



**Universidad de Palermo**  
**Master en Dirección de Empresas**

**Tesis para optar al grado de Máster de la Universidad de Palermo en  
Dirección de Empresas**

***“INVESTIGACIÓN Y PROPUESTA DE UN PLAN DE MARKETING  
PARA LA CONSULTORA SELECTA TALENT HUNTERS DE QUITO,  
ECUADOR”***

**Tesista: Ing. Patricio Benavides**

**Legajo 96856**

**Director de Tesis: Mag. Ricardo Palmieri**

**2018**

**Buenos Aires – Argentina**

## **EVALUACIÓN DEL COMITÉ**

## **AGRADECIMIENTOS**

Quiero empezar agradeciendo a Dios por haberme permitido emprender este desafío y ser quien ha guiado mis pasos a cada momento para culminar con éxito esta etapa.

A mis padres que con su sabiduría, apoyo y consejos han sido un pilar fundamental para enfrentar este reto. A mis hermanas por la fuerza que me brindan y la motivación que ellas representan. De igual manera a aquellas personas que se encuentran junto a mí y aquellas que a pesar de la distancia han sabido alentarme para seguir adelante en todo momento.

Una mención especial a la Universidad de Palermo, institución en la cual he encontrado los conocimientos y experiencia necesaria para alcanzar este objetivo.

## TABLA DE CONTENIDOS

INTRODUCCIÓN.....	7
Objetivos.....	8
Objetivo general: .....	8
Objetivos específicos:.....	8
Hipótesis: .....	8
Metodología:.....	8
CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO .....	9
1.1 Plan de marketing .....	9
Definición de plan de marketing .....	9
Importancia de un plan de marketing y beneficios.....	9
Estructura de un plan de marketing .....	10
Ámbito de aplicación de un plan de marketing .....	12
1.2 Marketing de servicios .....	13
Definición de marketing de servicios .....	13
Ámbito de aplicación del marketing de servicios.....	15
CAPÍTULO 2: EL MERCADO DE CONSULTORIA Y LA COMPAÑÍA .....	16
2.1 El mercado de consultoría .....	16
Introducción.....	16
Situación de la consultoría en Ecuador.....	17
La consultoría en recursos humanos.....	19
Empresas de consultoría de recursos humanos en Quito.....	20
2.2 La compañía .....	22
Historia .....	22
Misión.....	22
Visión .....	23
Valores corporativos.....	23
Matriz FODA.....	23
Matriz EFE .....	25
Matriz EFI .....	27

Estructura orgánica.....	29
Organigrama estructural .....	30
Organigrama funcional .....	31
CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....	32
Justificación de la investigación.....	32
Problema de investigación.....	33
Planteamiento del problema de investigación .....	33
Diseño de la investigación.....	34
Desarrollo de la metodología.....	34
Cálculo de la muestra .....	35
CAPÍTULO 4: RESULTADOS .....	38
CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES .....	49
Conclusiones.....	49
Recomendaciones .....	51
CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING .....	53
Idea y propuesta.....	53
Objetivos del plan de marketing.....	53
Estrategia general de marketing .....	54
Marketing estratégico .....	54
Compañía.....	55
Competencia .....	56
Clientes .....	58
Segmentación y targeting .....	59
Posicionamiento .....	62
Estimación de mercado.....	63
Producto.....	64
Precio .....	66
Promoción.....	67
Plaza .....	68

Cronograma y presupuesto .....	68
Indicadores.....	70
Proyecciones .....	70
BIBLIOGRAFÍA .....	72
ANEXOS .....	73
CURRICULUM .....	78

## INTRODUCCIÓN

En la actualidad se vive en un mundo dinámico y globalizado que a diario experimenta variaciones y avances en distintos escenarios como políticos, económicos, sociales, tecnológicos, entre otros, estos cambios lógicamente tienen repercusión en el mundo empresarial sin importar el giro de negocio, la actividad de la empresa o el tamaño de la organización.

Las empresas para lograr su objetivo de ser rentables y mantenerse en el mercado cuentan con áreas orientadas a producir sus bienes o servicios, vender lo que producen, y administrar los resultados que se generen. A lo largo de los últimos años han existido varios avances a nivel organizacional y una de las razones para que esto se haya dado es la especialización de las áreas en las compañías. Actualmente ya no es suficiente el producir, vender y administrar, sino que las empresas también deben poner atención a temas como el manejar su marca, definir a quien, y como quieren llegar y cómo manejar sus clientes, actividades de las cuales se ocupa marketing y cuyo rol ha ganado protagonismo en los negocios a todo nivel.

En el mercado mundial y en el ecuatoriano el rol de las microempresas y pymes constituyen un buen porcentaje del total, por lo que poner atención a este segmento puede representar ingresos interesantes para un negocio.

Con la presente tesis se busca promover un plan de marketing para que *Selecta Talent Hunters* (STH) tenga claro los lineamientos a seguir en cuanto al manejo de su marca, defina al mercado al cual está enfocado, la forma en que va a comunicar su mensaje y sirva

de soporte para el área comercial al momento de atraer clientes hacia los servicios prestados.

## **Objetivos**

### **Objetivo general:**

Identificar las herramientas de marketing que abarquen las necesidades de STH para lograr impacto en el mercado a fin de incrementar la cartera de clientes y mantener los actuales.

### **Objetivos específicos:**

- Revisar y complementar la información de STH a fin de que se maneje un mismo lenguaje a nivel interno y frente al mercado.
- Conocer información básica del mercado y las empresas que compiten con STH.
- Definir el mercado y la forma en la cual se va a trabajar.

### **Hipótesis:**

La empresa no ha logrado un manejo adecuado de su marca y clientes debido a que no cuenta con un plan de marketing definido.

### **Metodología:**

- La investigación a realizar incluirá un enfoque cuantitativo.
- Estará diseñada de forma exploratoria y descriptiva.
- Como parte de la investigación exploratoria se tomará en cuenta a fuentes secundarias como son: libros, documentos, informes, artículos.
- Para llevar a cabo la investigación descriptiva se ejecutará una encuesta cuantitativa.



