitio de trabajo, según lo amerite la operación y así garantizar el buen servicio al cliente. El servicio de administración de personal tiene diferentes niveles, como se muestra en la figura a continuación, en las columnas llamadas “*Outsourcing*” y “*True Sourcing*”

**Tabla 1. Alcances del servicio administración de personal**

<b>Insumo</b>	<b>Outsourcing</b>	<b>True Sourcing</b>
Administración de Nóminas	X	X
Contrato Trabajo STT /CW	X	X
Cargas Sociales de Ley	X	X
Boletín Virtual "Ser STT"	X	X
Desvinculación/ Liquidación	X	X
Reclutamiento y selección	X	X
Inducción al contratista	X (Genérica)	X (Adaptada)
Supervisión	X (Genérica)	X (On site)
Evaluación de Desempeño	X	X
Trámite Vac. Incapac. Const.	X	X
Provisión Aumento Ley		X
Provisión Feriados Back-up		X
Prov. Incapacidad / Maternidad		X
Entrenamiento / Motivación		X
1 ON 1 Feedback / Coaching		X

**Fuente: Departamento mercadeo Grupo STT**

El servicio más básico es el modelo de Outsourcing, incluye el reclutamiento de los recursos, acorde con los requisitos y perfiles definidos para cada puesto. El proceso de Selección está compuesto por herramientas de entrevista conductual, pruebas psicométricas, inventario de personalidad, chequeo de referencias y reportes crediticio/judicial, entre otros. Lo anterior, permite elegir al personal más idóneo y de acuerdo con los requisitos y cultura empresarial del cliente.

Se brinda una inducción al trabajador a su nuevo puesto , se da una supervisión y seguimiento del cumplimiento de éste, mediante evaluaciones de desempeño, además de todas las labores administrativas y de ley que forman parte de la contratación de personal, tales como, trámites de vacaciones, incapacidades, constancias salariales, trámites seguro social, entre otras.

El otro tipo de modelo, es llamado *True Sourcing*, es más completo, donde incluso Grupo STT es responsable de capacitar el trabajador para que cumpla con los niveles de conocimiento que el cliente requiere, se imparten capacitaciones de motivación, entrenamiento, entre otras; esto con el fin de mejorar el desempeño del trabajador.



Además, en este caso se hacen las provisiones por incapacidad y maternidad de manera que Grupo STT es incluso responsable de cubrir el puesto de la personas mientras estén fuera por alguna de las dos razones antes mencionadas.

La Administración de Personal de Grupo STT incluye además, convenios especiales para los contratistas, el manejo administrativo de planilla, pagos, retenciones, impuestos, cargas sociales, reportes a la seguridad social, incapacidades, terminación laboral, liquidaciones, etc.

### **2.2.2 Proveedores.**

La empresa Grupo STT cuenta con la ayuda y colaboración de una amplia lista de proveedores, los cuales ayudan a satisfacer las necesidades de los clientes, así como las internas en tiempos cortos de respuesta y con una excelente calidad de servicio. Todos estos proveedores son fundamentales y claves para los servicios de la empresa, muchos son parte del valor agregado que la empresa puede ofrecer a los trabajadores como patrono, esta serie de beneficios son, tanto para los contratistas como para el Staff de Grupo STT.

Entre algunos de los principales proveedores se pueden mencionar:

**Instituto Nacional De Seguro (INS):** es el proveedor de todos los planes de seguro médico y de vida que cubre, tanto al staff como a los contratistas, donde el cliente puede solicitar cualquier otro tipo de póliza, con el fin de mejorar las condiciones laborales de los empleados y ser más competitivos en el mercado.

**Hospital Metropolitano:** ofrece diferentes planes de atención médica para todos los trabajadores de Grupo STT, mejorando los precios y desarrollando campañas de salud de las cuales todos los trabajadores pueden formar parte y aprovechar, tanto a nivel personal como de la familia.

**Alamo Rent a Car:** tanto a nivel nacional como internacional la empresa Grupo STT se apoya de Alamo para el alquiler de vehículos para todos sus trabajadores en caso de que así lo requiera. En muchos casos, los proyectos requieren de que los empleados se les alquile vehículo para poder realizar las tareas diarias por lo que este proveedor tiene condiciones especiales con la empresa, lo que les permite disponer de vehículos en el momento cuando sea necesario.

**Ricoh Company, Office Depot:** son los principales proveedores en lo que son los equipos de impresión de las diferentes oficinas y la parte de los suministros de oficina, tanto para las oficinas de STT como para los diferentes proyectos.

**DHL:** Importante aliado de la empresa para todo lo que es mensajería, al tener la empresa oficinas fuera del territorio nacional, el servicio rápido y oportuno de este proveedor es de suma importancia para la empresa, tanto para el envío de documentación como de paquetes.

La cantidad de proveedores que apoyan a Grupo STT es muy amplia y variada, en Costa Rica hay aproximadamente 210 proveedores, son muchos y muy diferentes los proyectos con los que se trabaja, donde, además de los antes mencionados se cuenta con proveedores a menor escala que son importantes para el suministro de materiales de seguridad para los trabajadores por ejemplo, como chalecos de seguridad, zapatos especiales, entre muchos otros productos que dadas las características de los proyectos, Grupo STT, debe tener para poder suplir todo lo que los trabajadores necesitan para realizar sus tareas diarias.

### **2.2.3 Clientes.**

En Costa Rica STT, cuenta con una cantidad y calidad de clientes importantes, muchos de ellos son transnacionales, y son atendidos prácticamente en todos los países donde se tiene presencia. El perfil de nuestros clientes es bastante variado, se cuenta con clientes en las áreas de telecomunicaciones, administración, informática, contabilidad y finanzas, puestos operativos como call center, servicio al cliente, entre otras.

Según información proporcionada por el señor Roberto Alvarado, gerente comercial regional, la cartera de clientes en Costa Rica para el servicio de administración de personal es amplia y variada. En total se cuenta con 2502 contratistas, de quienes 1750 son hombre y 752 mujeres. Estos trabajadores están distribuidos entre una cartera de 52 clientes.

A continuación se presenta una descripción de los principales 10 clientes en Costa Rica para Grupo STT, con base en la información proporcionada por el Gerente comercial regional y a través de los datos obtenidos en sus correspondientes páginas Internet. Entre estas empresas están:

- **Hewlett Packard;** más conocida como HP, es una de las mayores empresas de tecnologías de la información del mundo, el personal de Grupo STT dentro de esta empresa es principalmente en el área de centro de servicios de la empresa, así como del área de Ingeniería en sistemas y telecomunicaciones.
- **VMware Inc.;** es una empresa que proporciona software de vitalización disponible para ordenadores, el personal de Grupo STT es, principalmente, de Ingenieros en sistemas, servicio al cliente y algunas áreas administrativas.
- **Covidien;** es una de las empresas más importantes a nivel mundial en el área de tecnología médica y servicios, en esta empresa se da el servicio principalmente en el área del servicio al cliente así como de ingenieros.
- **Autopistas del sol;** Es la sociedad concesionaria a quien el Gobierno de Costa Rica, encomendó la construcción, reparación, conservación y explotación de la “Concesión Ruta 27, Carretera San José - Caldera”, donde Grupo STT administra todo el personal de servicio al cliente (Todas las estaciones de cobro o peajes).
- **Wal-Mart;** es una corporación multinacional de minoristas de origen estadounidense, que opera cadenas de grandes almacenes de descuento y clubes de almacenes, el personal de Grupo STT es, principalmente, del área de contabilidad y finanzas para el centro de servicio regional de la empresa.
- **Citibank;** es la división para clientes de servicios financieros de la corporación multinacional Citigroup, el personal administrado es, principalmente, para el área de cobro de tarjetas de crédito y recuperación de cuentas por cobrar.
- **Mondelez;** Es un conglomerado multinacional estadounidense dedicado a las industrias de la confitería, alimentación y bebidas, que emplea a unas 100.000 personas en todo el mundo, en el caso Grupo STT administra personal de servicio al cliente y operativo.
- **Ericsson;** es una compañía multinacional de Suecia dedicada a ofrecer equipos y soluciones de telecomunicaciones, principalmente, en los campos de la telefonía, la telefonía móvil las comunicaciones multimedia e Internet, los principales empleados son del área de Ingeniería en sistemas y telecomunicaciones.

- **Siman;** el almacén por departamentos más grande de la región centroamericana, el personal administrado por Grupo STT es, principalmente, de servicio al cliente.
- **Laboratorios Stein;** una empresa farmacéutica costarricense que se desarrolló a nivel mundial, Grupo STT administra personal en el área operativa dentro de sus plantas de producción.

Son muchas las áreas en la que Grupo STT ha incursionado y creado enlaces con empresas, tanto de alto nivel como las transnacionales, hasta empresas más pequeñas y de carácter nacional, de igual forma hay clientes gubernamentales en los cuales grupo STT da soporte en la administración de personal.

#### **2.2.4 Competencia.**

La competencia directa de STT está compuesta por todas aquellas empresas que prestan servicios de Outsourcing en recursos humanos y selección de personal, actualmente son muchas las empresas que con el pasar del tiempo y producto de la aceptación de los empresarios en el modelo de tercerización de personal, han ido surgiendo, haciendo de este mercado, un mercado más competitivo donde diferenciadores como la capacidad de ofrecer beneficios adicionales a los trabajadores, capacidad de ofrecer financiamiento a los clientes y garantías de calidad en el cumplimiento de los servicios, son cada vez más determinantes para posicionarse dentro del mercado nacional.

Hay otros competidores secundarios para Grupo STT, son todas aquellas empresas que ofrecen alternativas de Outsourcing, pero en otras áreas como la tecnología, las finanzas y la contabilidad. Incluso empresas que se dedican exclusivamente a uno de los servicios, como por ejemplo, los servicios de reclutamiento.

Dentro de los principales competidores que se destacan en el perfil empresarial 2015 y con base en la información proporcionada por la compañía, así como de los datos obtenidos en sus correspondientes páginas Internet, los principales competidores de Grupo STT son:

**Factor Humano:** empresa dedicada a la consultoría, reclutamiento y administración de recursos humanos o de personal. La empresa está ubicada en San Rafael de Escazú, con 6 años de experiencia en el mercado nacional.

**PWC:** es una firma de servicios profesionales importantes a nivel mundial, ofrece servicios de auditoría, consultoría y asesoramiento legal y fiscal a las principales compañías, instituciones y gobiernos a nivel global. Está ubicada en San Pedro de Montes de Oca.

**Pantera Negra Global:** ofrece un portafolio amplio de servicios, incluyendo contratación de personal temporal y por contrato, contrataciones de personal permanente y contrataciones directas de personal, administración de nómina, entre otras. Está ubicada en Barrio Córdoba, San José, además de Estados Unidos,

**Igenter:** empresa de Tecnología creada con el objetivo de generar soluciones que mejoren la administración y control de los recursos humanos en las empresas. Empresa que ofrece los servicios de reclutamiento, cálculo de nómina y portal de empleo, cuenta con 13 años de experiencia. Ubicada en la Sabana, San José, además de México y Colombia.

**Outsource by GEPAE:** empresa con servicio de Administración de nómina, Administración de procesos, Reclutamiento y selección; enfocados en proveer a empresas nacionales e internacionales una oferta de servicios para administración de procesos de negocios. Empresa ubicada en la Sabana, San José, además de oficinas en Estados Unidos, México, Guatemala, El Salvador, Honduras, Nicaragua, Costa Rica, Panamá, República Dominicana, Perú.

**Cyprosa:** empresa con 15 años de experiencia en el mercado, ofrece servicios en el área de Recursos Humanos, servicios Outsourcing de Personal, Payroll, Administración de Planillas, Reclutamiento, Selección de Personal y Consultorías en Recursos Humanos. Está ubicada en Guadalupe, San José.

**ARQCO:** es una empresa dedicada a la prestación de servicios de Outsourcing de personal, para diversos sectores del mercado laboral en Centroamérica. Empresa con 18 años de experiencia ubicada en Costa Rica, Nicaragua, Honduras, El Salvador y México.

**Manpower:** es una empresa estadounidense y con presencia a nivel mundial, ofrece servicios de reclutamiento y tercerización de personal para puestos temporales y/o permanentes. Ubicada en Pavas, San José. Además de oficinas en El Salvador, Guatemala, Honduras, Panamá, Nicaragua.

**DO Gestión de Talento:** ofrece soluciones integrales para atender recursos humanos. Brinda Personal temporal y administración de nómina, selección de personal y head hunter y consultoría en recursos humanos. DO Gestión de Talento inició en Costa Rica en el año 2000 bajo el amparo del Grupo ADECCO. Está ubicada en Barrio Turnón en San José.

**Grupo Eulen:** empresa internacional que ofrece servicios de trabajos temporales, reclutamiento y selección, agencias de colocación, mediante la cual ayudan a personas desempleadas a buscar trabajo, y capacitación en general. Están ubicados en Zapote, San José, además de España, Portugal, Estados Unidos, Colombia, Chile, Jamaica, México, Panamá, Perú, República Dominicana.

### **2.2.5 Proceso de ventas.**

Con base en el procedimiento establecido por el Gerente Comercial regional y, según se detalla en el documento interno, Procedimiento Proceso de Ventas, del sistema de gestión de calidad ISO 9001-2008, en la gestión de ventas de Grupo STT intervienen dos área importantes, el departamento de Teleprospección y el departamento de Ventas o Comercial.

El área de Teleprospección se encarga de estar verificando bases de datos con información de clientes potenciales, con el objetivo de solicitar una cita para que los asesores de ventas puedan ir a la empresa y ofrecer los servicios, para ello se hace una serie de preguntas necesarias para poder determinar las necesidades del cliente y saber cómo abordar la reunión, entre las preguntas básicas que realiza el equipo, son si la empresa tiene personal terciarizado, cantidad de empleados desde este modelo. Toda esta información es comunicada de forma inmediata al asesor comercial para agendar y confirmar la asistencia a la empresa. Toda esta información, base datos, y ciclo de ventas es registrado en el CRM de ventas, lo que permite ir identificando los clientes potenciales y darles el seguimiento necesario.

Una vez el asesor comercial confirma la cita, se procede a la visita del cliente, con el apoyo de una presentación y con todo el conocimiento con el que cuentan, todos están suficientemente capacitados para poder identificar y ofrecer los servicios que ofrece Grupo STT, que más se ajuste a las necesidades del cliente potencial. Los asesores comerciales son capacitados en todos los servicios, de manera que puedan evacuar todas

las dudas de los clientes potenciales en la reunión, luego de la cita, el objetivo es presentar una propuesta formal al cliente potencial, tomando en cuenta todos los requerimientos del posible Cliente. El asesor debe ingresar esta información al sistema CRM para darle el seguimiento correspondiente a la propuesta. Es importante destacar que este tipo de propuesta, generalmente, llevan su tiempo para ser aprobadas o rechazadas, debido a que son decisiones que dentro de las empresas deben ser sometidas a análisis, al ser una decisión de importancia dentro de la organización.

Es muy común y usual que el asesor deba seguir contactando al cliente para verificar el estado de la propuesta, de igual forma es común que se soliciten ajustes, ajustes que van desde detalles propios de la contratación hasta detalles financieros como el precio, días de crédito entre otros, con el objetivo principal que se logre cerrar ganado el proceso.

En el momento cuando el asesor recibe el visto bueno del cliente termina el proceso de ventas dando paso a otros procedimientos de carácter legal y de operaciones. De esta forma en el Departamento Legal se procede con la revisión y elaboración de los contratos, tanto comerciales como contratos laborales y verificación del estado de los trabajadores.

Por otra parte, en el área de reclutamiento y selección de personal se inicia con la búsqueda de los candidatos que se ajusten a las necesidades del cliente, es importante hacer la salvedad que en muchas cosas este procedimiento no es necesario, porque el cliente ya cuenta con sus empleados solo que desea terciarizar ese personal, por lo que no es necesario sustituirlos o buscar nuevos.

Paralelo a los procedimientos anteriores en el Departamento de Operaciones se procede con todo el levantamiento de información de los nuevos empleados de Grupo STT, para tener los históricos de años laborados, incidencias reportadas, obligaciones crediticias, etc., ya que a partir de este momento Grupo STT, el nuevo patrón, será el responsable de continuar con la nómina, legalmente esto se denomina como un modelo de sustitución patronal. Es posible de igual forma que no se le dé continuidad al trabajador y que se desee recontratarlo, por lo que el actual empleador debe liquidarlos y así Grupo STT inicia como nuevo patrono sin necesidad de respetar los años laborados.

Dentro del Departamento Comercial los asesores deben cumplir con un indicador de visitas de 20 visitas por mes, éste es parte de unos de los indicadores que se verifican de

formar mensual, así como las propuestas entregadas y las propuesta cerradas ganadas por mes.

### **2.2.6 Volumen de ventas.**

Según datos suministrados por el Gerente Comercial Regional, históricamente en la empresa, Costa Rica es el país con mayor volumen de ventas durante todos los años. La empresa ha tenido un crecimiento importante en el volumen de ventas en los últimos años, pasando de vender en año 2012, 36 millones de dólares en toda la región, a 55 millones de dólares que fueron las ventas logradas en el 2014.

Esta tendencia creciente en las ventas, tiene el mismo comportamiento para Costa Rica, las ventas para el 2012 fueron de 15 millones de dólares aproximadamente un 42% de las ventas de la empresa, mientras que para el 2014 las ventas aumentaron a 40 millones de dólares, lo que significa un 72% de las ventas de la compañía. Esto se explica por proyectos de gran magnitud que fueron ganados en el 2013 y 2014 con clientes de Costa Rica, de manera que no involucró los otros países de la región.

Es importante, además hacer la salvedad de que el 95% de la ventas corresponde al servicio de administración de personal, el otro 5% de las ventas está repartido entre los demás servicios de le empresa.

### **2.3 Estrategia de mercadeo y comercialización de la empresa Grupo STT.**

Con apoyo del Lic. Erick Kofoed, coordinador regional de mercadeo de la empresa Grupo STT, se realizó una revisión del plan de mercadeo, tanto del 2014 como del 2015, con fin de poder identificar las estrategias de mercadeo planteadas para la empresa.

Dentro de los objetivos propuestos en el 2014, se había establecido:

- I. Apoyar al Departamento Comercial en la consecución del objetivo de ventas mediante las estrategias de Marketing contempladas en el plan;
- II. Aumentar el posicionamiento de la empresa, en aquellos países donde se tiene presencia y es urgente aumentar la cartera de clientes, debido al potencial de negocios que tiene ese país para el Outsourcing, o por problemas de presupuesto que crean dependencia económica de la casa matriz.



- III. Trabajar en conjunto con el Departamento de Recursos Humanos en temas de comunicación interna, con el objetivo de posicionar la marca dentro de la mente de todo el personal ya sea staff u Outsourcing.

Para el 2015, se determina como objetivo general de mercado y comunicación externa, el colaborar en la fidelización de los clientes, posicionar la marca y mantener canales de comunicación eficientes y efectivos con públicos externos de interés. Además se plantea un objetivo adicional para la comunicación interna, como lo es el mantener a los colaboradores informados acerca de los asuntos de interés de la organización y mantener canales de comunicación efectivos con el público interno.

### **2.3.1 Estrategia de producto.**

Según información suministrada por el coordinador regional de mercadeo, en el plan de mercadeo 2015, no se hace mención sobre las estrategias de producto, se destacan los servicios que se dan, actualmente, en el país, Adicional se menciona, sobre el desarrollo de un nuevo servicio para el segmento de mercado de Pymes.

### **2.3.2 Estrategia de Precio.**

En el plan de mercadeo 2014 y, según información suministrada el Gerente Comercial, para el servicio de administración de personal se plantea una estrategia de ajuste de precios en el FEE del servicio, donde se aplican descuentos, según volumen del proyecto, dependiendo de la cantidad de contratistas, se aplicarán descuentos en el FEE del servicio.

La otra opción es descuentos dependiendo de la forma de pago, los servicios pre pagados tendrán mayor descuento que los servicios que requieren financiamiento. Se utiliza la siguiente tabla a manera de ejemplo para los diferentes proyectos del servicio de administración de personal.

**Tabla 2. Descuentos en el Fee de servicio, según medio de pago**

Ventas Anuales (\$)	Forma de Pago				
	Monto	Prepago	5 días	30 días	45 días
Menos de \$500 000	9%	10%	11%	13%	15%
\$500 001- \$1 000 000	8%	9%	10%	12%	14%
\$1 000 001-\$1 500 000	7%	8%	9%	11%	13%
\$1 500 001-\$2 000 000	6%	7%	8%	10%	12%
\$2 000 001-\$2 500 000	5%	6%	7%	9%	11%
Más de \$ 2 500 000	4%	5%	6%	8%	10%

**Fuente: Elaboración propia con información Grupo STT.**

### 2.3.3 Estrategia de Distribución.

Según el plan de mercadeo, suministrado por el Coordinador Regional de Mercadeo, la empresa Grupo STT, como estrategia de distribución, utilizarán canales directos de venta, según se mencionan a continuación:

- **los asesores de ventas**, que realizaran visitas a los diferentes clientes y clientes potenciales para ofrecer los servicios de la empresa.
- **Agentes de Teleprospección**, mediante una constante investigación de posibles clientes potenciales, este departamento se encargará de realizar citas para que los asesores comerciales puedan visitar clientes para ofrecer los servicios.
- **Convenios con socios estratégicos**, la vinculación con otras empresas del mismo giro de negocio como socios estratégicos, ayudará a aumentar la cobertura del mercado, de forma que estos socios sean referencia para futuros negocios e incluso abre la posibilidad a que se realicen trabajos de forma conjunta, en donde ambas partes aportan personal para el cumplir con las requisiciones del cliente.
- **Afiliación con cámaras y organizaciones**, para fomentar el intercambio de negocios entre empresas locales e internacionales

### 2.3.4 Estrategia de comunicación.

El Coordinador Regional de Mercadeo indicó que la empresa tiene definidas estrategias de comunicación, tanto externa como interna. Como estrategias de comunicación externa se plantea lo siguiente;

**Fortalecer el Facebook Institucional:** lograr alcanzar 26.000 fans al finalizar el 2015, mediante la publicación de post mensuales, Campañas de publicidad, Concurso del fan del mes, publicaciones de empleo todos los miércoles a primera hora, sorteos en el cual se ofrece una serie de premios a todos aquellos que den “like” a la página y la compartan con sus amistades e ingrese su información al sitio web Grupo STT.

**Página Web:** posicionar la página web en los motores de búsqueda, para lograr al finalizar el 2015 ubicarla dentro de los primeros 10 resultados, Actualización mensual de la configuración y las palabras claves para mejorar el posicionamiento orgánico (SEO por sus siglas en Inglés, *Search Engine Optimization*), además de realizar publicaciones mensuales de noticias de interés.