## **CAPITULO 1: MARCO TEÓRICO**

### **1.1 Plan de marketing**

#### **Definición de plan de marketing**

Normalmente en una empresa para que las acciones que se ejecutan tengan un impacto es necesario que exista un marco de referencia sobre el cual se definan los pasos a seguir, en el caso del marketing se debe plasmar la estrategia y actividades a realizar en un plan de marketing. Este plan de marketing es, según Kotler y Keller (2012): “un documento escrito que resume lo que el especialista en marketing ha aprendido sobre el mercado, e indica de qué manera la empresa espera cumplir sus metas de marketing. Contiene líneas directrices para los programas de marketing y asignaciones financieras durante un periodo determinado” (p. 54).

Como se ve el rol del especialista en marketing es clave al momento de tratar la información recopilada para que se adapte a las necesidades de la empresa y está haga frente al mercado.

#### **Importancia de un plan de marketing y beneficios**

Un plan de marketing abarca la realidad de la empresa, la dirección que se tomará y la forma que se va a ejecutar las diferentes estrategias adoptadas, Alcaide, Bernués, Díaz, Espinoza, Muñiz, Smith (2013) afirman que:

El plan de marketing es un instrumento de planificación imprescindible para el correcto funcionamiento de cualquier empresa, independientemente de cuál sea su tamaño, del sector al que pertenece y de los recursos que dispone. Intentar que una empresa tenga éxito sin contar con la ayuda de un plan de marketing es como emprender un largo viaje en coche sin GPS y sin un destino claro. El plan de marketing, igual que un GPS, nos permite responder tres preguntas básicas: ¿Dónde estamos?, ¿Dónde queremos ir? y ¿Cómo vamos a llegar? Su principal función consiste en guiarnos hacia nuestro objetivo final a través de la elección de los diferentes caminos que se nos presentan, optando por aquella ruta que nos permita llegar a nuestro destino de la forma más rápida y eficiente posible. Además de ser un excelente guía para llegar a nuestro objetivo final, detalla los pasos necesarios para ello, calculando el tiempo y los recursos indispensables para cubrir cada fase (p. 67).

### **Estructura de un plan de marketing**

Si bien los planes de marketing varían de acuerdo a diversos factores como son el tamaño de la empresa, el estilo de su gestión, la cultura, entre otras, su contenido debe considerar factores básicos como los que destacan Kotler y Keller (2012):

- Resumen ejecutivo y tabla de contenido. El plan de marketing debe comenzar con una tabla de contenido y un breve resumen para que la alta dirección tenga acceso rápido a una descripción de las metas y recomendaciones principales.
- Análisis de la situación. Esta sección presenta los antecedentes relevantes sobre ventas, costos, mercado, competencia y las diversas fuerzas del macro entorno. ¿Cómo definimos el mercado, de qué tamaño es, y qué tan rápido está creciendo? ¿Cuáles son las tendencias de importancia y los asuntos críticos? Las empresas utilizan toda esta

información para realizar un análisis FODA.

- Estrategia de marketing. Se define en esta sección la misión, las metas de marketing y financieras, y las necesidades que la oferta pretende satisfacer, así como el posicionamiento competitivo de la empresa, producto o servicio. Todo esto requiere aportaciones de las demás áreas, compras, producción, ventas, finanzas y recursos humanos, entre otras.
- Proyecciones financieras. Las proyecciones financieras incluyen los pronósticos de ventas y de gastos, junto con un análisis de punto de equilibrio. Del lado de los ingresos se pronostican el volumen de ventas por mes y la categoría de productos, y del lado de los gastos los costos esperados de marketing, desglosados en categorías más específicas. El análisis de punto de equilibrio estima cuántas unidades debe vender la empresa al mes para compensar sus costos fijos mensuales y los costos unitarios variables promedio.
- Controles de la implementación. En la última sección se hace un esbozo de los controles para supervisar y ajustar la implementación del plan. Típicamente, desglosa las metas y el presupuesto mensual o trimestral, para que la dirección pueda revisar los resultados de cada periodo y tomar medidas correctivas conforme sean necesarias. Algunas organizaciones incluyen también planes de contingencia (p. 54 y 55).

Cabe mencionar que el hecho de la elaboración de un plan de marketing no garantiza buenos resultados, esto dependerá de la elaboración ajustada a la realidad que se haya hecho, su aplicación como tal y el control del mismo. Al respecto Kotler y Keller (2012)

señalan que: “Un buen plan de marketing estratégico resulta inútil si no se ejecuta de forma adecuada. Esto incluye la identificación y diagnóstico de los problemas, la detección del lugar en que existe el problema, y la evaluación de los resultados” (p. 648).

El plan de marketing contiene una parte estratégica y una táctica, la primera se fundamenta en el modelo de las tres Cs: compañía, competencia, clientes; mientras que la segunda se centra en el modelo de las cuatro Ps: Producto, precio, plaza y promoción. Kotler y Keller (2012) definen al plan estratégico de marketing como: “mercados meta y de la propuesta de valor que se ofrecerá, fundamentada en el análisis de las mejores oportunidades de mercado. Mientras que los mismos autores afirman que el plan táctico de marketing “incluye las características del producto, la promoción, la comercialización (*merchandising*), el precio, los canales de venta y el servicio” (p. G8).

### **Ámbito de aplicación de un plan de marketing**

La aplicación de este plan de marketing debe considerar las exigencias que tiene el mercado actual, ya que con los cambios que se presentan en el mundo empresarial el marketing también se ha visto obligado a adaptar su accionar, al respecto Alcaide, Bernués, Díaz, Espinoza, Muñiz, Smith (2013) mencionan que:

El panorama actual es completamente distinto al que era hace unos pocos años. Antes, un plan de marketing incluía medios y acciones llevadas a cabo en el mundo real. El éxito del plan dependía en gran medida de los medios utilizados y de la inversión. Sólo aquellas empresas con recursos económicos podían plantearse llevarlo a cabo. Hoy el panorama ha cambiado bastante y el mundo digital nos abre una gran oportunidad (p. 27).

## **1.2 Marketing de servicios**

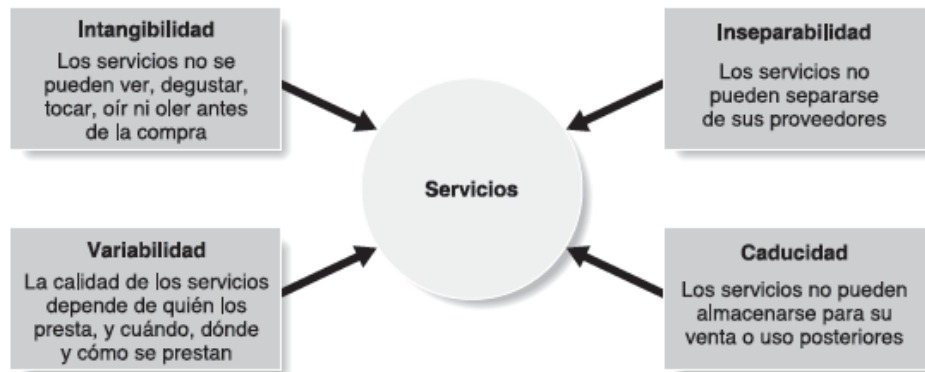
### **Definición de marketing de servicios**

La empresa para la cual se realiza la presente investigación y propuesta está dentro del giro de negocio de consultoría y esto a su vez es un servicio, considerando esto se debe resaltar la diferencia que existen entre el marketing de bienes y el marketing de servicios, al respecto Hoffman y Bateson (2012) mencionan: “El marketing de servicios difiere del marketing de bienes. El conjunto de beneficios entregados a los clientes se deriva de la experiencia de servicio que crea cuidadosamente la organización de servicios” (p. 1).

Revisando otro punto de vista Stanton, Etzel y Walker (2007) mencionan: “El desarrollo de un programa para el marketing de servicios es muy parecido al de los bienes, pero toma en cuenta las características de los servicios. La administración identifica primero su mercado meta, aplicando las estrategias de segmentación de mercado, y luego diseña una mezcla de marketing en torno a una ventaja diferencial para proporcionar satisfacción de deseos al mercado” (p. 319).

Tanto el mercado de bienes como el de servicios cuentan con sus particularidades, en el siguiente cuadro se pueden observar alguna de las características de este último para entenderlo de mejor manera:

Gráfico N°1: Cuatro características de los servicios:



Fuente: Kotler, P.; Armstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson. (p. 262)

Teniendo en cuenta estas particularidades el manejo del marketing de servicios también involucran otros temas como el marketing interno y el marketing interactivo.

El marketing interno, dicen Kotler y Armstrong (2007): “consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes, así como apoyar al personal de servicio para que trabaje como un equipo y brinde satisfacción al cliente” (p. 264).

Mientras que para el marketing interactivo destacan Kotler y Armstrong (2007): “implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio” (p. 264).

## **Ámbito de aplicación del marketing de servicios**

Se habla de marketing de servicios cuando la empresa maneja un producto de características de intangibilidad, por lo tanto, su aplicación se da cuando se trata de empresas que manejan como producto la prestación de un servicio con valor agregado. Su ejecución puede ser de forma tradicional o con las nuevas herramientas.

Un aspecto muy importante a considerar, es que el marketing de servicios toma en cuenta las cuatro características básicas que tienen los servicios para tomar decisiones relacionadas con su mix de marketing (producto, plaza, precio y promoción). Estas características según Iván Thompson en un sitio web son:

- 1) intangibilidad (es decir, que los servicios no se pueden experimentar por los sentidos antes de su compra, por ejemplo, tocándolos)
- 2) inseparabilidad (esto significa que los servicios se producen y consumen simultáneamente, por ello tanto el suministrador como el cliente afectan el resultado final del servicio)
- 3) variabilidad (es decir, que los servicios son variables porque dependen de quién los suministre, cuando y donde) y
- 4) carácter perecedero (significa que los servicios no se pueden almacenar).<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Recuperado de: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html> 14 de mayo de 2017

## **CAPÍTULO 2: EL MERCADO DE CONSULTORIA Y LA COMPAÑÍA**

### **2.1 El mercado de consultoría**

#### **Introducción**

El término de consultoría hace referencia al servicio externo que presta una empresa o persona a otra, esta modalidad a menudo es requerida por empresas que buscan en el servicio una asesoría técnica y especializada sobre determinada área. Se lo relaciona también con denominaciones como tercerización u *outsourcing*. La consultoría engloba distintas actividades empresariales y se ejecuta en áreas como marketing, publicidad, recursos humanos, tecnología, entre otros. De igual manera la consultoría la llevan a cabo distintos actores como pueden ser empresas nacionales o extranjeras, personas independientes, sociedades sin fines de lucro, universidades y afines.

Generalmente las empresas contratan servicios de consultoría con la finalidad de contar con la asesoría y experiencia de profesionales especializados en determinadas áreas y que puedan brindar soluciones objetivas y eficientes a un determinado requerimiento. Las razones para contratar un servicio de esta naturaleza son varias, por ejemplo, puede ser porque la empresa en ese momento no cuenta con el conocimiento determinado para llevar a cabo esas actividades internamente, o porque desean un criterio externo y neutral para resolver algún particular, o incluso parte de la necesidad de reducir costos y optimizarlo mediante un tercero.

La consultoría en el área recursos humanos de igual manera toma un rol protagónico ahora que estamos ante cambios constantes que demandan de talento al mercado, lo que obliga a



este sector a volverse más competitivo y responder de mejor manera a las expectativas de las empresas que buscan esta externalización de servicios.

Para esta investigación y propuesta se habla de un mercado de consultoría de selección y más específico de servicios de *headhunting* que es donde STH participa y está interesado en generar impacto.

### **Situación de la consultoría en Ecuador**

El sector de consultoría ha tenido un gran desarrollo en el país, siendo Quito y Guayaquil las ciudades donde muchas de las empresas que están en este giro de negocio hacen base de sus operaciones y desde ahí se atienden el resto de ciudades. Se debe destacar que la ciudad de Quito por su condición de capital del Ecuador concentra un gran porcentaje del sector empresarial del país al igual que profesionales independientes dedicados a la actividad de la consultoría en varias ramas.

Entre las áreas que se han desarrollado en mayor medida durante los últimos años están las relacionadas a tecnología como son desarrollo de software o infraestructura, mercadeo, servicio al cliente, recursos humanos con sus distintos subsistemas, entre otras.