**Medios de comunicación:** fortalecer la presencia en medios de Grupo STT, mediante al menos una aparición no pagada al cuatrimestre. Creación y envío de notas relevantes a nuestro giro de negocio, que puedan ser de interés para los medios. Preparar a la organización para afrontar exitosamente situaciones de crisis.

**Linkedin:** explorar qué alternativas se pueden utilizar para fortalecer la presencia de Grupo STT en LinkedIn. Potencializarlo como una herramienta para sufragar las necesidades de reclutamiento, especialmente, en aquellos puestos en los que se requiere un grado de especialización profesional o incluso puestos gerenciales o altas direcciones

Como estrategia de comunicación interna, se planteó;

Lograr que al menos un 75% de los colaboradores afirme sentirse informados acerca de las noticias de la organización en la encuesta de comunicación interna. Envío de comunicados mediante el correo interno de la empresa, la realización de campañas de comunicación y la edición y envío de la revista ser STT (Revista del Grupo STT) al cuatrimestre.

### **2.3.5 Estrategia de posicionamiento.**

El Coordinador Regional de Mercadeo indicó en el plan de mercadeo 2015, que el objetivo es posicionar a Grupo STT como una de las principales organizaciones en atracción de talento y líder en nuestro giro de negocio, mediante la realización de una feria de empleo por cuatrimestre, la participación en al menos 3 eventos afines al finalizar el 2015. Además, mantener a nuestros clientes informados acerca de las noticias de STT, mediante el envío de al menos 8 comunicados al cuatrimestre y un boletín cuatrimestral, recordarles sobre estos servicios.

### **2.3.6 Estrategia de comercialización.**

Según información suministrada por el Coordinador Regional de Mercadeo, Grupo STT pretende lograr un crecimiento en el mercado al establecer nuevas y mejores relaciones con las diferentes cámaras, tanto con el objetivo de generar contactos, así como para aprovechar la participación como trampolín para llegar a nuevas empresas o incluso nuevas industrias, así como la posibilidad de generar alianzas, que de igual forma facilite la incursión en nuevos negocios.

Fortalecer los lazos con clientes actuales y acercarse a clientes potenciales mediante la realización de al menos un evento por cuatrimestre, organizar diversos eventos para clientes actuales y potenciales, eventos en los que se realicen charlas de interés nacional y que sean una excelente oportunidad para generar nuevos clientes. La idea es buscar la forma de invitar a clientes potenciales para que asistan a estas actividades.

### **2.3.7 Medición del desempeño y crecimiento.**

Según las métricas establecidas por el Coordinador, todas las mediciones del desempeño y crecimiento están dirigidas al plan de comunicación que cuenta la empresa, se harán revisiones cada cuatrimestre de los diferentes objetivos planteados en el diagnóstico y plan de comunicación y mercadeo 2015, que la empresa desea cumplir.

A continuación, en la tabla # 3 se muestran las metas por cumplir por cuatrimestre de cada uno de los objetivos planteados dentro del plan de comunicación y mercadeo del 2015 de la empresa Grupo STT.

**Tabla 3. Medición de plan de comunicación Grupo STT.**

Facebook	- Publicación 75 post - Llegar a 18 mil fans - Realizar al menos un concurso del fan del mes.	- Publicación 75 post - Llegar a 23 mil fans - Realizar al menos un concurso del fan del mes.	- Publicación 75 post - Llegar a 26 mil fans - Realizar al menos un concurso del fan del mes.
	- Realizar al menos una campaña de publicidad al mes.	- Realizar al menos una campaña de publicidad al mes	- Realizar al menos una campaña de publicidad al mes
Página Internet	- Posicionar la página en los primeros 30 motores de búsqueda de Internet, según las palabras claves seleccionadas.	- Posicionar la página en los primeros 20 motores de búsqueda de Internet, según las palabras claves seleccionadas.	- Posicionar la página en los primeros 10 motores de búsqueda de Internet, según las palabras claves seleccionadas
	- Realizar 4 notas para el Blog de la página web	- Realizar 4 notas para el Blog de la página web	- Realizar 4 notas para el Blog de la página web
Medios de Comunicación	- Una pauta pagada	- Una pauta pagada	- Una pauta pagada
	- Envío de al menos 4 notas o gestiones	- Envío de al menos 4 notas o gestiones	- Envío de al menos 4 notas o gestiones
	- Lograr al menos una presencia en medios.	-Lograr al menos una presencia en medios.	- Lograr al menos una presencia en medios.
	- Realización de 2 talleres de vocería y relaciones con los medios.		

**Fuente: Elaboración propia información Plan Mercado y Comunicación 2015, Grupo STT.**

El conocimiento de las generalidades y los aspectos específicos relevantes de las diversas actividades de Grupo STT, permitirá abordar con mayor efectividad, en el siguiente capítulo, el desarrollo de la investigación de mercado, en torno al servicio de tercerización de personal en Costa Rica. De manera, que se lleve a cabo el más profundo análisis, de la situación actual de la empresa; con el fin de obtener los resultados y las conclusiones que apoyarán la definición posterior de la propuesta de estrategia de mercadeo para la empresa Grupo STT.

**Capítulo III. Análisis de la estrategia y gestión de mercadeo de Grupo STT, a través de una investigación de mercado, que con sus resultados permita determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada para platear la estrategia de mercadeo para la empresa.**

Para que una empresa pueda determinar la mezcla de mercadeo más adecuada y así poder plantear la estrategia de mercadeo para la empresa, se debe investigar, tanto clientes potenciales como los clientes actuales, con el fin de conocer el perfil y entender sus necesidades y así ofrecerles el servicio que mejor se ajuste sus necesidades y/o deseos.

Mediante la investigación de mercados se pueden identificar oportunidades de negocio, así como mejoras que existen para un producto o servicio. El identificar las necesidades de los consumidores, permite a las compañías planificar y desarrollar una estrategia que le permita no sólo reforzar su portafolio, sino que a su vez, garantice un nivel de crecimiento en el mercado.

En este capítulo, se describe el diseño y el método de la investigación realizado para responder a los objetivos planteados, el procedimiento y el instrumento elegido para recabar los datos provenientes del mercado. En la última sección, se realizará el análisis de lo descubierto mediante la investigación, para obtener los resultados que servirán de base que permita determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada para platear la estrategia de mercadeo para la empresa Grupo STT.

Para concluir la etapa de diagnóstico, se realizó un análisis FODA de la empresa Grupo STT.

### **3.1 Justificación del estudio.**

Grupo STT ha tenido un importante crecimiento en el mercado nacional, un mercado cada vez más competitivo y exigente en cuanto a la calidad de servicios de tercerización de personal, por lo que es indispensable entender qué es lo que realmente desea el consumidor, poder identificar las necesidades o deseos por satisfacer, que actualmente, otras empresas no están atendiendo.

A partir de los datos de esta investigación, se pretende crear una estrategia de mercado, lo que sería una importante oportunidad de mejora para la empresa, al buscar de forma estratégica canalizar los recursos, tanto del Departamento de Mercadeo como el de Ventas de Grupo STT.

### **3.2 Objetivo del estudio.**

El objetivo general de la presente investigación es el desarrollo de una herramienta que permita conocer los aspectos fundamentales del mercado de servicios de tercerización de personal en Costa Rica, realizando un análisis de la mezcla de mercadeo, con el fin de obtener la información necesaria para plantear una serie de propuestas que permitan crear una estrategia de mercadeo para la empresa Grupo STT.

Dentro de los objetivos específicos de la investigación, se pretende averiguar con la ayuda del instrumento los siguientes aspectos:

- Analizar la mezcla de mercadotecnia de la empresa de servicios de tercerización Grupo STT en Costa Rica.
- Analizar el mercado de servicios de tercerización en Costa Rica.
- Estudiar el consumidor de servicios de tercerización en Costa Rica.
- Identificar los tipos de clientes que utilizan los servicios de tercerización de personal en Costa Rica.
- Identificar el perfil de los clientes del servicio de tercerización de personal en Costa Rica.
- Analizar el comportamiento de los clientes que utilizan el servicio de tercerización de personal en Costa Rica.

### **3.3 Metodología de la investigación.**

La investigación por desarrollar será, tanto cuantitativa como cualitativa. Se realizó una investigación del mercado de servicios de tercerización en Costa Rica, mediante encuestas estructuradas, con el fin de obtener información primaria de los clientes de la empresa. Adicionalmente, se utilizaron datos secundarios del mercado nacional de servicios de tercerización en Costa Rica, para complementar el análisis de del mercado.

### **3.3.1 Población.**

La población de estudio estuvo conformada por los clientes actuales de la empresa Grupo STT en Costa Rica, conformada por 52 clientes, tanto de empresas nacionales como transnacionales.

No se consideró sacar una muestra ya que el tamaño de la población es muy pequeño, por lo que se decidió encuestar a todos los clientes.

### **3.3.2 Instrumentos utilizados.**

El método de investigación elegido para realizar el presente estudio de mercado fue el cuestionario, esto por ser el método popular más eficiente para conseguir respuestas a preguntas simples. Este instrumento facilita la recolección de información sobre hechos, opiniones y actitudes de una manera rápida y confiable, por lo que es de gran utilidad para conocer los aspectos fundamentales del mercadeo. Además, este método presenta muchas facilidades a la hora de organizar y tabular los datos recolectados, lo que a su vez, representa una ventaja para su posterior análisis.

Como información primaria se encuestó a todos los clientes de Grupo STT, solo se logró tener respuesta de 44 de los 52 clientes. Por lo que todo el análisis de los datos y resultados están realizados a partir de una población  $n=44$ . Las entrevistas fueron efectuadas mediante correo electrónico, con la base de datos proporcionada por el Departamento de Mercadeo de la empresa Grupo STT de los clientes de la empresa.

Como información secundaria y con el fin de poder dar mayor profundidad a la investigación, se utilizó una encuesta realizada por la empresa Dichter & Neira para la revista Mercados y Tendencias en septiembre del 2014. La entrevista fue realizada bajo la modalidad de llamadas telefónicas, mediante llamadas telefónicas a 122 empresas en Costa Rica, tanto nacionales como transnacionales escogidos de un muestras aleatoria simple, con un error muestral de  $\pm 8,90\%$  al 95% de confianza. Las entrevistas fueron realizadas con los gerentes financieros, gerentes de recursos humanos.

### **3.4 Resultados y análisis de los datos.**

En esta sección, se presentan los resultados obtenidos en la encuesta realizada a las 122 empresas a nivel nacional y a los 52 clientes de la empresa Grupo STT. Esto permitió



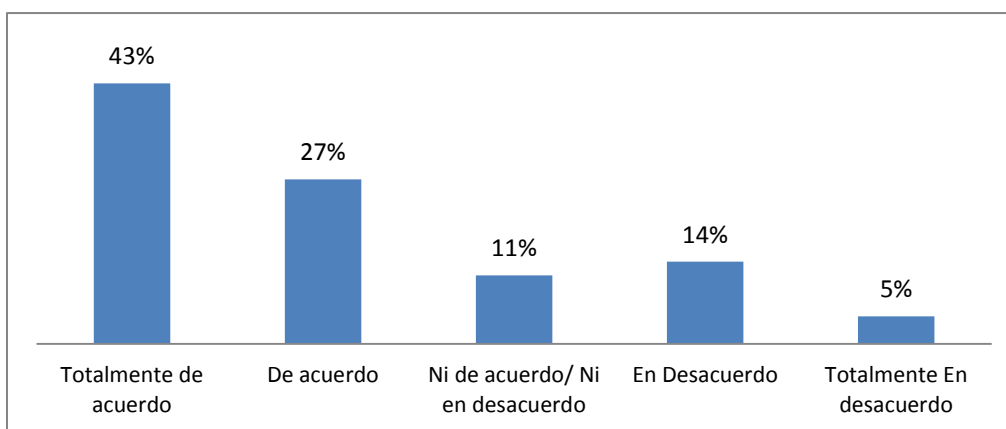
acercarse al mercado meta y determinar las necesidades de los clientes potenciales y clientes en la tercerización de servicios de personal en Costa Rica, así como posibles áreas de mejora que puedan ser aplicables a la propuesta de estrategia de mercadeo para Grupo STT.

### 3.4.1 Análisis de producto.

Uno de los objetivos de la presente investigación es poder analizar el servicio de tercerización de Grupo STT, así como el proceso, su productividad y personal como áreas claves de identificar y analizar de la mezcla de mercadeo, para poder definir una estrategia de mercadeo. Por este motivo se adjuntaron en el cuestionario una serie de preguntas que permitió descubrir dicho objetivo.

En el gráfico 1, se muestra como el 43% de los clientes, de Grupo STT, menciona estar totalmente de acuerdo con el servicio brindado por la empresa, además del 27% que dice estar de acuerdo, se determina que un 70% de los clientes de la empresa considera el servicio ofrecido por STT es bueno, mientras el 40% restante muestra cierto grado de desacuerdo con el servicio recibido. Tomando en cuenta que la población encuestada es de 44 clientes activos, serían 18 los clientes que no manifiestan una referencia positiva del servicio recibido, porcentaje que idealmente la empresa debería procurar reducir significativamente.

**Gráfico 1. Cumplimiento del servicio Grupo STT**

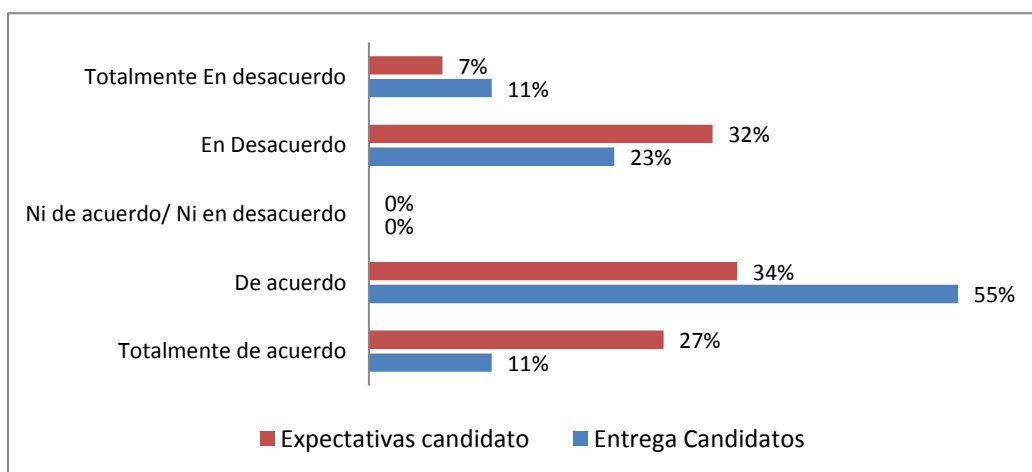


**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Como parte del servicio de tercerización de personal, la empresa es responsable del reclutamiento y selección del personal, según las necesidades del cliente, previamente se hace una revisión de los perfiles solicitados por el cliente y se acuerda cuáles serán los candidatos que serán entregados, así como los tiempos de entrega del personal, por esta razón, se les consulto a los clientes sobre si los candidatos que Grupo STT contrataba para sus proyectos, eran entregados en el tiempo acordado y además, si estos cumplían con las expectativas y requisitos previamente acordados, identificar si este personal contratado por Grupo STT era lo que realmente la empresa estaba necesitando.

En el gráfico 2, se muestra que el 66% de los clientes menciona estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la entrega a tiempo de los candidatos acordados y un 61% indica estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con las expectativas de los candidatos, los cuales están, según los perfiles solicitados y de acuerdo con lo que ellos necesitan, el resto de clientes manifiesta estar en desacuerdo con los candidatos que ha recibido, siendo estos entregados fuera de los tiempos acordados o incluso que no cumplen con las necesidades previamente manifestadas por ellos, los perfiles no se adecuan a las necesidades de ellos o simplemente no cumplen con los requisitos mínimos que ellos solicitaron a la hora de contratar el servicio.

**Gráfico 2. Reclutamiento y selección personal en el servicio de tercerización en Grupo STT**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Se identifica una estrecha relación entre el cumplimiento del servicio, con el porcentaje de clientes que mencionaron previamente estar en desacuerdo con el servicio recibido por

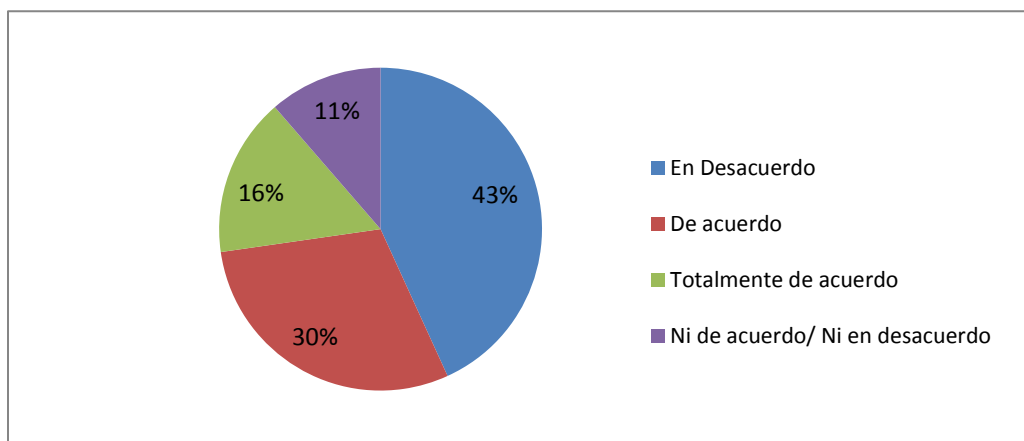
parte de la empresa Grupo STT, en donde el tiempo de entrega y la expectativa de los candidatos coincide en un 40% con el descontento del servicio entregado. La productividad y calidad se definen desde la perspectiva del cliente, en esencia para la diferenciación del servicio y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor.

En un mercado tan competitivo y creciente como el de los servicios de tercerización, las empresas están en una constante investigación de la competencia para lograr diferenciar los servicios y tener ventaja en el mercado, es por esta razón, que las empresas deben estar en una constante innovando de los servicios; Por esta razón, se les consultó a los clientes de Grupo STT, si consideraban que los servicios de la empresa se diferenciaban del resto del mercado por su calidad y la mejora continua.

En el gráfico 3, se identifica que los clientes no perciben alguna diferenciación del servicio de Grupo STT, el 43% indica estar en desacuerdo con que existe alguna diferenciación en el servicio en comparación con el resto del mercado, mientras que un 46 % menciona que hay algún esfuerzo por parte de la empresa en buscar diferenciar el servicio, el resto de clientes no señalan no estar de acuerdo ni en desacuerdo.

En la actualidad, es necesario que las empresas logren transmitir a los clientes los esfuerzos que se realizan con fin de mejorar y diferenciar el servicio ya que en un mercado tan competitivo los clientes estará muy expuestos a nuevas empresas con servicio similares y que al menor sentimiento de mejora podrían quedarse con los clientes actuales.

**Gráfico 3. Diferenciación del servicio de tercerización de personal Grupo STT**



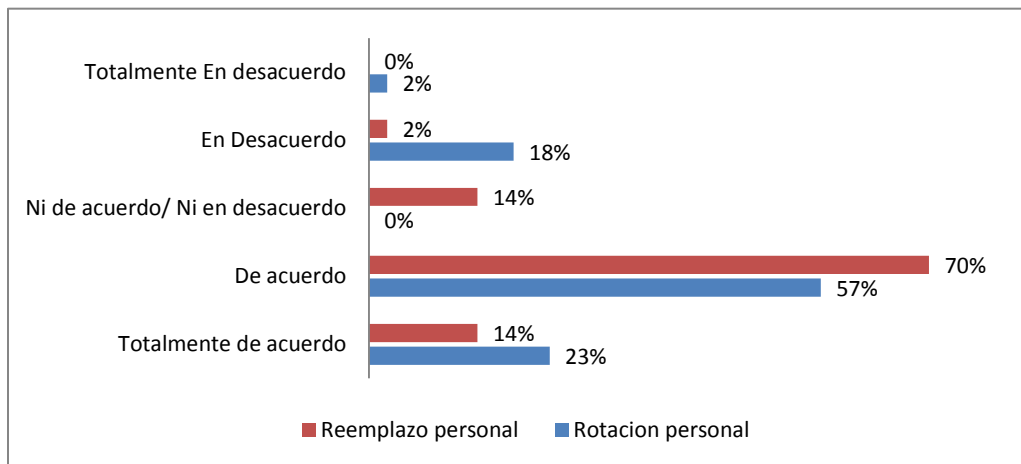
**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Como parte de la productividad y de la mejora continua, uno de los factores claves dentro del servicio de tercerización de personal, es lograr la reducción de la rotación de personal dentro de las empresas, más en el caso de estos servicios, que no solo afecta al cliente por la estabilidad de los proyectos, sino también, al proveedor por los costos en el que se incurre, como empresa administradores del personal, es necesario en caso de salida de personal realizar una nueva búsqueda de remplazos.

Por esta razón, se consultó a los clientes, si los márgenes de rotación de personal se han mantenido dentro de lo que se acordó inicialmente o si se han logrado disminuir y en los casos en los que se ha necesitado algún reemplazo, cuál ha sido la respuesta de la empresa Grupo STT como proveedora del servicio.

En el gráfico 4, se identificó que los clientes han mejorado en cuanto a la rotación de personal, reduciendo los márgenes, el 80% de los clientes manifiesta estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con que los márgenes de rotación de personal se han mantenido dentro de lo acordado, de manera que el servicio ha logrado cumplir con las expectativas de este desde este punto de vista, en cuanto a los tiempos en que la empresa ha logrado responder a la búsqueda de reemplazos por diferentes circunstancias, 84% manifiesta estar conforme con el servicio brindado. Por otra parte, el 20% de los clientes menciona que los márgenes de rotación no están dentro de lo acordado pero solo el 2% indicó que el tiempo de respuesta de la empresa no ha estado dentro de lo esperado. El 14% restante señala no estar de acuerdo ni en desacuerdo con el tiempo de entrega del personal en caso de reemplazo, por lo que es de esperar que en esos casos no se ha presentado la necesidad dentro del proyecto de hacer alguna sustitución o remplazo de personal.

**Gráfico 4. Margen de rotación y búsqueda de reemplazos de personal.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

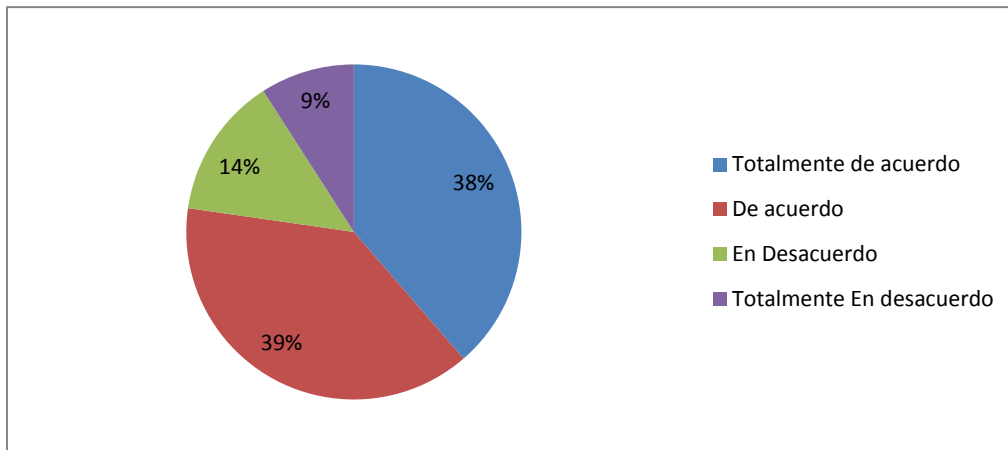
Otra de las variables importantes dentro de la mezcla de mercado en las empresas de servicios es la de personal, se refiere a la interacción directa que hay entre los clientes y el personal de contacto. La naturaleza de estas interacciones influye de manera importante en la forma como los clientes perciben la calidad del servicio, para ello se quiso profundizar en cuanto a la atención que reciben los clientes de parte de la empresa, específicamente, de quienes atienden los proyectos y se les consultó sobre los tiempos de respuesta de los ejecutivos de cuenta ante las consultas realizadas, así como el profesionalismo y compromiso con el que son atendidos y resueltas sus consultas o problemas, como parte de los compromisos de la empresa en el servicio de tercerización de personal.

Los ejecutivos de cuenta son los responsables de atender las consultas de los clientes en el servicio de tercerización de personal, además de todo el seguimiento necesario en cada uno de los proyectos de los clientes, al ser esto parte importante del servicio ofrecido por Grupo STT, se les consultó a los clientes si el tiempo de respuesta de los ejecutivos de cuenta era inferior a las 24 horas, ya que como política de empresa éste es el tiempo en el cual se debe responder las consultas de los clientes.

Según las respuestas de los clientes, en el gráfico 5, se identifica que el tiempo de respuesta cumple con la política de la empresa, un 77% de los clientes dice recibir de los ejecutivos de cuenta las respuestas a sus consultas en un tiempo menor a las 24 horas, mientras que el 23% de los clientes indican no estar de acuerdo o totalmente desacuerdo

con el cumplimiento de esta política interna de la empresa. Es importante tener claro que con esta pregunta se está haciendo referencia principalmente a tiempo de respuesta a consultas, las cuales son realizadas mediante correo electrónico.

**Gráfico 5. Tiempos de respuesta menor a 24 horas de los Ejecutivos de cuenta.**



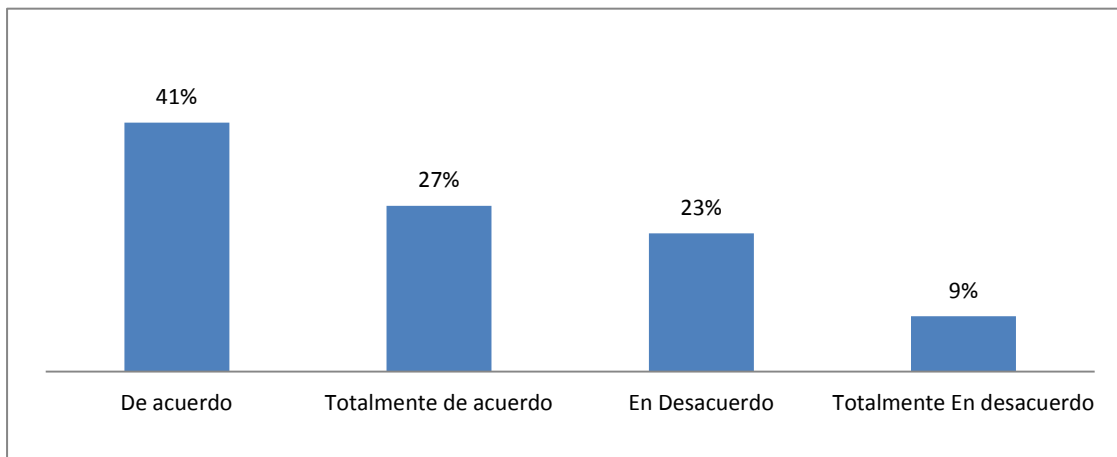
**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Como parte de la relación que existe entre el cliente y la empresa, el personal de Grupo STT, es determinante para la percepción que pueda tener, tanto los clientes potenciales como los clientes, de la calidad del servicio que la empresa brinda y de la calidad de atención que podría recibir de parte de la empresa.

Para ello, se preguntó a los clientes, si los ejecutivos de cuenta resuelven las consultas y requerimientos de manera efectiva, así como la percepción de los clientes del profesionalismo y servicio al cliente con el que son atendidos.

En el gráfico 6, se muestra cómo el 68% de los clientes indica que los ejecutivos de cuenta logran resolver las dudas y atender sus requerimientos con toda propiedad y conocimiento, mientras que el restante 32% indica que sus consultas no son resueltas de forma eficiente.

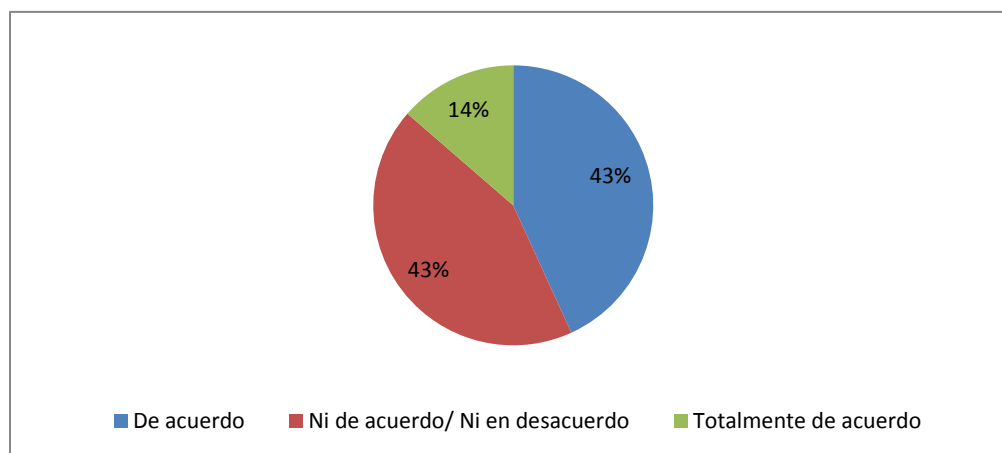
**Gráfico 6. Capacidad de respuesta de los ejecutivos de cuenta de Grupo STT.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Con respecto de la consulta de si el personal que atiende los proyectos se caracteriza por su profesionalismo y excelente servicio al cliente, en el gráfico 7, se muestra que el 57% de los clientes indica que el personal de Grupo STT se caracteriza por el profesionalismo y excelente servicio de atención al cliente, el restante 43% de los clientes, menciona no estar de acuerdo, ni en desacuerdo, lo que se podría interpretar como una insatisfacción de la atención que están recibiendo de parte del personal de Grupo STT, el porcentaje de respuestas puede ser considerado como alto, ya que es de esperar que de un servicio de calidad la perspectiva que se tenga del personal esté de acuerdo con la perspectiva que se tiene del servicio.

**Gráfico 7. Profesionalismo y Excelente servicio al cliente del personal Grupo STT**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

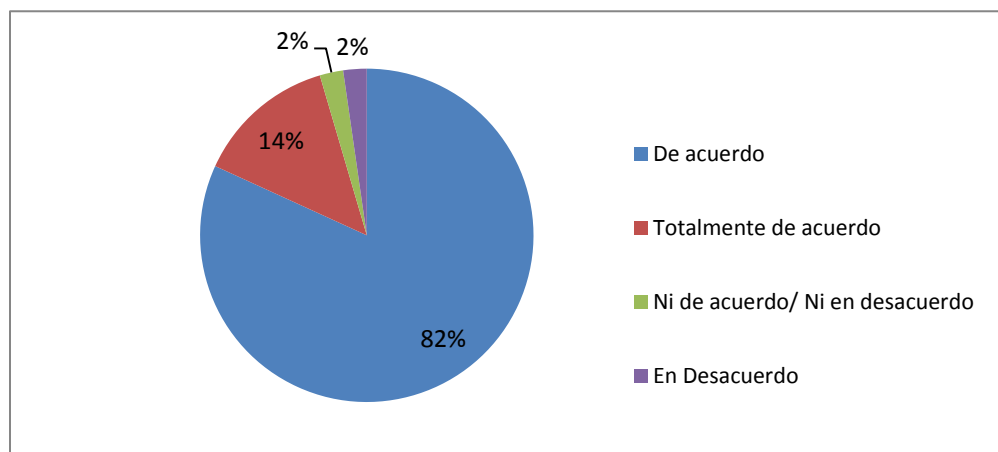
### 3.4.2 Análisis de precio.

Como parte de los objetivos de la presente investigación, se pretende analizar el precio del servicio de tercerización de personal de Grupo STT, área clave dentro de la mezcla de mercadeo. Para ello, se realizaron preguntas referentes a la percepción de la relación Costo/Beneficio, el porcentaje de ganancia que las empresas de tercerización de servicios cobran por los servicios y al nivel de importancia de los diferentes factores que influyen en el precio de los servicios.

Se consultó a los clientes de Grupo STT sobre la percepción que tiene del costo en el que están incurriendo al contratar los servicios de tercerización en relación con los beneficios que están percibiendo del servicio ofrecido por Grupo STT.

En el gráfico 8, el 96% de los clientes dice estar de acuerdo con los beneficios que están recibiendo de la empresa con respecto del costo que significa para ellos el servicio de tercerización de personal, otro 2% considera que el costo del servicio es superior a los beneficios que están recibiendo, mientras que el otro 2% restante dice no estar de acuerdo ni en desacuerdo con ese costo/beneficio.

**Gráfico 8. Percepción de la relación Costo/Beneficio servicio Grupo STT**



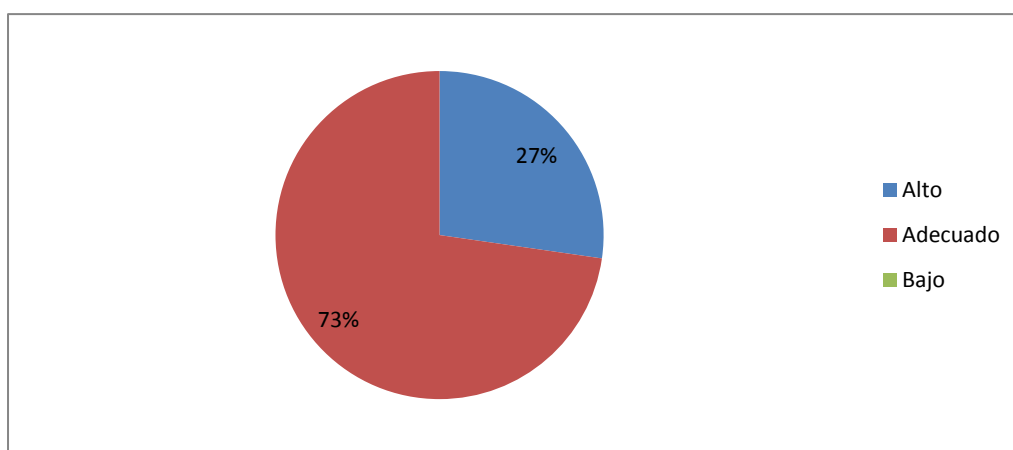
**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

En cuanto al porcentaje de servicio que cobra la empresa a los clientes o Fee de servicio, como se le conoce en el mercado de los servicios de tercerización, se consultó a los clientes, cómo calificarían el porcentaje que están pagando por el servicio de tercerización de personal.



En el gráfico 9, se muestra que el 73% de los clientes considera que el porcentaje de servicio que están pagando por el servicio de tercerización de personal es adecuado, mientras que el restante 27% de los clientes estima que el porcentaje de servicio es alto en comparación con otros proveedores en el mercado. Ninguno de los clientes mencionó que el porcentaje de servicio fuera bajo, si un servicio cumple al 100% con las expectativas del cliente, existirá la disponibilidad de pagar un sobre precio por el servicio de tercerización, que hará que el cliente perciba el precio del servicio como un precio bajo.

**Gráfico 9. Porcentaje de servicio cobrado Grupo STT.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Continuando con el análisis del precio del servicio de tercerización de personal, se les consultó a los clientes, cuáles variables consideraban más importantes a la hora de analizar el precio de los servicios, para ello se les solicitó clasificar del 1 a 5 cada una de las variables, siendo 1 la más importante y 5 la menos importante.

Los resultados se muestran en la tabla 1, donde los días de crédito son los más importantes para los clientes, la gran mayoría consideró esta variable como lo más importante, siendo un 32% de los clientes quienes lo estiman así, por otra parte lo que son los descuentos por volumen, los servicios adicionales y la experiencia de la empresa, son apreciada como importantes, la mayoría la clasificó en el número dos, los porcentajes corresponden a 27% en los descuentos por volumen, un 32% mayor servicios adicionales y un 32% en la experiencia de la empresa.

Esto confirma que los clientes lo que buscan son mayores días de crédito, lo que les permite financiar la planilla al ser el proveedor de servicio quien debe pagar a los trabajadores y ellos poder destinar esos recursos económicos a otras actividades de inversión para luego pagar las facturas, generalmente, estos créditos varían mucho en las empresas, pero van de 30 a 90 días.

**Tabla 4. Variables más importantes por tomar en cuenta en el precio de los servicios de Grupo STT**

	Más Importante		Menos Importante		
	1	2	3	4	5
Descuentos por volumen	23%	27%	11%	25%	14%
Mayores días de crédito	32%	27%	23%	9%	9%
Más servicios adicionales	14%	32%	11%	16%	27%
Experiencia de la empresa	14%	32%	11%	16%	27%

**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

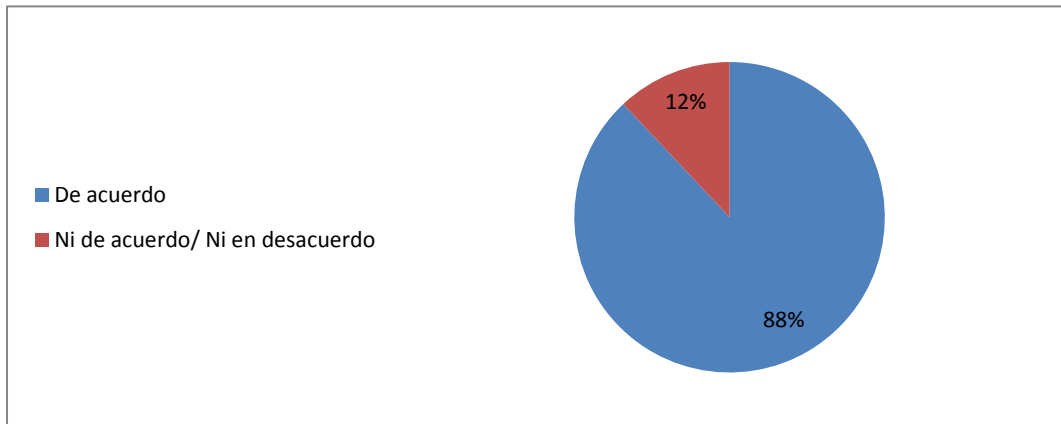
### 3.4.3 Análisis de plaza.

La plaza es otra de las variables importantes de la mezcla de mercadeo y parte del objetivo por analizar dentro del estudio, donde se consultó sobre la percepción de los clientes sobre las instalaciones de la empresa Grupo STT, sobre la atención que reciben, tanto clientes como candidatos dentro de las instalaciones y de las facilidades con las que cuenta la empresa desde el punto de vista de infraestructura.

En cuanto a la infraestructura se consultó a los clientes sobre si la empresa Grupo STT contaba con las instalaciones y equipo necesarios para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, esto como parte de los servicios de la tercerización de personal, así como de todas las herramientas necesarias para poder realizar una adecuada valoración de los candidatos.

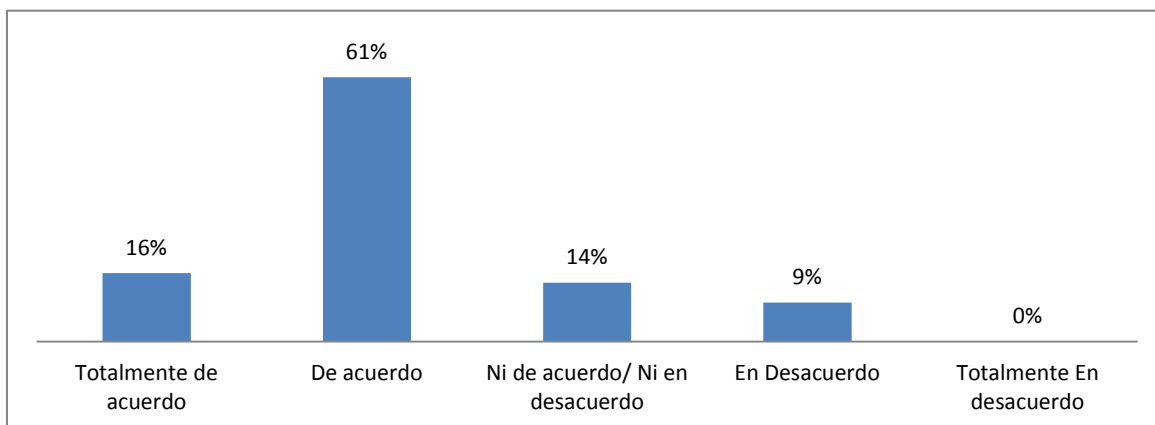
En el gráfico 10, se muestra como el 88% de los clientes dice estar de acuerdo con que la empresa cuenta con la infraestructura necesaria para realizar los procesos de reclutamiento y selección de personal, mientras que el resto de clientes indica estar en acuerdo ni en desacuerdo.

**Gráfico 10. Infraestructura adecuada para servicios de reclutamiento y selección, Grupo STT.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

En cuanto a la atención que reciben, tanto candidatos como clientes en las instalaciones de la empresa Grupo STT, según se muestra en el gráfico 11, el 77% de los clientes, indicó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo con la atención recibida en las instalaciones de la empresa, un 9% señaló estar en desacuerdo y un 14%, no estar de acuerdo ni en desacuerdo, esto puede ser explicado por el hecho de que los clientes, generalmente, reciben la visita del personal de la empresa en sus empresas, son pocas las ocasiones en las cuales el cliente visita las instalaciones de la empresa, quienes sí es usual que se apersonen a las oficinas son los trabajadores y, por supuesto, los candidatos quienes vienen ya sea a dejar su información o a presentarse a entrevistas para a selección del personal.

**Gráfico 11. Atención al cliente en instalaciones Grupo STT**

**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Es importante hacer la salvedad de que en el presente estudio se enfocó en las instalaciones de la Filial de Costa Rica, ubicadas en Tibás, San José. Se excluyó de la investigación las instalaciones corporativas ubicadas en Zapote, San José, esto por razón de que la mayor circulación de personal se da en la Filial de Costa Rica.

#### **3.4.4 Análisis de comunicación.**

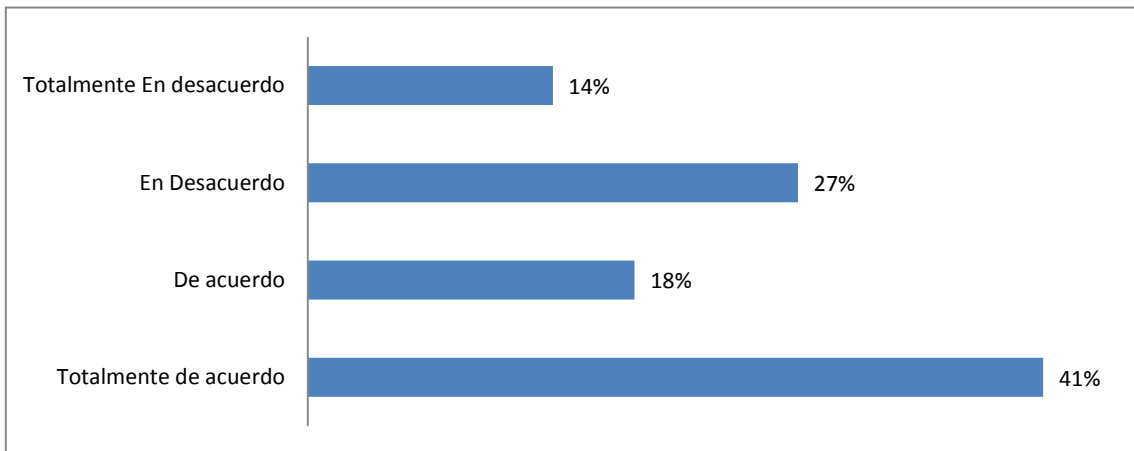
Otra de las áreas importantes dentro de este estudio y elemento de la mezcla de mercadeo, es la comunicación o promoción, este elemento tiene tres papeles fundamentales, proporcionar la información y consejo necesarios, persuadir a los clientes meta de los méritos de una marca, producto o servicio en particular y animarlos actuar en momentos específicos.

Para ello, se consultó a los clientes desde qué tipo de información reciben actualmente hasta qué tipo de información desean recibir, así como qué tanto conocen de los servicios de la empresa, con el fin de poder identificar las estrategias de comunicación de la empresa y su impacto sobre los clientes.

En el gráfico 12, se identifica que el 59% de los clientes dice estar informados sobre la empresa, así como saber sobre novedades e información de la empresa, mientras que el restante 41% de los clientes manifiesta no recibir información de parte de la empresa. Uno de los mecanismos más importantes para lograr un posicionarse en la mente de los clientes y de los clientes potenciales, es procurar mantenerlos informados sobre

acontecimientos o noticias de interés. De esta manera se logra persuadir a los clientes y obtener ser la solución número uno en caso de que se presente la necesidad de servicio.

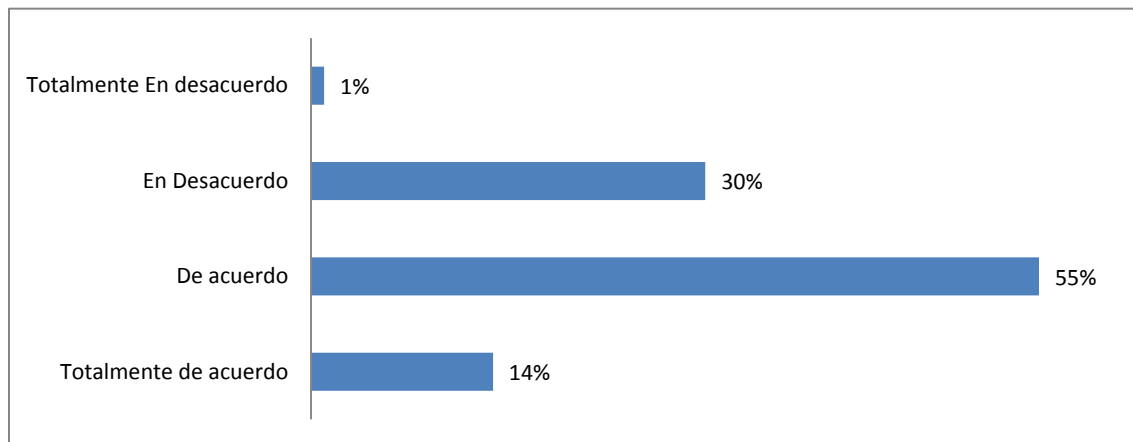
**Gráfico 12. Información Grupo STT**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Como parte de esa información importante que la empresa debe procurar hacer llegar, tanto a clientes potenciales como actuales, son los diferentes servicios que la empresa ofrece, así como cualquier tipo de mejora o innovación que la empresa realice.