El mercado de consultoría en los últimos años se ha venido desarrollando activamente por diversos factores, uno de los factores macro tiene que ver con el cambio de la matriz productiva, esto a su vez demanda de profesionales mayormente capacitados y preparados para hacer frente a las nuevas exigencias que se tiene. Otro de los factores que influyen

directamente son las nuevas tecnologías.

A raíz de la caída del precio de petróleo a nivel mundial en el 2014 y su impacto en la economía del país se produjeron algunos recortes laborales, lo cual produjo también que varios profesionales que perdieron su trabajo se vean en la necesidad de brindar su servicio como consultores independientes, aunque no cuenten con la forma integral que se necesita para llevar a cabo estas labores.

En Ecuador para ejercer la consultoría en el sector público se cuenta con una ley que su última actualización data del 7 de febrero del 2006 y en cuyo contenido se regula la forma de participar en concursos, la forma de llevar el trabajo, responsabilidad y excepciones. Por otro lado, para la consultoría en el sector privado se ha venido desarrollando un mercado que demanda cada día más de empresas y/o profesionales capacitados y que colaboren con la consecución de sus objetivos.

En cuanto a recursos humanos en la actualidad la consultoría es un negocio diferente al que se venía manejando hasta hace diez años. Es necesario resaltar que en el medio todavía existen problemas al diferenciar entre la consultoría integral de recursos humanos y el servicio de *headhunting* o también conocido como “*executive search*”, la primera busca apoyar estratégicamente a las necesidades de las empresas en torno a la identificación de perfiles potenciales, análisis de puestos de trabajo o la medición de clima laboral, mientras que el *headhunting* es una técnica orientada a la búsqueda de profesionales con determinado perfil para cubrir la necesidad de contratación de una organización.

## **La consultoría en recursos humanos**

Hasta antes del 2008 en el Ecuador se recurría con frecuencia a la contratación de servicios bajo la figura de tercerización, esto significa que una empresa contrataba a otra para que le brinde el servicio en determinadas áreas con el afán de reducir sus propios costos. El área de recursos humanos tuvo una afectación directa a su imagen ya que la gente relacionaba al término de tercerización con precarias condiciones de trabajo y a menudo la existencia de abuso laboral, esta modalidad estuvo vigente hasta la expedición del llamado Mandato 8, con el cual mediante decreto de ley se eliminó esa figura de trabajo. Esto por consiguiente obligó a empresas reconocidas como Manpower, Adecco, entre otras, a modificar su modelo de negocio para cumplir con la legislación laboral y también dio paso a que nazcan nuevas empresas enfocando su servicio ya en una modalidad de servicio de *outsourcing* para la contratación de talento que las empresas requieren.

El sector de recursos humanos ya ha definido sus prioridades para enfrentar los desafíos del momento, y esas prioridades se concentran en atraer, retener y desarrollar el talento. Bajo esta premisa, el reclutamiento y selección es precisamente parte del atraer talento.

La consultoría de recursos humanos es amplia y abarca varios servicios como el de capacitación, selección, medición de clima laboral o evaluación. Igualmente dentro del negocio de consultoría la parte de selección se segmenta en relación al tipo de contrataciones a cubrir, por ejemplo hay empresas que ejecutan procesos de selección para cargos considerados operativos donde la dinámica de contratación es masiva y el tipo de candidato a contactar es activo, es decir aquella persona que se encuentra en búsqueda

constante de trabajo y la forma de ubicarlo en el medio es resultado de publicaciones en prensa y/o medios digitales, acceso a bolsas de empleo, universidades o afines. Por otro lado, hay empresas que hacen foco de su gestión en la contratación de personal de nivel táctico y/o estratégico, el tipo de candidatos a contactar en estos casos es pasivo, es decir aquella persona que no está en búsqueda activa de trabajo, sino que las empresas contactan para generar su interés y participación en los procesos de selección, es precisamente en este último segmento de negocio y tipo de candidato donde se aplica la técnica de *headhunting*.

### **Empresas de consultoría de recursos humanos en Quito**

En la ciudad de Quito existen empresas de consultoría de recursos humanos de distinto tamaño y características, algunas cuentan con el respaldo de ser firmas internacionales como Korn Ferry, Manpower, o Amrop, existen otras también de gran tamaño y que su principal reconocimiento en el mercado se ha dado por también participar en otras áreas como auditoría y contabilidad como es el caso de Deloitte o PwC que a su vez cuentan dentro de su portafolio de servicios el área de recursos humanos. En el plano de empresas nacionales de igual manera hay varias que prestan estos servicios, donde destacan firmas como Samper H H, Great People Consulting, Impakto, entre otras. No existe una medición real de cuantos consultores independientes hay en la actualidad, sin embargo, se han convertido en parte activa del mercado y a menudo se puede topor con oferta de estos servicios en redes sociales y profesionales.

Empresas competencia en las líneas de acción de STH son:

### **Selección**

- Adecco
- PwC
- Deloitte
- Plusheadhunters
- Pc International
- Head Hunting Consultores
- Samper H H
- Great People Consulting
- Manpower

### **Evaluación**

- Multipruebas
- Evaluar.com
- Psicoweb
- PDA
- Psigma Corp
- Kairos
- Agencia 7

## **2.2 La Compañía**

### **Historia**

La empresa nace en el 2007 como un servicio de la empresa Multitrabajos, un portal de empleos que más tarde sería comprada por una bolsa de trabajo de Latinoamérica. En enero 2008 se crea el nombre STH con el eslogan “Orientados Hacia el Logro” y empieza a funcionar dentro de las oficinas de Multitrabajos. En marzo 2008 Multitrabajos empieza negociaciones con Bumeran, empresa dentro del sector de recursos humanos que cuenta con casa matriz en el país de Argentina. En agosto 2008 STH se opta por seguir en el mercado sin formar parte de Multitrabajos y se crea una nueva razón social, Suprasolution S.A., dando inicio a sus operaciones de forma independiente.

Como *headhunters* y desde entonces se han cubierto más de 2000 búsquedas en más de 300 empresas de sectores como: tecnología y telecomunicaciones, minería, empresas familiares, petróleo, turismo, agroindustria, comercial, servicios, logística, ONG, construcción, gubernamental, banca y finanzas, manufactura.