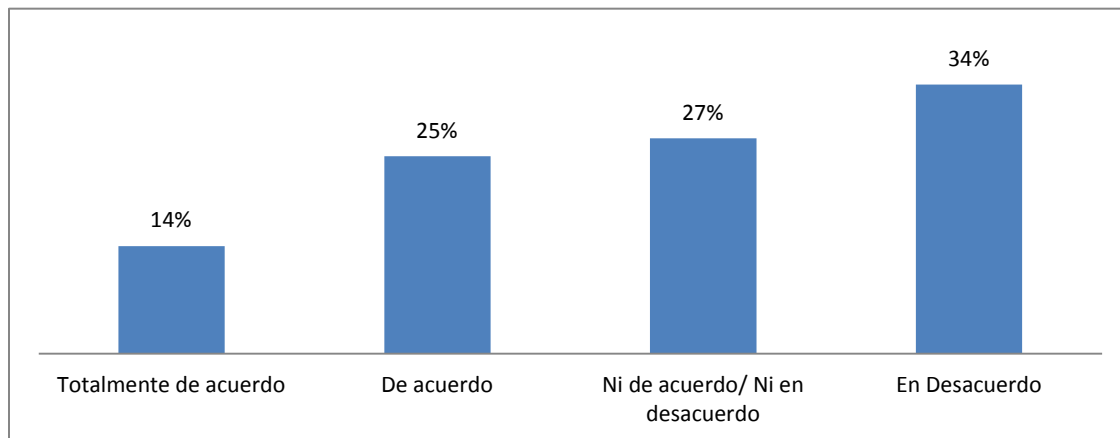
Para ello, se hizo la consulta sobre si se tenía información y se conocía sobre todos los servicios que la empresa Grupo STT ofrecía. En el gráfico 13, se puede identificar que el 69% de los clientes indica estar totalmente de acuerdo o de acuerdo en conocer los diferentes servicios que ofrece la empresa, mientras que el restante 31% menciona no conocer el resto de los servicios que brinda la empresa, por lo que se estaría perdiendo una importante oportunidad para ofrecer servicios adicionales a los clientes actuales.

**Gráfico 13. Información de los Servicios de Grupo STT**

**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

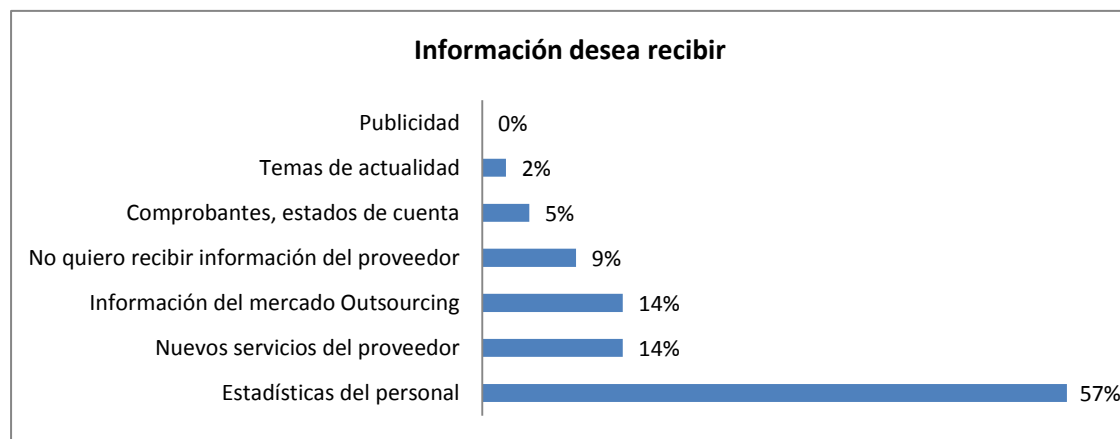
Tan importante es la información que se envía a los clientes potenciales y clientes, como lo es también la constancia o frecuencia con la que se envía esa información, para ello se consultó sobre si la empresa recibía constantemente información de Grupo STT.

En el gráfico 14, se identifica cómo el cliente manifiesta no recibir con constancia información de la empresa Grupo STT, un 34% manifestó estar en desacuerdo mientras que un 39% indicó estar totalmente de acuerdo o de acuerdo. Finalmente, el 27% restante menciona no estar de acuerdo ni en desacuerdo, lo que se podría identificar como información que no se está siendo recibida por el cliente, lo que no solo afecta los objetivos de la estrategia de comunicación, sino que podría ser un gasto de recursos al no estar cumpliendo con los objetivos de hacer llegar la información a los clientes y clientes potenciales.

**Gráfico 14. Frecuencia con que se recibe Información de los servicios de Grupo STT**

**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

Finalmente, con el fin de identificar qué tipo de información es la que los clientes desean recibir de parte de la empresa Grupo STT, se hizo la consulta sobre la información que les gustaría la empresa envíe. En el gráfico 15, se identifica que la información que desea recibir son referentes al servicio, como lo son estadísticas del personal, por ejemplo, donde el 57% de los clientes indica les gustaría recibir este tipo de información, seguido de información de nuevos servicios que brinde la empresa e información del mercado de servicios de tercerización, con un 14% cada una, lo que dejó claro el 100% de la población encuestada es que no desea recibir publicidad que no esté relacionada con el servicio que están recibiendo.

**Gráfico 15. Tipo de información se desea recibir de Grupo STT**

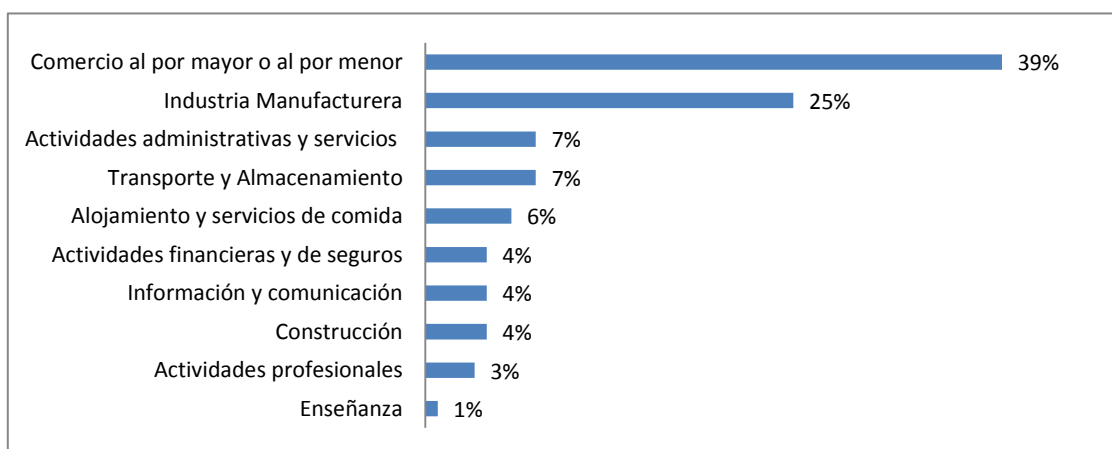
**Fuente: Elaboración propia, encuesta servicios de tercerización de personal. (n=44)**

### 3.4.5 Análisis de mercado.

El otro objetivo de esta investigación es analizar el mercado de la tercerización de servicios en Costa Rica. Para el análisis y desarrollo de esta objetivo, se utilizó como instrumento de apoyo, la encuesta realizada a 122 empresas a nivel nacional, tanto de empresas nacionales como transnacionales con operaciones en Costa Rica y de las cuales interesa identificar las actividades o áreas en las que se encuentran éstas, el número de empleados que tiene y por supuesto, identificar cuáles de estas empresas cuentan con los servicios de tercerización y cuáles no, para identificar las principales razones. Por último, se identificará cuáles son las expectativas de estas empresas con respecto de la tendencia de los servicios de tercerización en Costa Rica para el año 2015.

De las 122 empresas consultadas, se identificó, cuál es el área principal a la que se dedica la empresa. En el gráfico 16, se muestra que la mayoría de las empresas encuestadas son del área de comercio e industrial, con un 39% y 25% respectivamente, seguidas de las áreas de actividades administrativas y de transporte y almacenamiento con un 7% cada una. Las otras áreas que se lograron identificar son las de alojamiento, actividades financieras, información y comunicación, construcción, actividades profesionales y la enseñanza.

**Gráfico 16. Principales actividades a las que se dedican las empresas**



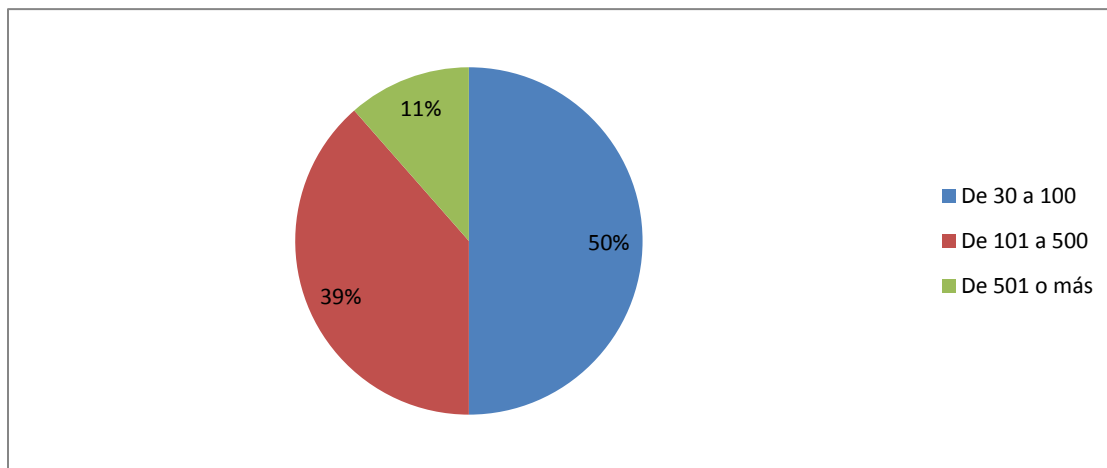
**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.  
(n=122)**

De estas 122 empresas, en el gráfico 17, se identificó cuál es el tamaño éstas en cuanto a la cantidad de empleados que tiene, donde el 50% tiene de 10 a 100 empleados, lo que



se considera pequeño, mientras que un 39% de 101 a 500 empleados, estimado como tamaño medio y finalmente un 11% de empresas apreciadas grandes con una cantidad de empleados de 501 a más empleados.

**Gráfico 17. Cantidad de empleados de las empresas en Costa Rica.**

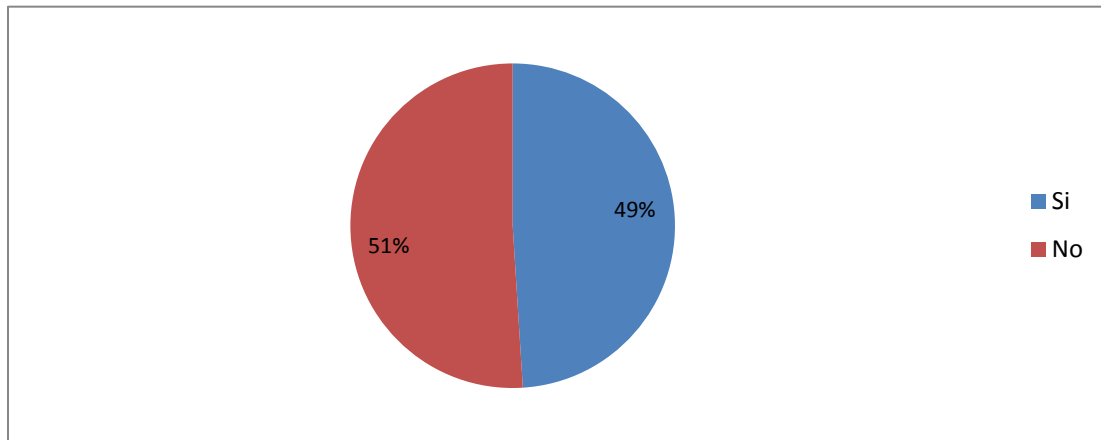


**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.  
(n=122)**

Una vez identificadas las características generales de estas empresas, se identificó cuáles de estas empresas contratan servicios de tercerización, para lo que se les consultó si tenían a terceros contratados que les brindaran los servicios que necesitaban.

En el gráfico 18, se identifican que el 49% de las empresas encuestadas utiliza los servicios de tercerización, mientras que el restante 51% no emplea los servicios. Por lo que se podría identificar un mercado potencial para las empresas proveedoras de servicios, al haber una cantidad importante de empresas que usan el servicio de tercerización. Se estaría haciendo referencia a 60 empresas en Costa Rica que utilizan los servicios de tercerización y 62 empresas que no emplea los servicios de tercerización.

**Gráfico 18. Empresas que utilizan los servicios de tercerización en Costa Rica.**

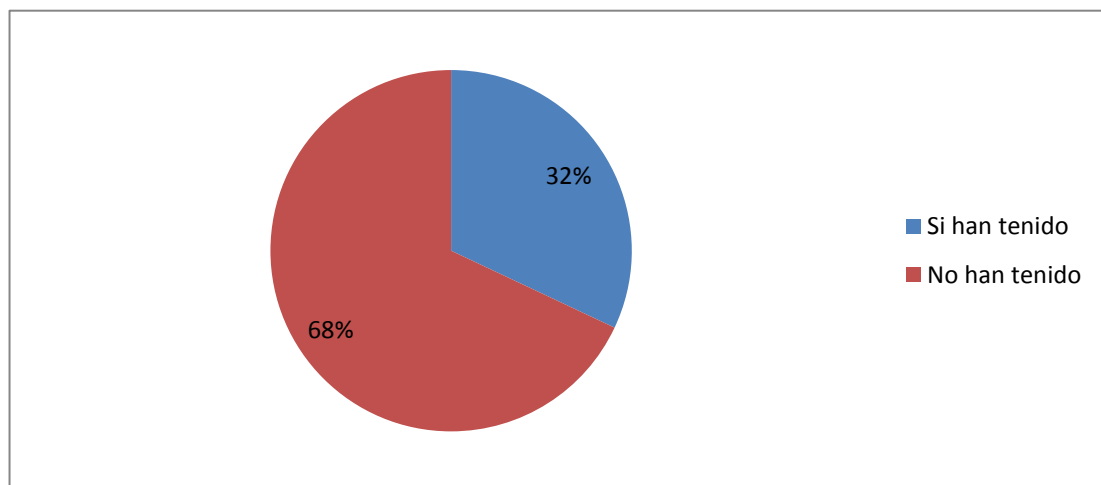


**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.  
(n=122)**

En cuanto a las empresas que no utilizan los servicios de tercerización en Costa Rica, es importante identificar las razones por las cuales no emplean el servicio, por lo que se consultó a esas empresas si en algún momento utilizaron el servicio de tercerización.

En el gráfico 19, se identifica que de las 62 empresas que indicaron no utilizar los servicios de tercerización, el 32% han mencionado haber empleado en el pasado el servicio, mientras que el 68% indican nunca haber usado el servicio de tercerización.

**Gráfico 19. Empresas que han utilizado los servicios de tercerización en Costa Rica.**

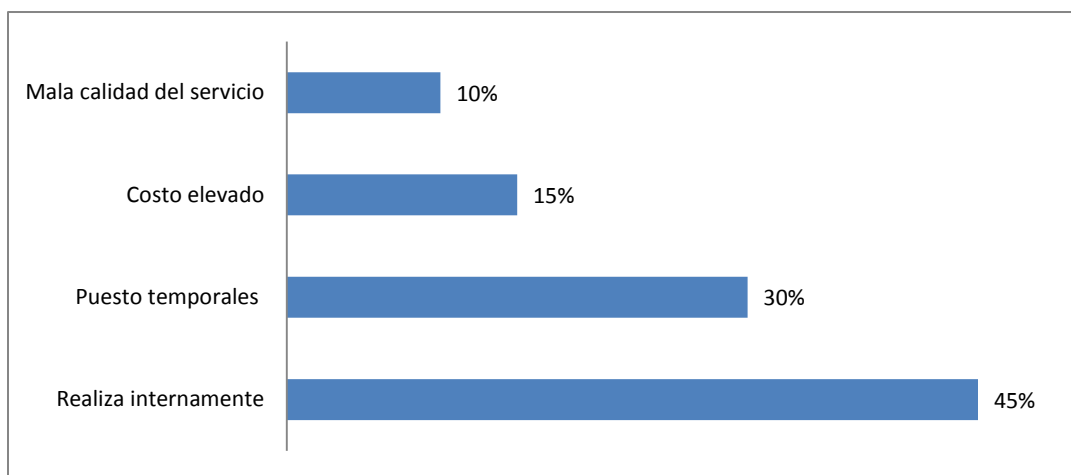


**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.  
(n=62)**

Con fin de profundizar aún más sobre los motivos por los cuales estas empresas dejaron de utilizar los servicios, se consultó, cuáles son las principales razones por las que se dejó de emplear el servicio de tercerización.

En el gráfico 20, se muestra que de las 20 empresas que mencionaron no utilizar los servicios de tercerización, pero que en el pasado los emplearon, se identificó como el principal motivo el hecho de que la empresa decidió realiza el proceso de forma interna, la misma empresa absorbió el servicio y ahora se encarga de este, un 30% de las empresas indicó que los puestos eran temporales por lo que se finalizó el servicio una vez concluido el proyectos, un 15% señaló que los costos eran elevados y el restante 10% de la empresas dice que por la mala calidad del servicio que recibieron.

**Gráfico 20. Razones por las que las empresas han dejado de utilizar los servicios de tercerización en Costa Rica.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.**

**(n=20)**

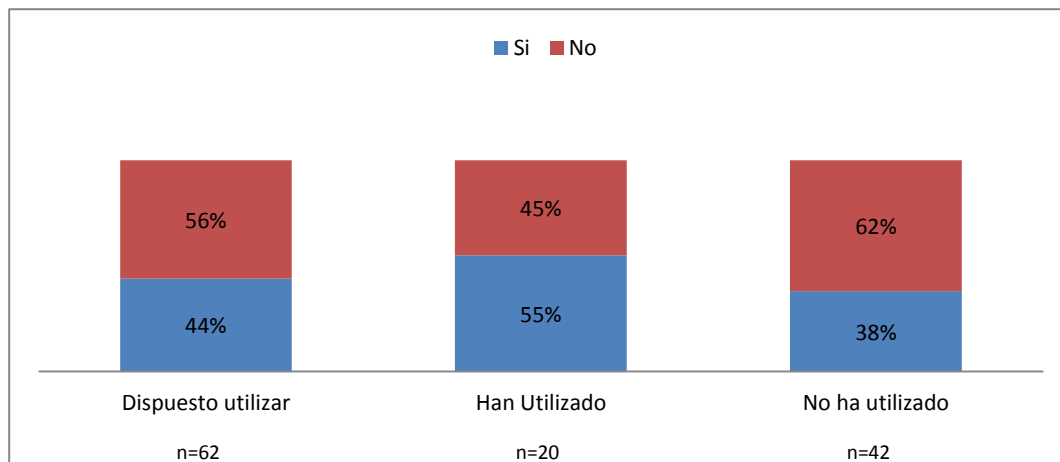
Con el fin de poder identificar clientes potenciales, se consultó a las empresas si estarían dispuestas a hacer uso de los servicios de tercerización en el futuro, de las 62 empresas que indicaron no utilizar el servicio, el 44% de la empresas dijo si estar dispuestas por emplear los servicios de tercerización, mientras que el 56% restante mostró no tener interés en los servicios. Este es un dato interesante para la empresa que permite identificar que existe un mercado potencial interesante que podría requerir los servicios de tercerización.

En el gráfico 21, se muestra los resultados de la disposición de estas empresas por la utilización de servicios, de las 62 empresas dijeron no usar servicios de tercerización, el 44% de las empresas indico si estar dispuestos a volver a contratar los servicios de un tercero, mientras que el 56% restante mencionó no estar dispuesto a contratar los servicios.

De las 20 empresas que utilizaron servicios en el pasado el 55% dice estar dispuesto a volver a contratar los servicios de tercerización mientras que el 45% restante indica no volver a emplear el servicio.

Por otra parte, se muestra cómo de las 42 empresas indicaron no haber utilizado los servicios de tercerización nunca, el 38% estaría dispuesto a utilizar los servicios, mientras que el restante 62% de las empresas no contratarían a terceros para la administración de los servicios.

**Gráfico 21. Disponibilidad de las empresas para la utilización de los servicios de tercerización en Costa Rica.**

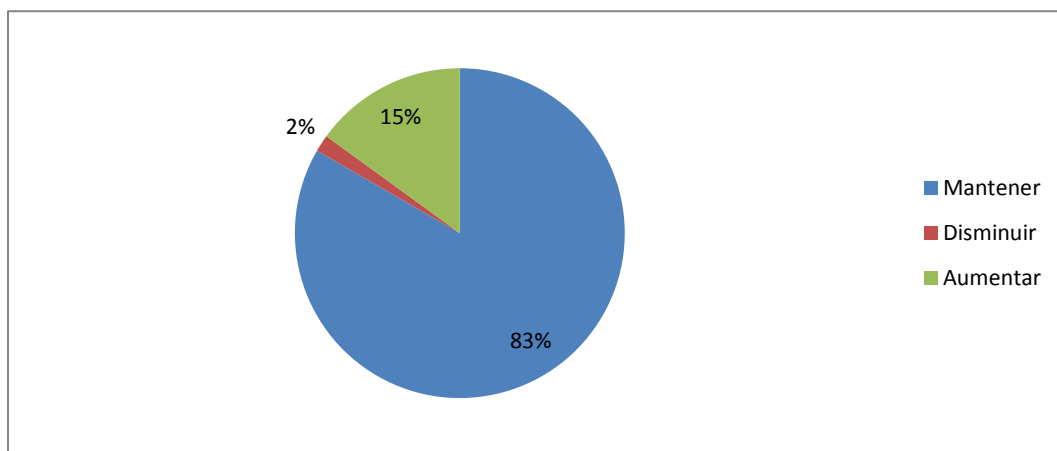


**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.  
(n=62)**

Con el fin de poder profundizar más con los clientes potenciales en el mercado de la tercerización de servicios, se consultó con respecto de los planes de la empresa para este 2015, sobre si las empresas deseaban mantener, aumentar o disminuir los servicios de tercerización de personal.