### **Misión**

“Trabajamos para realizar procesos técnicos de Selección Ejecutiva, con un enfoque innovador, ágil y profesional satisfaciendo las necesidades de nuestras empresas clientes. Nuestra orientación hacia el logro nos permite entregar óptimos resultados, los cuáles a su vez, nos permiten marcar la diferencia positiva.”<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> Misión [Documentación interna de la empresa]. (s.f.). Recuperado 2 agosto, 2017, de selecta.ec

## Visión

“Siempre seremos una empresa reconocida por su profesionalismo y metodologías innovadoras. Nuestro contingente va dirigido con calidad y con calidez hacia la comunidad; beneficiará tanto a las personas naturales como a las empresas clientes; y será este beneficio mutuo, el que nos entregue a todos los colaboradores de Selecta el desarrollo y satisfacción necesarios para trabajar orientados hacia el logro de nuestros objetivos.”<sup>3</sup>

## Valores corporativos

- “Honestidad: Decimos la verdad y nos oponemos a cualquier acto de corrupción.
- Respeto: Respetamos el tiempo y la forma de pensar de todas las personas, sin distinción.
- Innovación: Somos proactivos, siempre buscamos mejores formas de hacer las cosas, las encontramos, las implementamos y las compartimos.
- Coraje: Tomamos decisiones innovadoras con inteligencia y firmeza.
- Logro: Cumplimos nuestros acuerdos con calidad y a tiempo.
- Dinamismo: Todo lo hacemos con energía y buena actitud”<sup>4</sup>

## Matriz FODA

La matriz FODA es una herramienta que permite tener información de la situación actual de la empresa y de acuerdo a eso poder tomar decisiones. El análisis se enfoca en revisar factores internos y externos que influyen en el desarrollo de la organización.

---

<sup>3</sup> Visión [Documentación interna de la empresa]. (s.f.). Recuperado 2 agosto, 2017, de selecta.ec

<sup>4</sup> Valores corporativos [Documentación interna de la empresa]. (s.f.). Recuperado 2 agosto, 2017, de selecta.ec

Tabla N° 1: Matriz FODA

Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infraestructura apropiada de acuerdo al giro de negocio</li> <li>• Experiencia y conocimiento del mercado laboral</li> <li>• Innovación constante en el servicio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes tienen interés de mantener relaciones a largo plazo</li> <li>• Marca reconocida en el mercado de recursos humanos</li> <li>• Mercado laboral extenso</li> <li>• Confianza en servicios de consultoría por parte de las empresas</li> </ul>
Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No cuenta con áreas especializadas</li> <li>• No existe un software de gestión</li> <li>• Colaboradores en proceso de desarrollo</li> <li>• Ausencia de un plan de marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Alto número de empresas y consultores independientes como competencia</li> <li>• Competencia de multinacionales con mayores presupuestos</li> <li>• Reducción de presupuestos de selección en potenciales clientes</li> <li>• Nuevas tecnologías para llevar a cabo el reclutamiento y selección</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia (2017)

La empresa ha acumulado conocimientos tanto de mercado como de su negocio, debido al tiempo durante el cual ha venido brindando sus servicios. Sin embargo, a pesar de que tiene



ya un recorrido en la industria, su tamaño en cuanto a número de empleados no ha crecido lo cual de cierta forma es un limitante para tener personal exclusivo para el manejo de áreas marketing, servicio al cliente, entre otras.

STH cuenta ya con una imagen en el mercado de consultoría de recursos humanos y las empresas buscan generar relaciones de trabajo a largo plazo, por lo que la empresa tiene ahí expectativas de crecimiento en el medio. Por otro lado, la competencia en el medio es cada vez más alta tanto en compañías nacionales como internacionales y consultores que trabajan de forma autónoma.

### **Matriz EFE**

La matriz EFE se concentra en analizar información respecto a los factores externos. Para esta investigación se considera oportunidades y amenazas en torno a la industria de consultoría en recursos humanos. El valor de ponderación responde a la incidencia que tiene cada factor, mientras que el valor de calificación hace referencia a la respuesta que está teniendo la empresa respecto a esa variable. El puntaje máximo es de 4 mientras que el mínimo es 1. El valor de peso es el resultado de la multiplicación del valor de ponderación con el valor de calificación.

Tabla N° 2: Matriz EFE

<b>Factor externos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
<b>Oportunidades</b>			
Clientes tienen interés de mantener relaciones a largo plazo	0,20	3	0,6
Marca reconocida en el mercado de recursos humanos	0,20	4	0,8
Mercado laboral extenso	0,15	2	0,3
Confianza en servicios de consultoría por parte de las empresas	0,05	2	0,1
<b>Amenazas</b>			
Alto número de empresas y consultores independientes como competencia	0,15	3	0,45
Competencia de multinacionales con mayores presupuestos	0,05	2	0,1
Reducción de presupuestos de selección en potenciales clientes	0,20	4	0,8
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>3,15</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como resultado se tiene 3,15 sobre 4, esto significa que en cuanto a los factores externos se STH está respondiendo de forma proactiva ante las oportunidades y amenazas existentes en el mercado.

### **Matriz EFI**

La matriz EFI sirve para evaluar las fortalezas y debilidades de la organización. Estos son los factores internos que tienen influencia en un potencial éxito o no de la empresa. El valor de ponderación responde a la incidencia que tiene cada factor, mientras que el valor de calificación hace referencia a la respuesta que está teniendo la empresa respecto a esa variable, si el factor representa una debilidad mayor (calificación = 1), una debilidad menor (calificación = 2), una fuerza menor (calificación =3) o una fuerza mayor (calificación = 4). El puntaje máximo es de 4 mientras que el mínimo es 1. El valor de peso es el resultado de la multiplicación del valor de ponderación con el valor de calificación.

Tabla N° 3: Matriz EFI

<b>Factor internos clave</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Peso</b>
<b>Fortalezas</b>			
Infraestructura apropiada de acuerdo al giro de negocio	0,1	3	0,3
Experiencia y conocimiento del mercado laboral	0,2	4	0,8
Innovación constante en el servicio	0,1	3	0,3
<b>Debilidades</b>			
No cuenta con áreas especializadas	0,2	1	0,2
No existe un software de gestión	0,05	2	0,1
Colaboradores en proceso de desarrollo	0,2	1	0,2
Ausencia de un plan de marketing	0,15	1	0,15
<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,05</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

Como resultado se tiene 2,05 sobre 4, esto significa que en cuanto a los factores internos STH internamente presenta una posición débil, sin embargo, no implica mayor riesgo considerando que está cerca al puntaje promedio de 2,5.