En el gráfico 22, se muestra cómo las empresas que actualmente cuentan con los servicios desea mantenerlos, el 83% de las empresas indicó mantendrían los servicios de tercerización, por otra parte el 15% de las empresas señaló aumentarían los servicios de tercerización y solo un 2% de las empresas tiene planes de disminuir los servicios de tercerización para este año 2015. De esta forma se confirma que el mercado de servicios de tercerización en Costa Rica tiene una tendencia creciente y hay una cantidad de clientes potenciales con disponibilidad de utilizar los servicios.

**Gráfico 22. Tendencia de los servicios de tercerización en Costa Rica para el año 2015.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios Costa Rica. (n=60)**

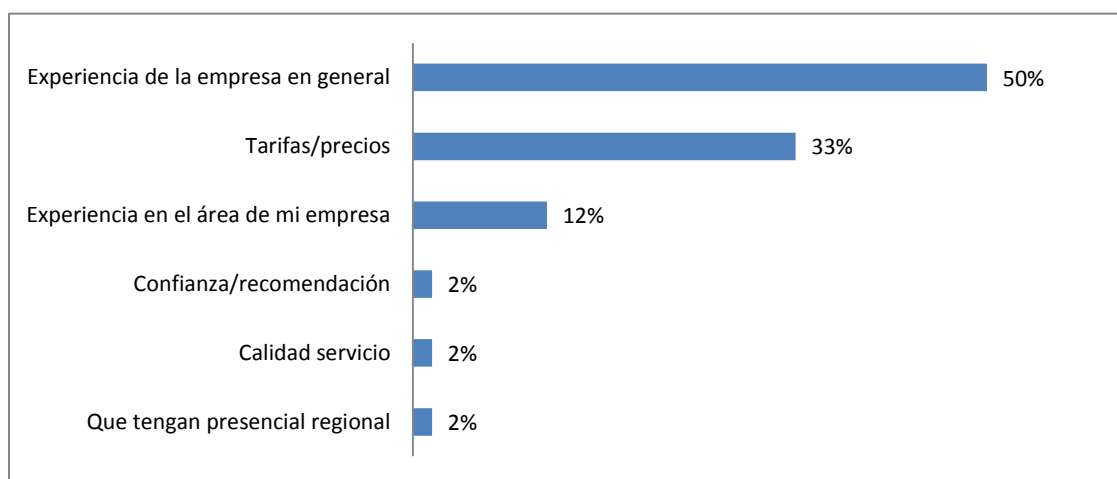
Otro dato interesante obtenido, en esta investigación, es que en las empresas grandes, empresas de 501 o más empleados, es donde se dará un mayor crecimiento en los servicios de tercerización, el 40% de las empresas grandes desea aumentar el servicio de tercerización mientras que el restante 60% pretende mantener los servicios.

#### **3.4.6 Análisis del consumidor.**

Con el objetivo de analizar más a fondo las empresas que utilizan los servicios de tercerización en Costa Rica, se investigó sobre cuáles son elementos que ellos buscan en las empresas proveedoras del servicio de tercerización, así como desde hace cuánto tiempo trabajan desde el modelo de tercerización de servicios y que le da mayor satisfacción a ellos como usuarios del servicio de tercerización.

Se les consultó a las 60 empresas que utilizan el servicio de tercerización en Costa Rica, cuáles fueron los elementos que tomaron en cuenta para la escogencia de las empresas proveedoras de servicios de tercerización, en el gráfico 23, se muestra que el 50% de las empresas considera la experiencia de la empresa en el mercado como uno de los elementos más importantes a la hora de seleccionar un proveedor de servicio, seguido por el precio y las tarifas del servicio con un 33%, seguido por la experiencia que tenga la empresa en el área específica en donde se necesita el servicio con un 12%, finalmente, las recomendaciones que se reciban del proveedor, la calidad del servicios y la presencia de la empresa a nivel regional son elementos que las empresas consideran de importancia a la hora de seleccionar un proveedor de servicios de tercerización de personal.

**Gráfico 23. Elementos importantes para la escogencia del proveedor de servicios de tercerización en Costa Rica.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.**

**(n=60)**

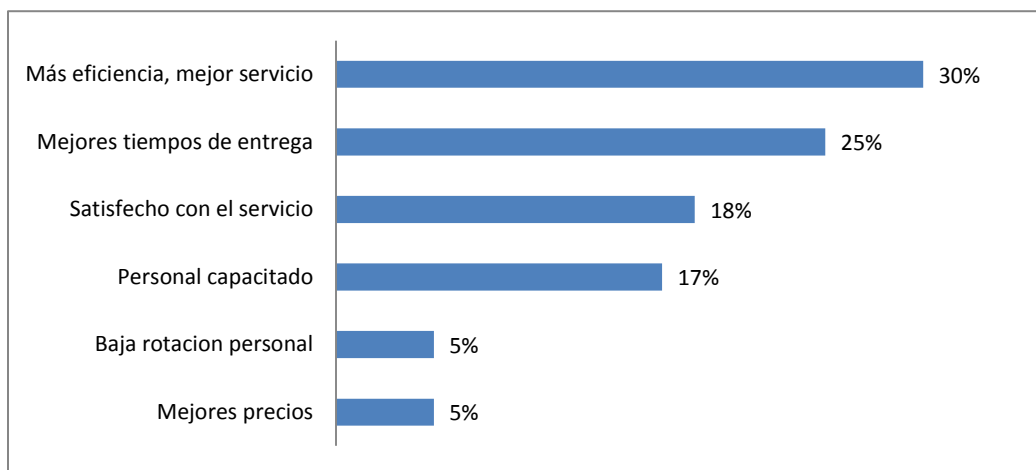
Además, como parte de comportamiento del consumidor, se realizó la consulta dentro de las 60 empresas sobre hace cuánto tiempo la empresa contará con los servicios de tercerización. Se identificó que el 52% de las empresas tiene menos de tres años de contratar servicios de tercerización, la mayoría de empresas, el 32% tiene menos de 1 año de contratar los servicios de tercerización, un 46% de la empresas indicó tener entre 3 y 10 años de contratar los servicios mientras que solo un 2% de las empresas mencionó tener más de 10 años de trabajar con el modelo de tercerización de servicios.

Además, se identificó que las empresas más grandes son las que tiene más años trabajando con el servicio de tercerización de personal, el 80% de las empresas grandes indicó que tiene más de 10 años de trabajar con el servicio de tercerización.

Con respecto de lo que los consumidores esperan recibir de los proveedores de servicio, se les consulto a las 60 empresas qué esperaban recibir de los proveedores del servicio de tercerización en Costa Rica para sentirse más satisfechos con el servicio recibido.

En el gráfico 24, se muestra que las empresas desean que el servicio sea más eficiente y mejor, el 30% de las empresas así lo manifestó, mientras que otro 25% indicó que se deberían mejorar los tiempos de entrega, un 17% que los proveedores cuenten con personal más capacitado, con un 5% cada uno, mencionó que bajar la rotación de personal y mejorar los precios del servicio, finalmente un 18% manifestó estar satisfecho con el servicio de tercerización que recién.

**Gráfico 24. Elementos para mejorar la satisfacción con el servicio de tercerización recibido.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios en Costa Rica.**

**(n=60)**

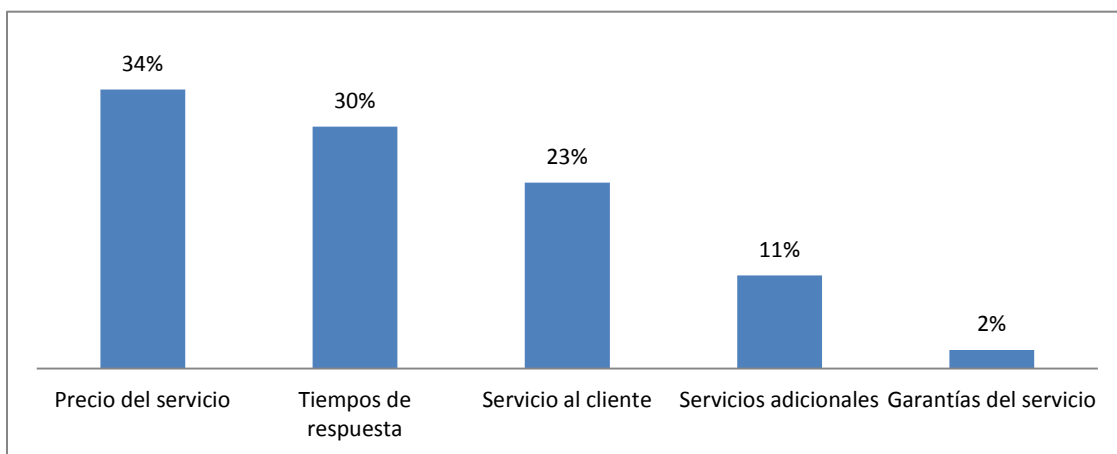
### **3.4.7 Tipo de cliente.**

Toda la información previamente analizada llega al siguiente objetivo, identificar cuál es el tipo de cliente que utiliza los servicios de tercerización de personal en Costa Rica. Luego de conocer que realmente existe un mercado para estos servicios y identificar que es un mercado creciente, para la empresa, es necesario saber cuáles empresas son las que

utilizan estos servicios, Identificando qué es lo que los clientes valoran del servicio, las mejoras que se deben hacer de los servicios para poder cumplir con las exigencias de ese mercado potencial y que es lo que verdaderamente estas empresas esperan recibir de su proveedor de servicio.

En el gráfico 25, se consultó qué es lo que valoran más de los servicios de tercerización de personal, el 34% de las empresas indicó que el precio del servicio es lo que para ellos es más importante, seguido de un 30% de los tiempos de respuesta y un 23% de servicio al cliente, estos dos últimos se podrían ver como parte del servicio que las empresas están esperando recibir de un servicio de tercerización de personal, lo que confirman que la calidad de éste es lo que, tanto clientes como clientes potenciales están buscando. Si unimos estos dos puntos estaría diciendo que 53% indica que la calidad de los servicios es lo más importante por encima de cualquier otra variable. Dentro de las otras opciones se menciona lo que son los servicios adicionales y las garantías del servicio con un 11% y un 2% respectivamente.

**Gráfico 25. Lo que se valora más de los servicios de tercerización de personal.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)**

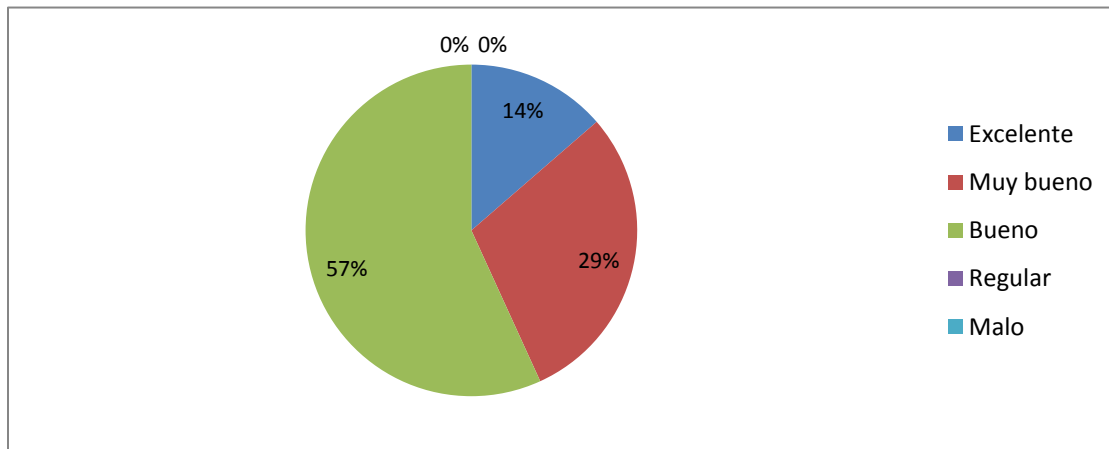
Como parte del análisis del tipo de clientes que utilizan los servicios de tercerización de personal, se consultó a los clientes actuales de la empresa Grupo STT, cómo calificarían el servicio que están recibiendo actualmente por parte de este proveedor.

En el gráfico 26, se muestra como el 57% de los clientes indica recibir un servicio bueno, mientras que un 29% señaló que el servicio recibido era muy bueno y un 14% excelente. Solo ese 14% de los clientes se podría decir que son fieles a la empresa y que están



satisfechos con el servicio que reciben, en el 86% del resto de clientes hay algún descontento con el servicio por lo que no lo califican como un servicio excelente.

**Gráfico 26. Clasificación del servicio de tercerización de personal actual.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)**

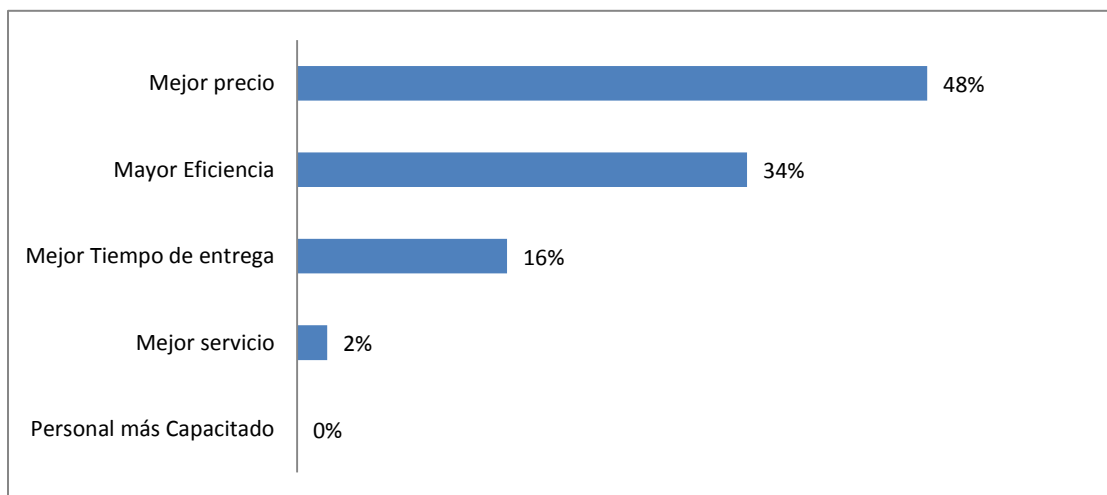
Como el objetivo de profundizar más sobre esos factores que puedan estar generando cierto descontento o insatisfacción dentro de los clientes de la empresa, se les consultó qué mejoras debería hacer el proveedor actual para que el servicio que reciben sea considerado como excelente, a lo que los clientes respondieron;

- Se debe mejorar en los tiempos de respuesta, los clientes esperan recibir una respuesta casi de inmediata de la empresa, lo que le permita a ellos actuar de forma inmediata.
- Brindar mayor valor agregado al servicio actual. No solo se quieren nuevos y mejores servicios, sino que lo que, tanto clientes como clientes potenciales esperan de los proveedores servicios diferenciados, servicio de calidad.
- Mejorar los precios que se cobran por el servicio. Como se analizó anteriormente en el análisis del precio, en la medida de que no se cumpla con las necesidades y requerimientos del clientes, éste va sentir está pagando un sobre precio en comparación al servicios que está recibiendo.

Además, se consultó a los clientes qué haría a su empresa sentirse más satisfecha con el servicio que están ofreciendo, esto con el objetivo de poder identificar qué es lo que los clientes están esperando que la empresa les brinde.

En el gráfico 27, se identifica nuevamente cómo la variable precio es lo que los clientes mencionan ser lo que más buscan de los servicios de tercerización de personal, un 48% de los clientes indicó que un mejor precio es lo que les haría sentirse más satisfechos con el servicio recibido, mientras que un 34% señaló que mayor eficiencia del servicio en cuanto a entregables y compromisos adquiridos en la negociación, así como un 16% mencionó que la mejora en los tiempos de entrega de la información. El restante 2% manifestó que mejoras generales del servicio que están recibiendo es lo que esperarían recibir del servicio actual.

**Gráfico 27. Qué haría a su empresa sentirse más satisfecha con el servicio de tercerización de personal que está recibiendo actualmente.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)**

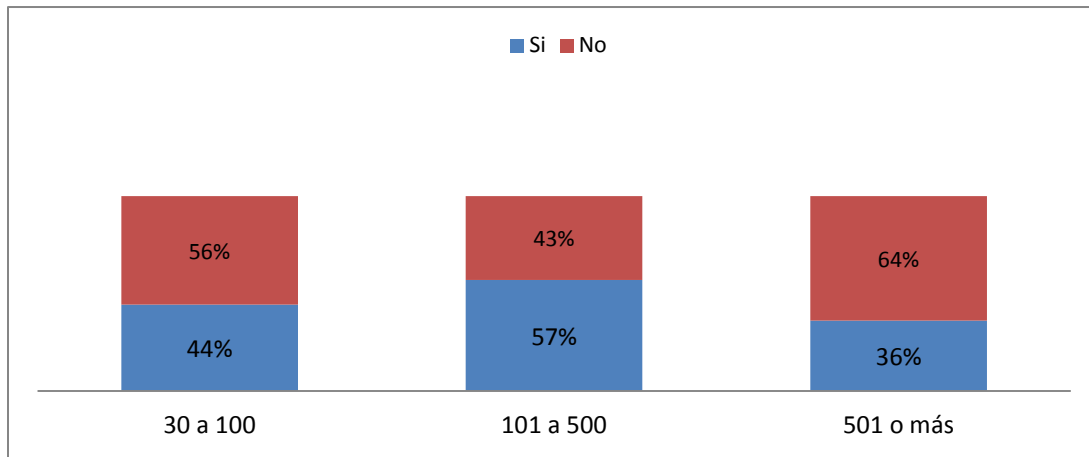
### 3.4.8 Perfil del cliente.

El siguiente objetivo de la investigación es identificar el perfil de los clientes del servicio de tercerización de personal en Costa Rica, para lo cual se investigó sobre cuales con las áreas en las que se utiliza más los servicios y el tamaño de esas empresas, así como saber si los clientes actuales estarían o no dispuestos a recomendar los servicios de Grupo STT.

En el gráfico 28, se puede identificar que las empresas medianas en Costa Rica, son las que más utilizan los servicios de tercerización, lo que indica es que las empresas que estén entre las 101 y 500 empleados son las que emplean los servicios de tercerización de personal, seguida por empresas de 30 a 100 empleados con un 44%, mientras que en

las empresas grandes el 36% de las empresas utilizan los servicios de tercerización de personal. En el caso de los clientes de Grupo STT el 98% de los clientes son empresas privadas, tanto nacionales como transnacionales, las cuales se comportan de la misma forma donde la mayor concentración de empresas se da, tanto en la mediana como pequeña empresa.

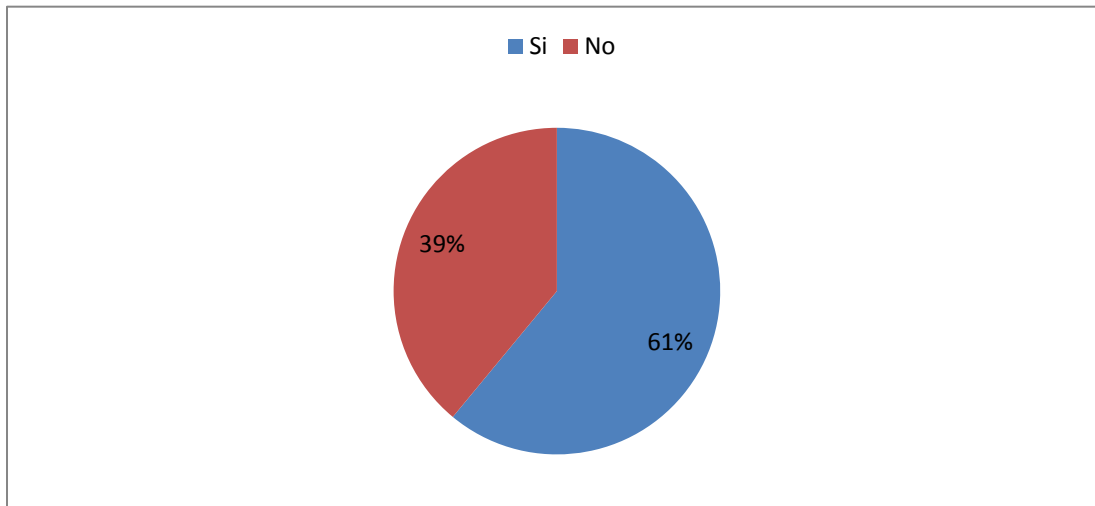
**Gráfico 28. Utilización de los servicios de tercerización, según la cantidad de empleados.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)**

En lo que respecta de la industria a la que pertenecen los clientes de Grupo STT, la gran mayoría de las empresas son del sector industrial y comercio, así como empresas de administración, financieras y uno de las áreas que ha venido en aumento son el sector de empresas de servicios de atención al cliente o call centers.

Además, se consultó a los clientes si estarían dispuestos a recomendar los servicios de tercerización de personal de Grupo STT, con el objetivo de medir la fidelidad de los clientes, como parte del perfil, en el gráfico 29, se muestra que el 61% de los clientes, recomendaría los servicios de tercerización de personal ofrecidos por Grupo STT, mientras que un 39% indicó no recomendar el servicio ofrecido por Grupo STT.

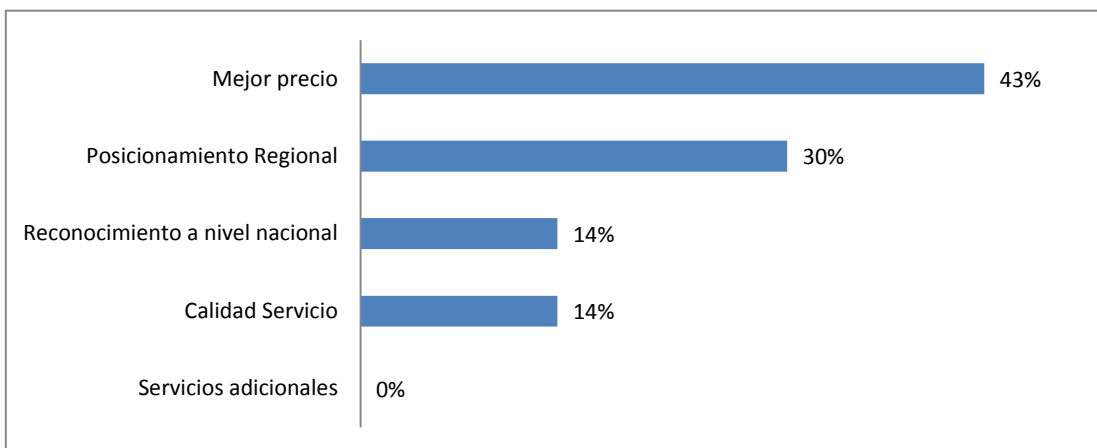
**Gráfico 29. Recomendaría los servicios de tercerización de personal de Grupo STT.**

**Fuente:** Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)

#### **3.4.9 Comportamiento del cliente.**

Finalmente y como parte de los objetivos de la investigación, se analizó el comportamiento de los clientes de los servicios de tercerización de personal, consultándoles las razones por la que habían seleccionado el proveedor actual. En el gráfico 30, se identificó que el precio es la principal razón por la que se decidió trabajar con Grupo STT, el 43% de los clientes indica que ésta fue la principal razón para seleccionar la empresa como proveedoras del servicio, un 30% señaló que el posicionamiento con el que cuenta la empresa fue la razón principal, al contar la empresa con oficinas en varios países de la región, mientras que el resto de cliente mencionó que por el reconocimiento con el que cuenta la empresa y la calidad del servicio son las principales razones por las que se seleccionó a Grupo STT como proveedor del servicio de tercerización de personal.

**Gráfico 30. Razones por las que se decidió por los servicio de Grupo STT.**



**Fuente: Elaboración propia, encuesta tercerización de servicios de personal. (n=44)**

### 3.5 FODA.

Una vez realizada la descripción, tanto de la empresa como del mercado en el capítulo anterior, conjuntamente con todos los datos obtenidos de la realización y análisis de la investigación de mercados del presente capítulo, esta sección pretende sintetizar los descubrimientos claves mediante el uso de la herramienta del análisis FODA que se encuentra expuesta a continuación:

#### 3.5.1 Fortalezas.

- Grupo STT es una empresa especializada en una gran variedad de servicios de tercerización como lo son la tercerización de personal, Reclutamiento y Selección de personal, Servicios de consultoría, Servicios de nómina, Servicios de Administración y Consultoría, Servicios contables y Financieros; lo que le permite poder ajustarse a las necesidades del mercado costarricense por su experiencia en diferentes servicios de Outsourcing.
- Cobertura regional por medio de administración propia, lo que permite generar negocios a nivel de la región y brindar los mismos estándares de calidad. Además, es una de las razones por la que, tanto clientes como clientes potenciales seleccionan sus proveedores de servicio de tercerización de personal.
- Contar con un centro de capacitación propio, lo que permite tener personal clave capacitado, según las necesidades de la empresa.

- 15 años de estar en el mercado en los cuales se ha alcanzado un importante posicionamiento de la marca a nivel local.
- Sistemas de planillas, compras, tesorería y contabilidad regionalizados por medio del Centro de Servicios Compartidos.
- Tecnología 100% en la nube.
- Corporación no franquiciada, lo que permite tener más control de la calidad del servicio.
- Antigüedad y experiencia del Capital Humano base.
- Plataforma tecnológica.
- Infraestructura adecuada para llevar acabo procesos de reclutamiento y selección, salas adecuadas y equipadas para poder realizar las entrevistas del personal.

### **3.5.2 Oportunidades.**

- La globalización, el progresivo cambio organizacional y la necesidad de ser cada vez más competitivo, son factores que han llevado a las compañías ha dedicarse únicamente a sus respectivos negocios.
- Unificar esfuerzos con otras compañías competidoras, y cámaras empresariales con el fin de crear una cámara de empresas de Outsourcing a nivel local, que regule el sector.
- Diversificar la cartera de servicios con el fin de hacer venta cruzada entre nuestros propios clientes.
- Tendencia del Global Sourcing, clientes requieren proveedores regionales.
- Se brindan servicios en áreas críticas para el cliente, lo que crea mayor dependencia.

### **3.5.3 Debilidades.**

- La continua rotación del personal (contratistas) en los proyectos de los clientes.
- Apalancamiento financiero elevado.
- Área de mejora en los planes de carrera de personal y gestión ambiental.
- Desconocimiento de la estructura de costos de todos los servicios.
- Ausencia de presupuesto para capacitación y actualización en áreas técnicas.
- Falta de capacitación del personal en servicio al cliente.

- Falta de una estrategia de mercadeo para canalizar los recursos, tanto del Departamento de Mercadeo como del Departamento Comercial.
- Poca diferenciación de los servicios de tercerización de personal.
- Debilidad en las estrategias de comunicación con los clientes de la empresa.

#### **3.5.4 Amenazas.**

- Creciente competidores en el mercado de Outsourcing en Costa Rica
- Los cambios en la legislación laboral podrían afectar los servicios de tercerización de personal.
- Inestabilidad política que provoca disminución en el recurso humano en las empresas.
- El desarrollo de microempresas en el sector que ponen el riesgo el ambiente para el Outsourcing.
- Bajo crecimiento económico en el país.
- Fuga de talento del Staff por mejores opciones laborales.
- Posibilidad de que la competencia responda a nuestra estrategia de crecimiento con una guerra de precios.
- Posibilidad de cambio en las políticas de Recursos Humanos de las empresas de los clientes, en el que se beneficie la contratación de empleados directos versus Outsourcing.
- Migración de las necesidades de los clientes a servicios más especializados.
- Fluctuaciones monetarias.
- Inestabilidad política.
- Migración de las operaciones de los clientes a otros países.

En el capítulo siguiente, se hará la propuesta de la estrategia de mercadeo de grupo STT. Para ello se propondrán objetivos de mercado, definición del mercado meta y utilidades de la estrategia de mercadeo para la empresa Grupo STT, así como el respectivo análisis financiero para justificar la estrategia de mercadeo propuesta.

## **Capítulo IV. Desarrollo de una propuesta estratégica de mercadeo para Grupo STT.**

En el presente capítulo, se utilizará la información obtenida de la investigación de campo para desarrollar una estrategia de mercadeo para la empresa de tercerización de servicios en Costa Rica, Grupo STT. Con el análisis de los datos, se pudo determinar, tanto las necesidades de los clientes actuales, así como la de los clientes potenciales.

Dentro de esta sección se expone el objetivo de la propuesta, justificación, el mercado meta y las estrategias y las tácticas que le dan forma a la estrategia de mercadeo propuesta.

Para guardar congruencia con la estrategia general de la empresa, esta propuesta fue desarrollada con estricto apego al marco estratégico de Grupo STT, el cual, como se expuso en el capítulo dos, contiene la misión de;

“Satisfacer las necesidades de nuestros clientes, por medio de procesos en una constante búsqueda del mejoramiento continuo”.

### **4.1 Objetivo de la propuesta.**

El objetivo de la propuesta es elaborar una estrategia de mercadeo para la empresa Grupo STT, con el fin de determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada para la empresa.

### **4.2 Justificación de la propuesta.**

La presente propuesta pretende crear una estrategia de mercadeo con el fin de canalizar los recursos en el Departamento Comercial y de Mercadeo. La estrategia de marketing parte de las metas del negocio.

La estrategia de mercado permite crear mejores tácticas, mediante una investigación de mercado, se puede saber lo que está haciendo y cómo se puede hacer mejor. Además, permite desarrollar sus propias técnicas innovadoras y obtener una ventaja sobre los competidores, que pueden haber estado en el mercado más tiempo y no han revisado su estrategia de mercadotecnia para adaptarse a los cambios actuales del mercado.



### **4.3 Establecimiento de objetivos de mercadeo.**

Dentro de los objetivos para esta propuesta de estrategia de mercado para los servicios de tercerización de personal en Costa Rica, se planteó:

- Impulsar la diferenciación del servicio, mediante una estrategia de mercadeo integral en términos de *branding*, calidad, precio, valor agregado y comunicación, para cumplir con las expectativas del mercado meta.
- Fortalecer el posicionamiento de Grupo STT, enfatizando en los beneficios del servicio para los clientes meta, en relación con otras soluciones disponibles en el mercado nacional.
- Maximizar la utilidad de Grupo STT, fortaleciendo la participación en el mercado de tercerización de servicios en Costa Rica
- Mantener el control sobre la calidad del producto para asegurar la satisfacción del mercado meta.
- Analizar el precio del servicio en relación con los precios de los competidores, el valor percibido del servicio y la estructura de costos de la empresa.

### **4.4 Mercado Meta.**

El mercado de tercerización de servicios en los últimos años ha tenido un crecimiento importante y es de esperar que se mantenga la tendencia. Como se pudo demostrar en la investigación realizada y según los resultados obtenidos, para el 2015, las empresas continuarán utilizando los servicios de tercerización y muchas otras esperan incrementar el uso de los servicios, así como otras incursionar por primera vez en la utilización de tercerización de servicios.

El mercado meta, al que se dirigirá la mezcla de mercadeo, está compuesto por empresas del sector industrial y comercial de Costa Rica, de tamaño mediano, de 101 a 500 empleados, así como empresas de 501 o más empleados, es donde se dará un mayor crecimiento en los servicios de tercerización de personal.

Como se explicó en capítulos anteriores el mercado actual de la empresa, Grupo STT, en su gran mayoría son empresas del sector por lo que ya se cuenta con la experiencia necesaria para poder dirigir las estrategias de mercado de forma más estratégica a este mercado meta.

## **4.5 Estrategia propuesta.**

### **4.5.1 Producto.**

En el producto reside el corazón de cada empresa en cuanto a que éste define qué hace y por qué existe, con el objetivo de crear una oferta diseñada para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes actuales y potenciales.

En la investigación realizada, se determinó la existencia de un mercado potencial para los servicios de tercerización de personal en Costa Rica, donde, tanto clientes actuales como clientes potenciales tiene una alta expectativa en cuanto a la eficiencia y calidad del servicio, así como una perspectiva de excelente atención al cliente.

Los clientes actuales de Grupo STT, califican de buena forma los servicios que la empresa ofrece, pero manifiestan la posibilidad de realizar mejoras en el servicio, se identificaron debilidades en varios puntos que para los clientes son determinantes a la hora de evaluar la calidad del servicio.

Se identificó que las variables que más valoran, tanto los clientes actuales como los potenciales, del servicio de tercerización de personal, son la calidad del servicio, basados en los tiempos de respuesta y profesionalismo del personal, servicio al cliente y la diferenciación del servicio con respecto de la competencia.

Sobre estas variables es que se enfocará la estrategia de producto, para mejorar esos puntos que el mercado considera claves para que el servicio cumpla con sus expectativas de los clientes.

#### **4.5.1.1 Estrategia de producto.**

La estrategia de producto propuesta comprende desde una estrategia de creación de marca, mediante el *branding*, con temas como la lealtad de marca y las alianzas de marca, así como estrategias de diferenciación y posicionamiento del servicio de tercerización de personal.

La estrategia de lealtad de marca, para la empresa Grupo STT, pretende crear una actitud positiva de la marca, en busca de que los clientes tengan una preferencia sobre la competencia. El objetivo principal es ir generando un reconocimiento de marca, para

luego poder alcanzar una insistencia de marca, punto en donde los clientes no aceptan un sustituto.

Como parte de la estrategia de *branding*, se pretende generar alianzas de marcas, permitiendo a Grupo STT, no solo realizar estrategias de *branding* en conjunto con otra empresa, sino también, la posibilidad de ofrecer valor agregado al servicio, esto mediante la inclusión de otros servicios adicionales al servicio actual, producto de las alianzas realizadas. Estos servicios adicionales serían los diferenciadores más importantes del servicio actual.

Esta estrategia de producto está estrechamente relacionada con los otros elementos del programa de marketing. Esta integración de los diferentes elementos estratégicos, será determinante a la hora de intentar diferenciar y posicionar los servicios de tercerización de personal, de Grupo STT, en relación con las de la competencia.

El estudio identificó que una importante porción de los clientes de Grupo STT, aproximadamente 46%, no consideraba que los servicios de tercerización, fueran diferentes, con respecto de los servicios ofrecidos por la competencia. Dentro de un mercado tan competitivo y en crecimiento con el de tercerización de servicios, el lograr una diferenciación de servicio, es determinante para el éxito de la empresa.

En un mercado donde la mayoría de empresas ofrece las mismas características o beneficios, proporcionar un buen servicio al cliente, tanto antes como post venta, es un diferenciador importante en los servicios. Como se establece en la investigación, una de las expectativas del servicio, tanto para clientes actuales como clientes potenciales es la atención al cliente y los tiempos de entrega del personal.

La estrategia de posicionamiento, se orientará por fortalecer la posición actual de la empresa, para ello, es necesario monitorear en forma constante lo que los clientes meta quieren y el grado en el que perciben que el servicio satisface esos deseos. En un mercado tan dinámico cualquier complacencia, probablemente, resulte en un cliente satisfecho. Por ello es necesario, la mejora continua del servicio, según el nivel de las expectativas de los clientes.

#### 4.5.1.2 Tácticas y planes de acción.

Como parte de la estrategia de *branding*, se hará un análisis de la cartera de clientes actuales, proveedores actuales, así como prospectos de nuevas empresas, con el fin de crear alianzas. Estas alianzas irán dirigidas a trabajar en conjunto estrategias de lealtad de marca.

Mediante este análisis y valoración de alianzas, se podrá generar mayor exposición de marca para Grupo STT y además, se podrían generar servicios adicionales, a bajo costo para la empresa. Se deberá trabajar en las negociaciones con cada una de las empresas identificadas, con el fin de lograr beneficios para ambas partes.

Es importante trabajar en la búsqueda de aliados en áreas de interés para el servicio, como lo son entidades bancarias, entidades de recreación, entidades de salud, entidades de comercio, entre otras que podrían significar una gran variedad de beneficios adicionales que se podrían incluir en el servicio actual.

Un ejemplo de alianza sería, una relación con entidades bancarias estatales, de manera que todos los pagos a los trabajadores se realicen mediante sus cuentas y a cambio se valore la posibilidad de incluir el Logo de Grupos STT en las tarjetas de débito, por ejemplo, esto daría una gran exposición a la marca a la hora de que las personas utilicen las tarjetas como medio de pago en los diferentes establecimientos comerciales.

Otro ejemplo de alianzas con proveedores actuales, podría ser el Instituto Nacional de Seguros (INS), muchos clientes, solicitan coberturas de seguro, las cuales son cotizadas mediante este proveedor, estas coberturas hoy tienen un costo adicional dentro del servicio. Por lo que se podría valorar la posibilidad de optar por una cobertura para todos los empleados, supóngase de seguro médico, la cual al diluirla dentro de toda la población de empleados, disminuiría el costo, el cual, a su vez, podría ser incluido dentro del precio del servicio, pero sería ofrecido como algo que es parte del servicio como tal y no como un servicio adicional solicitado por el cliente.

Esto podría ser uno de los muchos beneficios adicionales que la empresa podría ofrecer, producto de la alianza con otras empresas, claro que muchos de estos servicios deben ser valorados, también, desde el punto de vista de los costos, lo cual en las estrategias de precio, se verá más en detalle.

Como estrategia de diferenciación, se dirigirán los esfuerzos hacia la calidad del servicio, enfocado en la atención y servicio al cliente. Para ello, se deben evaluar y controlar los tiempos de respuesta del personal a los clientes, puntualmente de los ejecutivos de cuentas, los cuales, según política interna de la empresa deben responder a las consulta en un lapso de 24 horas.

El control y valoración de los tiempos de repuesta serán medidos mediante el sistema de administración en relación con el cliente (CRM), donde, además de quedar registradas las repuestas al cliente, se genera un historial de todo el seguimiento que se le da al proyecto, de forma que mediante un posterior análisis permitiría identificar necesidades del cliente o áreas de mejora para la empresa.

Se realizarán capacitaciones impartidas por el mismo personal especializado de la empresa, para fortalecer la utilización del sistema, tanto para Ejecutivos de Cuenta como para los Asesores comerciales, que son quienes tienen contacto directo con los clientes.

Dentro de estas capacitaciones, se trabajará la atención y servicio al cliente, tanto interna como externa, brindado herramientas operativas que contribuyan al desarrollo de mejores prácticas en la atención, herramientas de comunicación, las ventajas y beneficios del servicio ofrecido. El entrenamiento, en este campo, debe ser práctico, aplicable y hacer énfasis en la importancia de desarrollar una estrategia que permitan responder y anticiparse a los requerimientos de mercado.

La atención al cliente y el profesionalismo del personal, con el que el personal atiende, tanto a los clientes como clientes potenciales, será la imagen y percepción que se genere del servicio. De tal forma que al dar una atención al cliente de calidad, se está persuadiendo al cliente sobre la calidad del servicio que se ofrece.

Además de las capacitaciones y talleres de trabajo, se reforzará las políticas internas sobre el servicio al cliente, así como procedimientos de la normativa de calidad ISO 9001.

Como parte de la estrategia de posicionamiento, para el fortalecimiento de la posición actual y conocer las expectativas del cliente, se realizará cada seis meses encuestas de satisfacción al cliente, donde se medirán los tiempos de respuesta de los ejecutivos de cuenta, rotación de personal, tiempo de entrega y expectativas de los candidatos entregados por la empresa como parte del servicio, capacidad y profesionalismo del

personal, así como otras variables que permitan identificar las expectativas del servicio de los clientes y efectuar las acciones correctivas en caso de ser necesario, logrando la mejora continua del servicio de tercerización de personal.

#### **4.5.2 Distribución del servicio.**

El principal método de distribución, de los servicios de Grupo STT, es la venta directa. Esta estrategia le permite tener más control del servicio y, a su vez, mantener información directa de los clientes y sus necesidades. Es un canal directo entre la organización y el cliente, donde la fuerza de ventas visita directamente el cliente para ofrecer los servicios de tercerización de personal.

El hecho de que sea la organización la que va donde el cliente, no quiere decir que la ubicación física de la organización no sea importante para la prestación del servicios, hay una parte importante del servicio que se realiza en las instalaciones de Grupos STT, tal es el caso del proceso de reclutamiento y selección. En la investigación, se identificó que el cliente está de acuerdo con las instalaciones de la empresa, las salas para entrevistas y salas de reuniones.

##### **4.5.2.1 Estrategia de distribución.**

La estrategia de cobertura de mercado es selectiva, partiendo de las características del servicio por ser un servicio con poca frecuencia de compra y que va dirigido a un mercado meta.

El principal canal de distribución del servicio y el más acertado para el servicio ofrecido, es el directo, mediante una fuerza de ventas altamente capacitada, debe tener un excelente servicio al cliente y conocimiento de los servicios, para poder identificar las necesidades del cliente y persuadirlos por utilizar los servicios.

Otra estrategia de canal de distribución es el comercio electrónico. El crecimiento de Internet y del comercio electrónico, es uno de los indicadores de la aceptación y crecimiento de la utilización de la tecnología para la venta de servicios.

Además, se propone el fortalecimiento de canal de intermediarios mediante alianzas estratégicas con empresas del mismo giro de negocio, de manera que se complementen para ofrecer los servicios.

#### **4.5.2.2 Tácticas y planes de acción.**

Para que la fuerza de ventas pueda realizar las visitas a los clientes debe contar con todo el conocimiento sobre los servicios y tener la capacidad de identificar las necesidades del clientes, para ellos deben ser capacitados, además se les proveerá de las herramientas necesarias para realizar las visitas, como computadores, teléfonos celulares, vehículos, material de apoyo, como presentaciones de ventas estratégicamente desarrolladas para atraer la atención e interés de los clientes.

Se desarrollaran talleres de comunicación, expresión corporal, protocolo con el fin de poder atender las visitas de a los clientes de la forma correcta. Estas capacitaciones serán realizadas por el Departamento de Consultoría y Capacitación de Grupo STT.

Con respecto de los medios electrónicos, se utilizará la página electrónica de la empresa, se habilitarán opciones como Chat en vivo, correo electrónico o solicitud de llamada telefónica, de manera que las consultas que tengan los clientes potenciales sean atendidas de forma inmediata sin necesidad de tener que agendar una cita del asesor comercial.

Se debe capacitar el equipo de ventas en el uso de medios electrónicos como correo electrónico, video conferencias, para utilizar los medios de la forma correcta y eficiente, permitiendo realizar toda la gestión de ventas desde su computadora en cualquier momento.

En cuanto a la estrategia para crear alianzas con empresas del mismo giro de negocio, como un canal de intermediación, se investigará sobre empresas que por limitantes geográficas no ofrecen los servicios de tercerización de personal en Costa Rica y que Grupo STT, podría servir como socio de negocio para esas empresas. Sería empresas que no están registradas en Costa Rica para ofrecer los servicios de tercerización y tiene clientes con necesidades de administrar personal en Costa Rica, por lo que Grupo STT, podría ser referido como el socio para apoyar la gestión del cliente en territorio nacional.

Para ello, se investigará como parte de la inteligencia de mercados, sobre empresas internacionales del mismo giro de negocio con clientes potenciales para Costa Rica, en la tercerización de servicios de personal.

### **4.5.3 Precio.**

La fijación del precio del servicio recibe una enorme atención porque se considera como el único medio real de diferenciación en un mercado donde los clientes ven que todos los servicios ofrecen las mismas características y beneficios, de tal forma que sus decisiones de compra son impulsadas, principalmente, por el precio.

Como se determinó en la investigación, el precio que Grupo STT cobra por el servicio de tercerización es adecuado y es muy similar a los precios del mercado. Pero de la misma forma la percepción de los clientes es que el servicio es igual al de la competencia, como ya se había mencionado. Es importante tomar en cuenta que en los servicios, generalmente, los clientes, enfrentan dificultades para determinar la calidad. En consecuencia, la fijación de precios de los servicios es fundamental porque puede ser la única señal de calidad disponible. Si se establece precios demasiado bajos, los clientes tendrán percepciones y expectativas poco precisas acerca de la calidad.

Como se ha planteado hasta el momento, la diferenciación del servicio es la mejor forma de asegurar que los clientes no sean sensibles a los cambios de precio. La meta final de este esfuerzo es diferenciar el servicio tan bien que los clientes perciban que ninguno de la competencia puede tomar su lugar, esto tratando de no incrementar los precios actuales. Cuando esto sucede, los clientes se volverán leales a la marca y la demanda del servicio se volverá muy inelástica.

#### **4.5.3.1 Estrategia de Precio.**

Con la idea de una estrategia de diferenciación del servicio de tercerización de personal, la estrategia de fijación de precio base, propuesta, es la estrategia basada en el valor, donde la meta consiste en establecer un precio razonable para el nivel de calidad que se ofrece. Se establecerán precios consistentes con los beneficios y costos asociados con la adquisición del servicio.

Además de la estrategia de fijación de precio, también, se plantea como técnica de ajuste del precio base, los descuentos, en este caso aplicados a los volúmenes de venta de servicios o a las condiciones de pago del cliente, en un proyecto determinado. Esto mismos descuentos serán aplicados a la estrategia de alianzas con socios comerciales, como parte de la estrategia de distribución.



#### **4.5.3.1 Tácticas y planes de acción.**

Es necesario para la estrategia de precios conocer la estructura de costos de la empresa, para ello se hará un análisis, para identificar todos los costos del servicio actual, así como una valoración de los costos asociados a los servicios adicionales que se consideren necesarios para lograr diferenciar el servicio y generar valor para él cliente.