## **Estructura orgánica**

La estructura orgánica muestra los dos niveles que tiene la organización y los cargos que conforman cada una de ellas.

### **01 Nivel Ejecutivo**

01.1 Gerencia General

01.1.1 Gerente General

01.1.2 Asistente de Gerencia

### **02 Nivel Operativo**

02.1 Departamento de Comercial

02.1.1 Consultor Comercial

02.1.2 Asistente Comercial

02.2 Departamento de Selección

02.2.1 Gerente Consultor

02.2.2 Consultor de Selección

02.3 Departamento de Administración

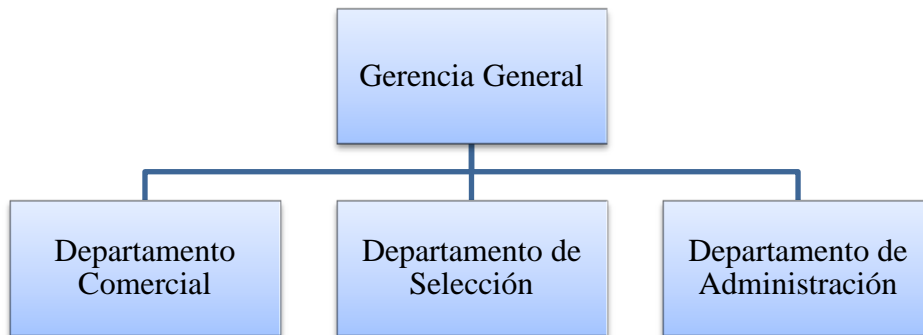
02.3.1 Contador

02.3.2 Mensajero

## Organigrama estructural

El organigrama estructural muestra de forma gráfica las áreas de la empresa.

Gráfico N°2: Organigrama estructural

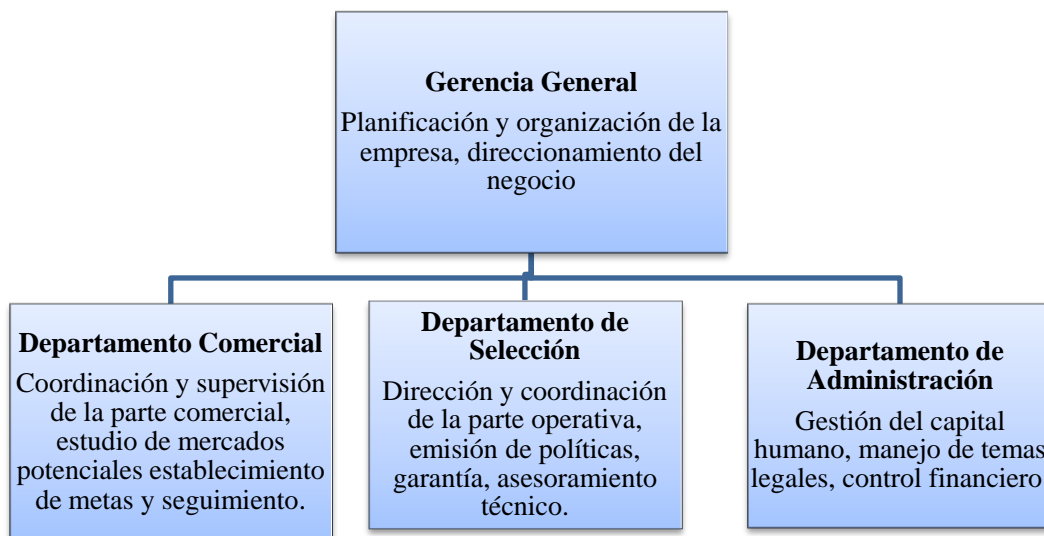


Fuente: Organigrama [Documentación interna de la empresa]. (s.f.). Recuperado 2 agosto, 2017, de selecta.ec

## Organigrama funcional

El organigrama funcional brinda información respecto a la misión de cada área de la empresa.

Gráfico N°3: Organigrama estructural



Fuente: Organigrama [Documentación interna de la empresa]. (s.f.). Recuperado 2 agosto, 2017, de selecta.ec

## CAPÍTULO 3: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

### **Justificación de la investigación**

El día a día de las empresas entre otras cosas responde a la forma de encarar la consecución de sus objetivos, para alcanzarlos es necesario contar con herramientas adecuadas, recursos, y por sobre todo una planificación clara que enmarque los pasos que se van a dar.

La investigación y propuesta de un plan de marketing para STH, permitirá a la compañía contar con un marco de referencia respecto a la forma de proceder al momento de llevar a cabo el manejo de su marca, a qué tipo de clientes enfocarse y de qué forma se va a realizar. Todo esto fundamentado en las herramientas del marketing que se adapten de mejor manera a la situación de la empresa.

La investigación de mercado permitirá conocer la percepción y experiencia que tiene el sector empresarial respecto a la contratación de servicios de consultoría en selección y *headhunting*, de igual manera permitirá identificar la imagen que tienen cuando se habla de STH.

Al contar con un plan de marketing STH, podrá llevar a cabo acciones en esta área de forma ordenada, del mismo modo los colaboradores y/o responsables podrán realizar su trabajo de una manera efectiva para aportar al desarrollo de la empresa y que esta pueda incrementar su cartera de clientes y mantener los actuales.



## **Problema de investigación**

La inexistencia del plan de marketing en la empresa STH ha generado inconvenientes al momento de manejar su imagen en el mercado, de igual forma no se tiene claridad de a que empresas dirigirse y esto impacta al momento de buscar nuevos clientes y/o mantener los actuales.

Es importante realizar la investigación y propuesta de un plan de marketing para establecer los factores que comprenden el mismo, la forma de ejecutar cada una de las etapas y el uso adecuado de las herramientas a las que se tiene acceso.

En caso de que la empresa no adopte el plan de marketing, los inconvenientes se continuaran presentando, lo cual generara mayores problemas para captar nuevos clientes y se dificulte la tarea de fidelizar los actuales lo cual puede generar pérdidas en la organización y en su normal desarrollo.

## **Planteamiento del problema de investigación**

Establecido el problema con relación a la falta de claridad en el manejo de la marca de la empresa, desconocimiento de que empresas dirigir las acciones y como esto afecta al momento de buscar nuevos clientes y mantener los actuales, es necesario definir los factores y forma de llevar a cabo las acciones de marketing para lograr los objetivos organizacionales. Considerando esto es importante la creación de las siguientes interrogantes: ¿Se tendrá claridad respecto a la percepción y experiencia de las empresas del medio respecto al servicio de consultoría de selección y como STH puede afrontar esta

situación?, ¿STH analizará como lo ven en el mercado y como se puede aprovechar esta información?, ¿Se definirá un plan de marketing con las herramientas para que la empresa logre captar nuevos clientes y mantener los actuales?

### **Diseño de la investigación**

Para este caso se aplicará la investigación exploratoria de manera que se pueda contar con una visión general de lo que sucede en el mercado empresarial en las ciudades de Quito y Guayaquil. La investigación exploratoria permitirá identificar las tendencias que existen en el medio al momento de topar el tema de servicios de selección o *headhunting* y que experiencias han tenido sus consumidores.

Adicional se respaldará con la investigación descriptiva, con la cual se especificará las etapas del plan de marketing considerando los resultados obtenidos de la medición realizada.

### **Desarrollo de la metodología**

Para llevar a cabo la investigación se aplicará una encuesta de forma *on line*, esto permitirá la obtención de datos a partir de realizar un conjunto de preguntas dirigidas a una muestra representativa del total de la población estadística, con el fin de conocer su opinión y características.

Las encuestas constituyen un método de apoyo, que en este caso estará dirigido a personas de áreas de recursos humanos o administración que son quienes toman las decisiones de

contratación de este tipo de servicios, de igual manera las empresas a considerar estarán en Quito y Guayaquil de manera aleatoria y cumplirá con ciertos requisitos como tamaño de acuerdo a número de empleados y facturación.

### **Cálculo de la muestra**

El tipo de muestra utilizado en esta investigación es no probabilístico, esta es una técnica que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados, es decir se va a seleccionar los participantes asignando criterios para su segmentación.

En este caso la población hace referencia al número de empresas existentes bajo el criterio de: empresas de Quito y Guayaquil, de tamaño grandes y medianas, por tanto, con un nivel de facturación anual superior a USD 1.000.000 y que cuenten con 50 o más empleados y que sean del sector de comercio y/o servicios.

De acuerdo al Directorio de Empresas Nacional existen 704.556 empresas en Ecuador. (Fuente INEC para el año 2015). El 40,7% de las empresas se encuentran en Guayas y Pichincha, es decir 286.754. Para el criterio de empresas grandes y medianas se considerará el dato de facturación que se obtendrá de fuentes externas de información en Ecuador como es el Servicio de Rentas Internas (SRI). Se considera empresas a aquellas que registraron ventas en el Servicio de Rentas Internas SRI y microempresas pertenecientes al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano RISE.

Por lo tanto, la cantidad de empresas bajo estos criterios es de 4881.

Mientras que los individuos de esta población, es decir a que personas de las empresas se aplicarán las encuestas, lo constituyen las personas de áreas como recursos humanos y/o administración. Para esto se recurrirá a información de bases de datos de Ekos y se complementará con bases de datos propias de la empresa.

La fórmula a utilizar en este caso y de acuerdo a Ramos (2009) donde la población es finita es la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 * N * (p * q)}{e^2 * (N - 1) + Z^2 * (p * q)}$$

Dónde:

- N: Población
- pq: Varianza de la población
- Z: Nivel de confianza
- E: Error estándar

Sustituyendo datos tenemos:

$$n = \frac{1,96^2 * 4881 * (0,50)}{0,10^2 * (4881-1) + 1,96^2 * (0,50)}$$

$$n = 94,20$$

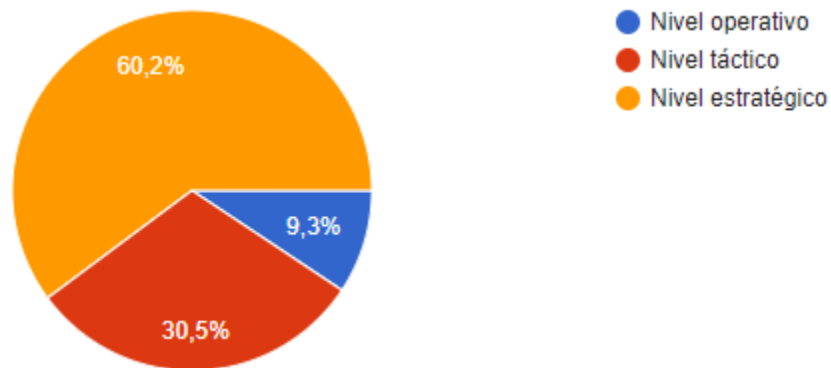
Con estos resultados se tomará en cuenta como tamaño de la muestra la cantidad de 94 personas con las características que se había mencionado anteriormente.

## CAPÍTULO 4: RESULTADOS

Se procedió a la aplicación de la encuesta con la ayuda de una herramienta *on line* y de acuerdo a los criterios de la muestra y segmento descritos en los capítulos anteriores.

A continuación, los resultados de las preguntas aplicadas y el análisis de los mismos.

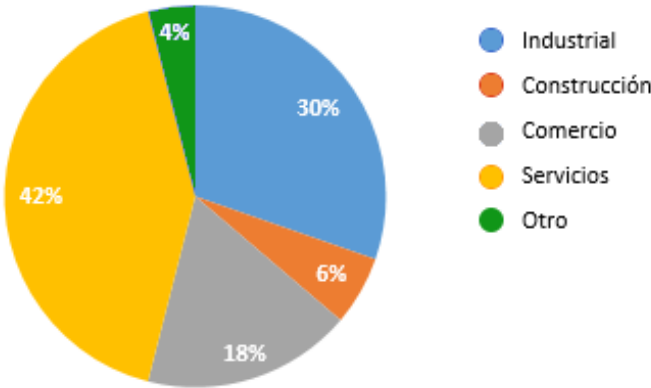
Gráfico N° 4: Pregunta N°1: ¿Cuál es el nivel jerárquico de su posición dentro de la empresa?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 30% corresponde a personas de nivel estratégico, es decir aquellas posiciones que cuentan con un poder de decisión más alto dentro de la organización, seguido por el 60% de nivel táctico quienes pueden influir al momento de tomar la decisión de contratar o no una empresa de servicios de recursos humanos y *headhunting*.