Una vez bien definidos y evaluados los costos, se valorará el porcentaje de margen de utilidad o Fee de servicio, correcto, tomando en cuenta las condiciones del mercado, la demanda de los clientes y las utilidades esperadas por la empresa, para definir el margen de utilidad.

Una de las formas más sencillas y populares de asociar los costos y los precios es a través de una fijación de precios de punto de equilibrio, donde se consideren los costos fijos y variables de la empresa.

Es importante tener claro que el análisis del punto de equilibrio y la fijación de precios a partir del costo más un margen, no deben ser la fuerza impulsora detrás de la estrategia de fijación de precios, ya que las otras empresas en el mercado tienen distintas estructuras de costos.

Al establecer los precios, únicamente, con base en los costos, la empresa corre un riesgo de fijarlos demasiado altos o demasiado bajos. Si sus costos son relativamente más altos que los de sus competidores, tendrán que aceptar márgenes más bajos para competir de manera eficaz.

Luego de tener clara y definida la estructura de costos de los servicios, incluyendo todos aquellos costos nuevos, se creará un cotizador, tomando en cuenta factores como financiamiento, tiempo del proyecto (cantidad de meses), utilidad esperada por parte de la empresa, compensación equipo ventas, costos adicionales, etc. Esto con el fin de que las mismas personas que ofrecen el servicio puedan evaluar su rentabilidad. De esta manera de podrán crear tarifas que se ajusten a las diferentes posibilidades de negocio.

Por último, se valorará tarifas con descuentos aplicados por volumen de ventas, esto al tratarse de proyectos que por su volumen, permiten diluir los costos y así poder disminuir los precios del servicio.

#### **4.5.4 Comunicación.**

Para la estrategia de comunicación, es importante adoptar una perspectiva holística que coordine no sólo todos los elementos promocionales, sino también, el resto del programa de marketing expuesto anteriormente. Esto permitirá comunicar un mensaje consistente al mercado meta desde todo ángulo posible, con lo cual se maximiza el impacto total.

La estrategia de comunicaciones pretende atraer la atención del mercado meta, despertando el interés en el servicio de Grupo STT, mostrando sus características y beneficios. Para que esta estrategia sea aún más exitosa se tratará de convencer a los clientes potenciales de la superioridad del servicio y de su capacidad para satisfacer necesidades específicas, para finalmente, convencer a los clientes potenciales de comprar el servicio.

La estrategia de comunicación está estrechamente relacionada con la publicidad, las relaciones públicas, la venta personal y la promoción de ventas. Con una estrategia de comunicación integrada, se invertirá en publicidad y relaciones públicas, con el fin de construir y mantener la lealtad hacia la marca. Con la venta personal se mantiene la distribución y con las actividades de promoción de ventas, se asegura la cobertura de mercado meta.

##### **4.5.4.1 Estrategia de comunicación.**

Se propone una estrategia de comunicación integrada de marketing (CIM), de tal manera se realizará un uso estratégico y coordinado de la promoción, para crear un mensaje consistente, con el fin de asegurar un impacto persuasivo, tanto sobre los clientes actuales como los potenciales de Grupo STT. Lo más importante de la estrategia es la consistencia y la uniformidad del mensaje, a través de todos los elementos de la promoción, relaciones públicas, venta personal y promoción de venta.

La estrategia de publicidad institucional, con el fin de promover la imagen, ideas y cultura de Grupo STT, para mantener y fortalecer una imagen corporativa. El propósito es dar a los clientes potenciales la impresión de que Grupo STT es una empresa especializada y con experiencia en los servicios de tercerización de personal en Costa Rica, que además, cuenta con la capacidad para resolver las necesidades de sus clientes.

La estrategia de relaciones públicas, en Grupo STT, es ejecutada por personal interno, quien será el responsable de preparar materiales como folletos, boletines de prensa, reportes anuales y comunicados de noticias que llegan a los grupos de interés deseados. La estrategia de relaciones públicas está enfocada a captar la atención de los medios de comunicación a través de artículos, editoriales o historias de noticias. Mediante el fomento a los medios para informar sobre los logros y mejora continua de Grupo STT.

Por lo que implica el servicio de tercerización de personal, en cuanto a la legislación laboral, derechos y deberes de los trabajadores, un aspecto importante, de la estrategia de relaciones públicas, tiene que ver con las reacciones públicas inesperadas. Para ello, se elaborará y divulgará dentro de la organización, un manual de crisis, para actuar antes estas situaciones que pueden ser producto de una publicidad desfavorable por una noticia, un accidente, una acción cuestionable de algún empleado de Grupo STT o hasta incluso solo verse afectados por factores externos fuera de su control que sean responsabilidad del cliente que contrata los servicios.

La estrategia de fuerza de ventas, es determinante dentro de la estrategia de comunicación integral. En el caso de Grupo STT, las ventas personales, asegura a la empresa estar en contacto directo con los clientes potenciales, la estrategia está dirigida por encontrar, informar y persuadir a los clientes potenciales de utilizar el servicio tercerización de personal, así como mantenerlos satisfechos a través de un servicio de seguimiento posventa.

#### **4.5.4.2 Tácticas y planes de acción.**

La publicidad institucional debe ser dirigida a grupos de interés, como cámaras, accionistas de las empresas, oficinas corporativas, con el fin de ir posicionando la marca dentro de la mente de los clientes y clientes potenciales, de acuerdo con el mercado meta.

Para ello, se harán pautas en revistas de negocios y en periódicos, siendo estos de los medios escritos que más acceso tiene las personas dentro de nuestro mercado meta. Se harán publicaciones por cuatrimestre sobre información de actualidad en el mercado de tercerización de servicios, en medios como la Revista empresarial, periódicos nacionales como La Nación, El Financiero.

Además de la participara en eventos donde llegan las empresas del gremio, como lo son la Expo Outsourcing, feria local de empresas de Outsourcing, elaborada por la revista Mercados y Tendencias; Expo empleo, feria de empleo que reúne a muchas empresas del mercado nacional. Además de relaciones más estratégicas como la cámara de comercio, eventos organizados por la cámara de empresas de servicios de Outsourcing, de la cual la empresa forma parte. Se pretende al menos participar en 3 eventos al año, contar con expositores, stand de información, regalías promocionales, etc.

Las relaciones públicas constituyen un componente importante en las actividades corporativas de la empresa; debe rastrear las actividades públicas, identificar temas que puedan generar interés público y desarrollar programas para crear y mantener relaciones positivas entre la empresa y los grupos de interés.

La estrategia de relaciones públicas implica:

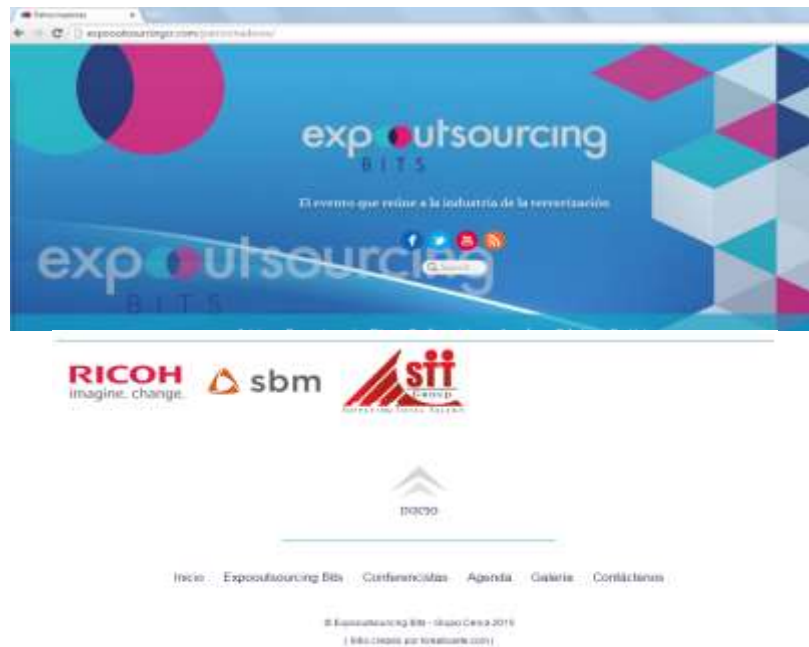
- *Comunicados de noticias*; su contenido será para atraer la atención hacia los servicios de la empresa, para realizar publicaciones no pagadas, por esta razón, Los comunicados de prensa serán relevantes al giro de negocio y que puedan ser de interés para los medios. Se remitirán a periódicos y revistas a nivel nacional como La Nación, El Financiero y La República, así como a contactos de televisión en Costa Rica como Repretel, Teletica, Sinart, canal 9, medios en Internet como CRHoy e incluso los mismos proveedores, clientes clave y hasta los mismos empleados de la empresa.

Otros de los medios electrónicos de comunicación son la página Internet de la empresa y las redes sociales, el control de está estará a cargo del equipo de relaciones públicas y se utilizarán estos medios para hacer comunicados de noticias y eventos. Se emplearán estrategias como concursos de fans, Publicación de post mensuales sobre noticias y temas relacionados con el mercado. Es importante tomar en cuenta que este medio será utilizado para llegar, tanto a clientes y clientes potenciales, como también, es un medio importante como fuente de reclutamiento de personal.

- *Patrocinios especiales*: los patrocinios de eventos importantes es una gran exposición de la empresa, por lo que mediante el apoyo de los proveedores de Grupo STT o empresas aliadas a Grupo STT, se buscará patrocinar en algunos de

los eventos a los que la empresa participa, como por ejemplo, la expo Outsourcing.

**Figura 2. Grupo STT como patrocinador de la expo Outsourcing 2014**



**Fuente: Página web expo Outsourcing,  
<http://expoutsourcingcr.com/patrocinadores/>**

- Relaciones con los empleados: las relaciones con los empleados pueden abarcar muchas actividades diferentes, como boletines de noticias internos o programas de capacitación, de asistencia al trabajador y de recursos humanos. Como parte integral de la presente propuesta de marketing, es de vital importancia que todos los empleados de Grupo STT estén informados de las mejoras del servicio, cambios de la organización, noticias del mercado e incluso de las capacitaciones y talleres de trabajo que se estarán impartiendo como parte de la estrategia de marketing.

Para ello, se pretende fortalecer el correo de comunicación interna de Grupo STT y estar enviando información de interés a los empleados. Se realizarán campañas

de comunicación, además cada cuatrimestre, de hará la edición y envío a todo el personal de Grupo STT de la revista interna Ser STT.

**Figura 3. Comunicación interna Grupo STT, relación con los empleados**



**Ejemplo correo interno**



**Revista interna "Ser STT"**

**Fuente: Imágenes Grupo STT**

Para el manejo de crisis, se preparará a la organización, mediante la realización de talleres de vocería y relaciones con los medios, además de la creación de un manual de crisis, para luego ser presentado a la organización, ya que es determinante que todos sepan cómo poder manejar esos momentos que pueden llegar a ser tan incómodos y que mal manejados podrían llegar a ser muy impactantes para la empresa.

La estrategia de la fuerza de ventas como parte de una estrategia integrada de comunicación, tiene un impacto directo en los ingresos de la empresa y en la satisfacción de los clientes, por ello la administración efectiva de esa fuerza de ventas es de vital importancia para la presente estrategia de marketing.

La administración de la fuerza de ventas de Grupo STT, deberá:

- **Tener claro el objetivo de la fuerza de ventas:** el objetivo es incrementar el volumen de ventas para alcanzar las metas de ventas, así como incrementar la participación del mercado nacional.

- **Definir el tamaño de la fuerza de ventas:** actualmente, la empresa Grupo STT cuenta con un equipo de 4 asesores comerciales con gran experiencia en el mercado, por lo que el tamaño de la fuerza de ventas se recomienda mantenerlo como está en la actualidad. Además, como un apoyo importante a esta fuerza de ventas, se cuenta con un equipo de teleprospección, el cual se pretende capacitar para que maneje de forma más estratégica la investigación de mercados, para poder identificar y llegar al mercado meta.
- **Capacitación de la fuerza de ventas:** como se ha hecho énfasis a lo largo de toda esta estrategia de mercadeo, la capacitación constante, es determinante para el éxito, involucra a todo el equipo de Grupo STT, es uno de los pilares para diferenciar el servicio que se ofrece en aras de mejorar en calidad. Por lo que aún más importante es que la fuerza de ventas cuente con una constante capacitación en temas relacionados con servicio al cliente, ventas, métodos de persuasión al cliente.

Estas capacitaciones serán impartidas por el mismo equipo de consultoría de Grupo STT, en las oficinas de Grupo STT, se hará uso de medios audiovisuales disponible. El horario de las capacitaciones será en horas de la tarde luego del cierre de mes, esto con el objetivo de poder analizar los resultados mes a mes. Actualmente, estas reuniones comerciales se dan todos los meses, la idea es complementarlas con una capacitación corta cada mes.

Temas sugeridos para las capacitaciones mensuales:

- 1) **Conocimiento del Servicio:** el vendedor debe saber qué lleva en su portafolio y por qué es útil. Cuál es precio, cuántos competidores venden un servicio similar, por qué el servicio STT es mejor, entre otras.
- 2) **El concepto de marketing y el papel del equipo de ventas:** el vendedor debe comprender perfectamente el papel que desempeña en el esfuerzo total de la empresa.
- 3) **La comunicación:** por ser las ventas, básicamente, una cuestión de comunicación persuasiva, el vendedor debe dominar las dificultades

inherentes a toda relación interpersonal y hallarse en posición de las técnicas necesarias para vencer estos problemas.

- 4) **La presentación:** para convencer con eficacia, el vendedor debe ser diestro en la presentación verbal, en el uso de los medios audiovisuales y en la demostración de los servicios de Grupo STT.
- 5) **Prospección:** la captación de nuevos clientes. Probablemente, es la parte más difícil del proceso de ventas, por eso debe proporcionarse al vendedor un enfoque sistemático que le permita descubrir a los posibles compradores.
- 6) **Iniciación de la venta:** se requiere una gran dosis de habilidad para obtener citas con los compradores y causar una buena impresión en las etapas preliminares de la presentación.
- 7) **Rechazo de las objeciones:** la mayoría de las objeciones debe preverse y la formación del vendedor tenderá a proporcionarle respuesta adecuada y los métodos para expresarla.
- 8) **Cierre de la venta:** Evidentemente, el fin de todo proceso de ventas es vender y puede estimularse al vendedor para que solicite pedidos con más frecuencia y persuasión mediante un entrenamiento concienzudo en técnicas de cierre.
- 9) **Organización del trabajo:** la formación inicial se concentra, principalmente, en la necesidad de mejorar la calidad de las técnicas aplicadas por el vendedor.
- 10) **Competencia:** es importante para el vendedor conocer los diferentes competidores que se encuentran en el mercado.
- 11) **Motivación equipo ventas:** es muy importante tener un equipo de ventas motivado y trabajando desde la misma meta.



12) **Manejo del territorio:** Los vendedores deberán aprender la mejor forma de manejar su territorio, cómo planear las visitas cómo administrar el tiempo; entre otros.

- **Control y evaluación de la fuerza de ventas.** Con el objetivo de comprobar el cumplimiento de las metas y el desempeño real, se realizará un análisis, tanto del equipo como a nivel individual. Los diferentes reportes de rendimientos de venta serán revisados todos los meses, mediante el sistema CRM de la empresa Grupo STT, se evaluará el seguimiento de las propuestas de los asesores, las visitas realizadas durante el mes, las ventas cerradas de forma mensual, clientes nuevos creados, rendimientos de cada uno de los asesores, todo mediante al apoyo del analista de ventas del Departamento Comercial.

Parte importante de la estrategia de la fuerza de ventas, son el plan de compensación, Se propone para Grupo STT, una combinación de salario y comisión. En el caso de los servicio de tercerización de personal, los planes de compensación dependerán del margen de ganancia o Fee de servicio negociado, de la periodicidad o duración del negocio y de los términos de pago del proyecto.

**Tabla 5. El plan de compensación para los asesores comerciales Costa Rica**

Proyectos Temporal		Proyectos 12 Meses	
Fee	Comisión	Fee	Comisión
Inferior	0%	Inferior	0%
15%	1%	10%-11%	1%
16%	2%	12%-13%	2%
17%	3%	14%-15%	3%
18%	4%	16%-17%	4%
19%	5%	18%-19%	5%
20% o mas	7%	Superior	5%

**Fuente: Elaboración propia, información Grupo STT.**

Por su parte, para el equipo de teleprospección será un salario fijo por mes, con una serie de indicadores por cumplir para optar por bonos, a manera de incentivo, según el cumplimiento de objetivos y desempeño realizado. Los bonos serán trimestrales y, según las evaluaciones trimestrales que se harán del equipo de teleprospección. Los bonos

serán un 2% de las ventas nuevas generadas productos de la referencia de negocios por parte del Departamento.

Una de las claves de la estrategia de ventas y como se ha venido comentando a lo largo del capítulo, es utilizar con eficacia la tecnología, integrar de manera uniforme con los sistemas de administración de las relaciones, las actividades de inteligencia competitiva y las bases de datos internas de los clientes.

Para ello, la empresa Grupo STT, cuenta con un sistema de CRM, por lo que la evaluación y capacitación del correcto uso de la herramienta será constante. Además, todo el equipo de ventas cuenta con el equipo necesario para poder realizar la gestión de forma correcta, se proveerá de equipo de cómputo, usuario para el sistema, presentaciones de ventas, machotes de propuestas, teléfonos celulares y todo material de apoyo de acuerdo con la presente estrategia.

#### **4.6 Presupuesto de mercadeo y ventas**

Muchas de las estrategias planteadas no requieren de mayor inversión, ya que la empresa, actualmente, ha invertido, tal es el caso de los sistemas de CRM, muchas de las afiliaciones y membrecías, por lo que, el enfoque es mas de potencializar todas herramientas con las que la empresa cuenta.

Donde sí se requerirá de presupuesto, es en muchas de las estrategias de comunicación, principalmente en la parte de promoción, diseños, artes, etc. Además, de uno de los pilares de la estrategia que son las capacitaciones, las cuales como se mencionó serán realizadas por el mismo equipo de consultoría de la empresa Grupo STT, pero que se le asigna presupuesto con el fin de poder invertir en materiales necesarios para impartir las capacitaciones propuestas.

El presupuesto anual requerido contempla lo siguiente:

**Tabla 6. Presupuesto Anual estrategia de mercado (en dólares)**

Suscripciones y Afiliaciones (Cámaras)	\$ 3,000
Eventos de empresas de Outsourcing (Expo Outsourcing)	\$ 7,000
Feria empleo Grupo STT (2 eventos al año)	\$ 1,250
Expo Empleo (Stand 2X2)	\$ 1,000
Diseñador Gráfico Externo (1/2 tiempo)	\$ 12,000
Artículos promocionales	\$ 1,250
Pautas pagadas, medios locales	\$ 4,000
Comunicación interna	\$ 1,250
Capacitaciones	\$ 7,200
<b>Presupuesto Total</b>	<b>\$ 37,950 USD</b>

Con lo anterior, se finaliza la propuesta para la nueva estrategia de mercadeo para la tercerización de servicios de personal en Costa Rica, de la empresa Grupo STT. En el siguiente y último capítulo, se brindan conclusiones y recomendaciones para Grupo STT, las cuales surgen del análisis de fondo de los factores expuestos durante la investigación.

## **Capítulo V. Presentar las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio realizado.**

En apartados anteriores se expuso la empresa Grupo STT y el mercado de servicios de tercerización de personal en Costa Rica, se analizó sus clientes potenciales y actuales, todo lo anterior para proponer una estrategia de mercadeo con el fin de determinar la mezcla de mercadeo de servicios más adecuada.

En el presente capítulo, se exponen las conclusiones de la investigación realizada, las cuales se ajustan a pilares estratégicos dentro de la empresa y representan una base para comprender el mercado de tercerización de personal en Costa Rica. Además, se despliegan recomendaciones a partir del estudio realizado, aplicables para realizar las mejoras necesarias y fortalecer la estrategia de mercadeo de Grupo STT.

### **5.1 Conclusiones.**

- Podríamos decir que hay una tendencia creciente en la práctica de tercerización de personal en las empresas a nivel mundial. Y de la cual nuestro país es parte. Cada día más las organizaciones buscan alcanzar una mayor eficiencia a un menor costo, sin dejar de lado los estándares de calidad y servicio al cliente exigidos.

Además de un enfoque más dedicado a actividades competitivas de la empresa, mayor flexibilidad y rapidez de respuesta, así como el uso de tecnología, por éstas y muchas otras razones, podemos ofrecer los servicios de tercerización de personal se han convertido en una herramienta óptima para cumplirlos.

- Grupo STT, es una empresa especializada en la tercerización de servicios. La experiencia y calidad del servicios le ha permitido convertirse en una de las empresas líder en el mercado nacional. Sin embargo, su continuo crecimiento ha evidenciado la necesidad de mejorar.

Mediante la estratégica de mercadeo planteada, se propone lo que sería la mezcla de marketing de servicios más adecuada para la empresa, para lograr así canalizar de mejor forma los recursos en el Departamento de Mercadeo.

- Mediante el estudio de mercado realizado, se identificó un mercado potencial para los servicios de tercerización de personal, tanto empresas en las que, actualmente, utilizan los servicios y desean mantenerlos, así como empresas que no han utilizado o dejaron de utilizar y desean nuevamente utilizar los servicios.

Además, se identificó que para estas empresas la más importante y lo que esperan de sus proveedores, es que los servicios sean de calidad y una excelente atención y servicio al cliente. Toda esta información es de gran importancia para Grupo STT, ya que muestra cuáles son las expectativas del mercado con respecto de los servicios de tercerización de personal en Costa Rica.

- La estrategia de mercadeo de Grupo STT, debe ir dirigida a la diferenciación del servicio de tercerización de personal, mediante la adición de servicios adicionales que le den valor agregado al servicio, para luego mediante una campaña de comunicación integrada dar a conocer y persuadir al mercado meta sobre las mejoras del servicio.

La capacitación constante de todo el personal de Grupo STT, es un pilar fundamental de la estrategia de mercadeo planteada, es la herramienta necesaria para poder fortalecer y mejorar la atención y servicio al cliente, así como dotar de nuevas y mejoras condiciones para la fuerza de ventas para ofrecer, persuadir a clientes potenciales y crecer con los clientes actuales.

## **5.2 Recomendaciones.**

A continuación se presentan algunas recomendaciones para Grupo STT:

- Se recomienda a Grupo STT, implementar la propuesta de estratégica de mercadeo, presentada en este trabajo, para el posicionamiento en la mente de los clientes actuales y potenciales y crecer en el mercado de servicios de tercerización de personal.

- Aplicar investigaciones que detallen la situación y las acciones de la competencia, así como del mercado, es necesario estar monitoreando estas variables con el fin de poder reaccionar a tiempo ante el dinamismo del mercado.
- Se recomienda que la empresa analice periódicamente la estrategia de mercadeo propuesta, con el fin de revisar las metas y objetivos, y que vaya de acuerdo con lo planeado con anterioridad. De ser necesario, se deben adaptar modificaciones para que la estrategia de la organización evolucione junto con el mercado y la competencia.
- Grupo STT debe mejorar la estrategia de comunicación de mercadeo y aprovechar de forma más eficiente los recursos invertidos. Esto le permitirá ser más conocido a nivel nacional y, por consiguiente, incrementar el volumen de ventas, así como la competitividad.

## Bibliografía

### Libros

Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. México: Pearson Educación.

Campos Madrigal, J., & Monge Alpízar, W. (2003). *El contrato de Outsourcing y sus implicaciones comerciales y laborales*. San José: Universidad de Costa Rica.

Ferrell, O. C., & Hartline, M. (2006). *Estrategia de Marketing*. México: Thomson Learning.

Heywood, J. B. (2002). *El dilema del Outsourcing*. Madrid: Pearson educación.

Hoffman, & et al. (2007). *Principios de marketing y sus mejores prácticas*. México: Thomson Learning.

Lovelock, C., & Wirtz, J. (2009). *Marketing de servicios*. México: Pearson Educación.

Munuera, J. L., & Rodríguez, A. I. (2006). *Estrategias de Marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

Nogueira, M. E., & Zwarg, F. A. (1992). *Marketing de servicios*. México: Mc Grawhill Internacional.

Shiffman, L., & Kanuk, L. L. (2010). *Comportamiento del consumidor*. México: Pearson Educación.

Solano, C. L., Herrera, L. M., & Méndez, J. U. (2013). *La tercerización: instrumentalización de las instituciones de asistencia social y el trabajo social en el sistema capitalista*. San José: Universidad de Costa Rica.

Stanton, W., Etzel, M., & Walter, B. (2004). *Fundamentos de Marketing*. Iztalapa, México: Mc Graw-Hill Internacional.

Stolovich, L. *La tercerización*. Buenos Aires: Programa Unidos para el Desarrollo.

Suárez, R. (2011). *La tercerización del empleo y propuestas para regularla*. Nicaragua: Instituto Sindical para America Central y el Caribe.

Swift, R. (2002). *Cómo manejar la relación con los clientes*. México: Pearson Educación.

Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (2004). *Administración Estratégica*. México: Mc Graw Hill Interamericana.

### **Sitio WEB**

Alvarado, F. (2014). *Deloitte*. Recuperado el 2014, de [http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Deloitte%20en%20Medios/2014/02/140205-cr-PL-Tendencias\\_en\\_outsourcing.pdf](http://www.deloitte.com/assets/Dcom-CostaRica/Local%20Assets/Deloitte%20en%20Medios/2014/02/140205-cr-PL-Tendencias_en_outsourcing.pdf)

AMECH. (2014). *Asociación mexicana de empresas de capital Humano*. Recuperado el 2014, de Asociación mexicana de empresas de capital Humano: <http://www.amech.com.mx/>

Humano, A. M. (2014). *Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano*. Recuperado el Noviembre de 2014, de Asociación Mexicana de Empresas de Capital Humano: <http://www.amech.com.mx/tercerizacion/que-es-la-tercerizacion/>

Kume, A. (2014). *Crece Negocios*. Recuperado el 2014, de Crece Negocios: <http://www.crecenegocios.com/la-fidelizacion-de-clientes/>

Personal, O. d. (2014). *Outsourcing de Persona*. Recuperado el 08 de Noviembre de 2014, de [http://outsourcing.mex.tl/146963\\_DEFINICI-N.htm](http://outsourcing.mex.tl/146963_DEFINICI-N.htm)

### **Otros Documentos**

Diagnóstico y plan de comunicación y mercadeo 2015 Documento interno de Grupo STT, información suministrada por el Lic. Erick Kofoed, coordinador regional mercadeo, consultada en Enero del 2015.

Información tomada de la página web de la compañía, consultada 10 de enero 2015, <http://grupostt.com/>



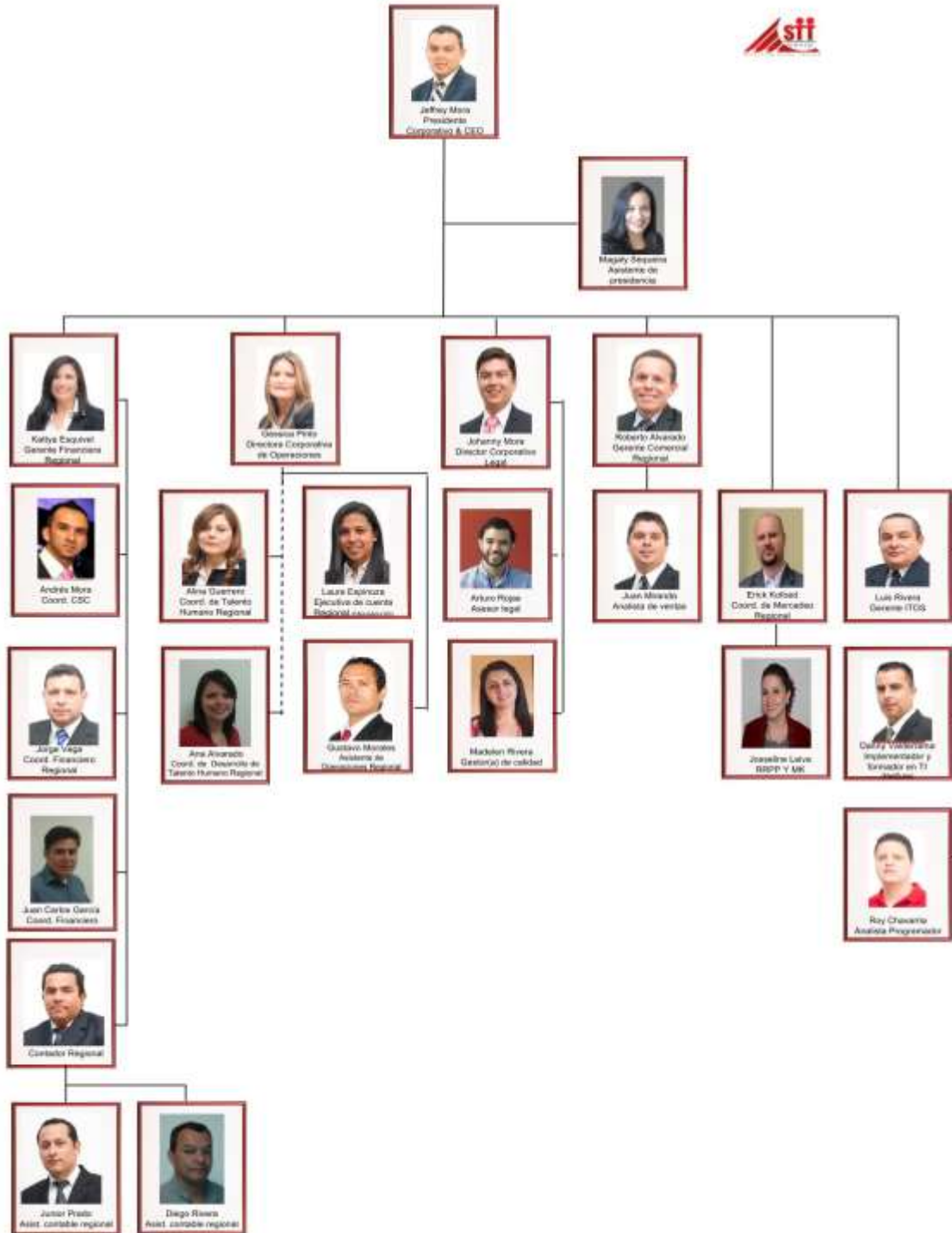
Perfil Empresarial Grupo STT, Enero 2015. Documento interno de Grupo STT, información suministrada por el Lic. Erick Kofoed, coordinador regional mercadeo, consultada en Enero del 2015.

Plan de mercadeo 2014, Documento interno de Grupo STT, información suministrada por el Lic. Erick Kofoed, coordinador regional mercadeo, consultada en Enero del 2015.

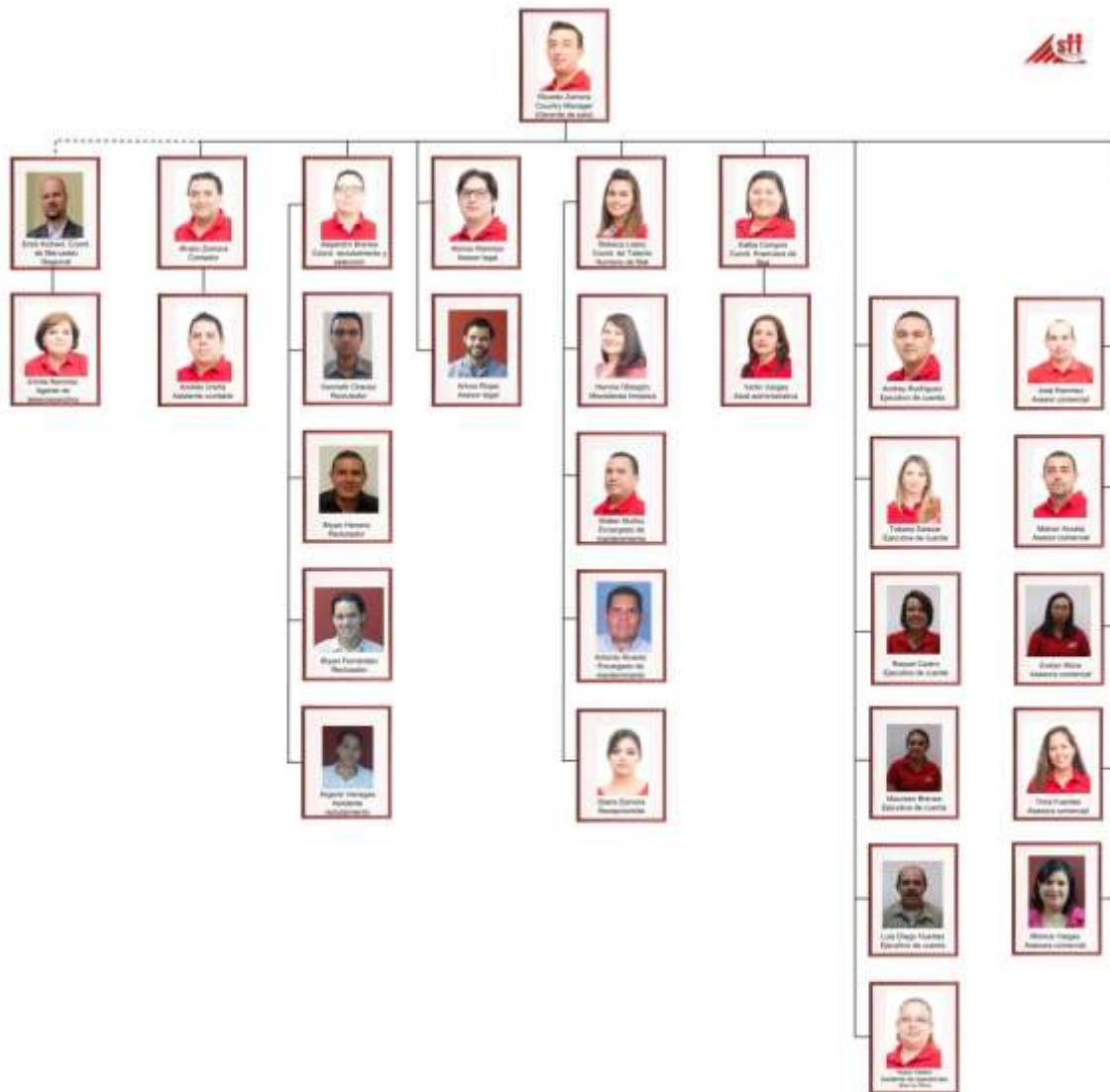
Procedimiento proceso de ventas, Manual gestión de calidad ISO 9001-2008, Noviembre 2014, Documento interno de Grupo STT, información suministrada por el Lic. Johanny Mora, Director corporativo Legal, consultada en Enero del 2015.

Anexos

Anexo #1. Organigrama Regional Grupo STT.



Anexo # 2. Organigrama Filial Grupo STT Costa Rica.



### Anexo # 3. Encuesta realizada a los clientes Grupo STT. (n=44)

#### Encuesta Tercerización de Servicio de Personal.

En caso de contar con varios proveedores para el servicio de tercerización de servicio Favor conteste las siguientes preguntas usando como referencia el que usted considere brinda el mejor servicio.

1) Con cuantos proveedores del servicio de tercerización de personal cuenta su empresa?

\_\_\_\_\_.

2) Que es lo que usted valora más del servicio de tercerización de personal que ofrece su proveedor actual?

( ) Servicios adicionales. ( ) Servicio al cliente. ( ) Tiempos de respuesta.  
 ( ) Precio del servicio. ( ) Garantías del servicio.  
 ( ) Otro \_\_\_\_\_.

3) Cómo calificaría el servicio de tercerización de persona, que recibe actualmente con su proveedor?

( ) Excelente. ( ) Muy bueno. ( ) Bueno. ( ) Regular. ( ) Malo.

4) Que debería mejorar su proveedor actual para que sea considerado como un excelente servicio?

\_\_\_\_\_

5) Porque razón su empresa se decidió por el proveedor actual de servicio de tercerización de personal?

( ) Mejor precio. ( ) Calidad Servicio. ( ) Reconocimiento a nivel nacional.  
 ( ) Servicios adicionales ( ) Otro \_\_\_\_\_.

6) Enumeren en orden de importancia del 1 al 5, siendo 1 el más importante, los factores que su empresa considera más importantes a la hora de seleccionar un proveedor de servicio de tercerización de personal?

\_\_\_\_\_ Descuentos por volumen

\_\_\_\_\_ Mayores días de crédito

\_\_\_\_\_ Más servicios adicionales

\_\_\_\_\_ Experiencia de la empresa

\_\_\_\_\_ Posicionamiento de la empresa en el mercado nacional.

	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo/ Ni Desacuerdo	Desacuerdo	Totalmente desacuerdo
En caso de necesitar aumentar la cantidad de trabajadores bajo el modelo de tercerización de personal buscaría otro proveedor?					
El proveedor actual rápidamente soluciona problemas de falta de personal por rotación o incapacidades?					
En relación con otros proveedores del servicio de tercerización de persona, mi proveedor actual, me ofrece una buena relación beneficio/costo.					
Conozco todos los servicios que ofrece mi proveedor actual de tercerización de personal.					
Constantemente recibo información de mi proveedor de tercerización de servicios					
El personal de su actual proveedor se caracteriza por el profesionalismo y excelente servicio al cliente?					
Su proveedor del servicio de tercerización atiende de manera eficiente las solicitudes de su empresa.					
El servicio que ofrece mi proveedor actual se diferencia del resto del mercado por su calidad y mejora continua.					

8) Qué clase de información le gustaría recibir de su proveedor actual?

Publicidad.                       Nuevos servicios del proveedor.                       Estadísticas del personal.

Comprobantes, estados de cuenta.                       Información del mercado Outsourcing.

No quiero recibir información del proveedor.                       Otro\_\_\_\_\_.

9) Qué haría a su empresa sentirse más satisfecha con el servicio de su proveedor actual?

Mayor Eficiencia.                       Mejor precio.                       Mejor Tiempo de entrega.

Personal más Capacitado.                       Mejor servicio                     

Otro\_\_\_\_\_.

10) A partir del servicio de tercerización que recibe actualmente, cual es el máximo porcentaje de fee que estaría dispuesto a pagar? \_\_\_\_\_.

11) Cuales considera usted a nivel nacional, son los mejores proveedores del servicio de tercerización de personal? Enumérelos en orden de importancia.

1°\_\_\_\_\_.

2°\_\_\_\_\_.

3°\_\_\_\_\_.

12) Recomendaría su proveedor de servicio de tercerización de personal a otra empresa?

Si \_\_\_\_\_. No \_\_\_\_\_.

Porque? \_\_\_\_\_.

### Anexo # 4. Encuesta secundaria.

Fuente Revista Mercados y Tendencias, elaborada por Dichter & Neira

DATOS DEL ENTREVISTADO (A)														
Nombre:														
Dirección:						Casa:								
Barrio:						Teléfono:								
Distrito/Corregimiento:						Celular:								
Hora			Minutos			Hora			Minutos			DIA	MES	AÑO
Hora de Inicio de la entrevista					Am Pm	Fin de la entrevista					am pm			
ENTREVISTADOR (Hago constar que toda la información es verdadera)														
Nombre:					Firma:			No. ID:						
SUPERVISOR (Hago constar que toda la información es verdadera )														
Nombre:					Firma:			No. ID:						

Buenos días/tardes/noches. Mi nombre es \_\_\_\_\_, de **Dichter & Neira**, una agencia que se dedica a la investigación de mercados. En este momento estamos realizando un estudio con empresas, sobre la contratación de terceros para atender algunos servicios que requieren las empresas o instituciones, donde su opinión es muy importante y mucho le agradeceríamos que nos contestara unas preguntas. GRACIAS.

**ENTREVISTADOR: Pregunte por la persona encargada en la empresa de realizar las contrataciones / gerente de operaciones / financiero.**

#### CARACTERÍSTICAS DE LA EMPRESA

F0. Nombre de la empresa: \_\_\_\_\_

F1. ¿Cuál es la actividad principal a la que se dedica la empresa? **NO LEA OPCIONES. RESPUESTA UNICA**

Comercio al por mayor o al por menor	1
Industria Manufacturera	2
Construcción	3
Transporte y Almacenamiento	4
Alojamiento y servicios de comida	5
Información y comunicación	6
Actividades financieras y de seguros	7
Actividades inmobiliarias	8
Actividades profesionales, científicas y técnicas	9
Actividades administrativas y servicios de apoyo	10
Enseñanza	11
Otros...	94
ESPECIFIQUE _____	

F2. ¿Cuántos empleados tiene su empresa en Costa Rica?

De 1 a 5	1	<b>TERMINE</b>
De 6 a 29	2	<b>TERMINE</b>
De 30 a 100	3	<b>CONTINUE</b>
De 101 a 500	4	<b>CONTINUE</b>
De 501 o más	5	<b>CONTINUE</b>

<b>CUESTIONARIO PRINCIPAL</b>
-------------------------------

P1. ¿En esta empresa tienen en este momento, contratado a terceros para brindarles servicios que requieren? Por ejemplo mediante outsourcing?

SI	1	<b>PASE A S0</b>
NO	2	<b>CONTINUE CON N1</b>

<b>PARA LOS QUE NO TIENEN OUTSOURCING</b>
-------------------------------------------

N1. ¿Por qué razón no ha hecho uso del outsourcing en algunos de los servicios que requiere la empresa? **ESPONTANEA. PROFUNDICE** ¿Algo más?

---



---



---

N2. Y estaría considerando hacer uso de ellos en el futuro?

SI	1	
NO	2	<b>PASE A N4</b>

N3. ¿De cuáles servicios? **RM. NO LEA OPCIONES**

Servicios Generales (p.e limpieza, seguridad)	1
Tecnologías de Información	2
Operaciones	3
Finanzas	4
Recursos Humanos (p.e.selección de personal)	5
Servicio al Cliente / Ventas	6
Otro: _____	94

N4. Y en el pasado contrataron algún servicio por medio de outsourcing?

SI	1	
NO	2	<b>PASE A F1</b>

N5. ¿De cuáles servicios? **RM. NO LEA OPCIONES**

Servicios Generales (p.e limpieza, seguridad)	1
-----------------------------------------------	---



Tecnologías de Información	2
Operaciones	3
Finanzas	4
Recursos Humanos (p.e.selección de personal)	5
Servicio al Cliente / Ventas	6
Otro: _____	94

N6 ¿Por qué razón dejaron de contratar el servicio por outsourcing? **SONDEE.**

**PROGRAMACION: SI CONTESTA N6 FINALIZA ENTREVISTA**

**PARA LOS QUE SI TIENEN OUTSOURCING**

S0. Cuando se tomó la decisión de pasar algunos de los servicios de la empresa /institución a una contratación de outsourcing, qué **elementos** tomaron en cuenta para la escogencia de esa o esas empresas? **NO LEA. RM**

Experiencia de la empresa en general	1
Experiencia en el área de mi empresa	2
Que tengan presencial regional	3
Tarifas/precios	4
Otro: _____	94

S1. Usted me indicó que en esta empresa/institución cuenta con servicio de outsourcing. Me podría indicar en cuáles áreas. **NO LEA OPCIONES**

Servicios Generales (p.e limpieza, seguridad)	1
Tecnologías de Información	2
Operaciones	3
Finanzas	4
Recursos Humanos (p.e.selección de personal)	5
Servicio al Cliente / Ventas	6
Otro: _____	94

S2. Por qué razón o razones decidieron contratar los servicios de outsourcing en

**PROGRAMACION LEER SERVICIOS MENCIONADOS EN S1. NO LEA OPCIONES**

Ahorrar costos/incrementar valor	1
Concentrarse en el negocio	2
Centrarse en áreas más críticas	3
Aprovechar los recursos informáticos	4
Aprender a hacerlo mejor	5
Consolidar operaciones	6
Otras: _____	94

S3. **PROGRAMACION PREGUNTAR PARA CADA SERVICIO EN S1.** Utilizando una escala de 1 a 10, donde 10 es la calificación más baja y 1 la más alta cómo calificaría la satisfacción con la empresa que le brinda el servicio de...

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

S4. ¿Qué esperan ustedes que brinden las empresas de outsourcing para sentirse más satisfechos con el servicio? ¿Algo más? **SONDEE**.

S5. ¿Desde hace cuánto tiempo contrataron el primer servicio de outsourcing? **NO LEA OPCIONES**

Menos de 1 año	1
De 1 año a menos de 3 años	2
De 3 años a menos de 5 años	3
De 5 años a más 10 años	4
Más de 10 años	5
Menos de 1 año	6

S6. Usted me indica que actualmente contratan servicios de **PROGRAMACION INSERTAR RESPUESTA O RESPUESTAS DE S1**, además de estos, anteriormente tenían algunos otros servicios por outsourcing

SI	1	
NO	2	<b>PASE A S7</b>

7. Cuáles son los servicios con lo que contaba anteriormente y que ya no? **NO LEA OPCIONES**

Servicios Generales (p.e limpieza, seguridad)	1
Tecnologías de Información	2
Operaciones	3
Finanzas	4
Recursos Humanos (p.e.selección de personal)	5
Servicio al Cliente / Ventas	6
Otro: _____	94

S8. ¿Por qué razón ya no contratan esos servicios a terceros? Algo más? **SONDEE**

--

S7. Finalmente y pensando en el año 2015, ¿planea su empresa mantener las contrataciones actuales, disminuirlas o aumentarlas? **LEA OPCIONES**

Mantener	1
Disminuir	2
Aumentar	3