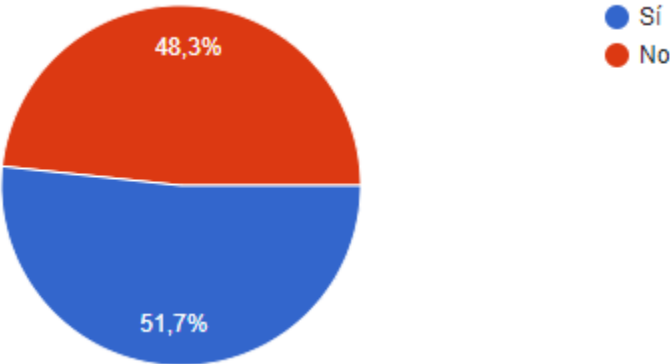
Gráfico N° 5: Pregunta N° 2: Indique en qué giro de negocio se encuentra su empresa:



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 42% corresponde al sector de servicios, siendo el de mayor tamaño y donde la empresa puede enfocar sus esfuerzos para la captación de clientes. El sector industrial es el segundo grupo más grande con el 30%. El tercer segmento más importante es el de comercio. Entre estos 3 sectores se concentra la mayor cantidad de respuestas recibidas.

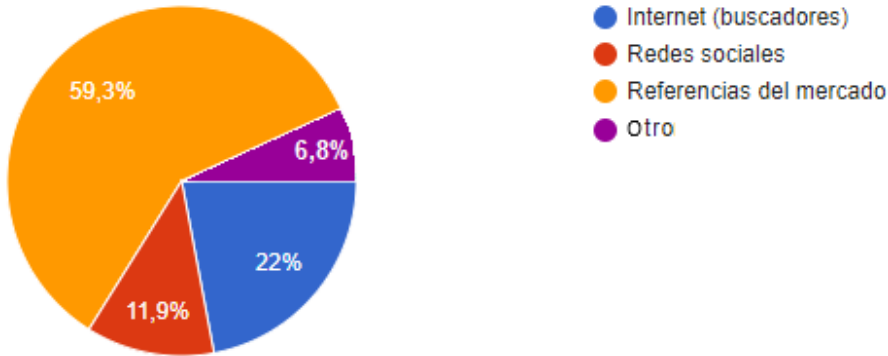
Gráfico N° 6: Pregunta N° 3: ¿Su empresa ha contratado servicios de *headhunting* en los últimos dos años?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

En esta pregunta hay una paridad en cuanto a las respuestas. Siendo el 51% de la muestra empresas que han trabajado con servicios de *headhunting* podremos obtener datos basados en su experiencia reciente y eso permitirá tomar decisiones al momento de estructurar el plan de marketing.

Gráfico N° 7: Pregunta N° 4: ¿A través de qué medios busca información sobre servicios de *headhunting*?

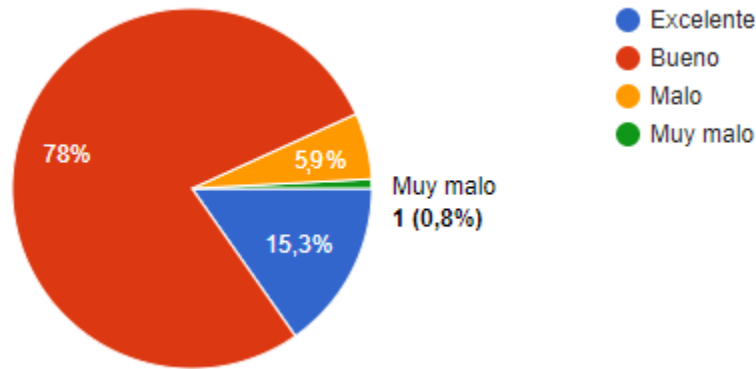


Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 59% se guía por las referencias que se pueden obtener en el mercado. Por otro lado, el 22% recurre al internet como medio para búsqueda de información de empresas de *headhunting*.



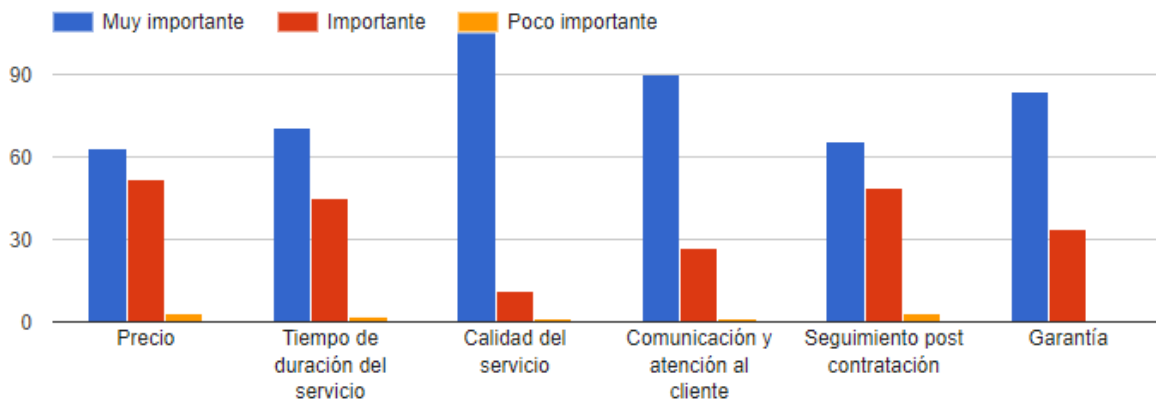
Gráfico N° 8: Pregunta N° 5: ¿Cómo calificaría el servicio contratado?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

Existe una percepción generalizada de que el servicio es bueno, sin embargo, no alcanza la excelencia. Un pequeño porcentaje manifiesta que el servicio ha sido malo y muy malo sin embargo no alcanza un gran número.

Gráfico N° 9: Pregunta N° 6: Indique los aspectos que considera al momento de contratar servicios de *headhunting*

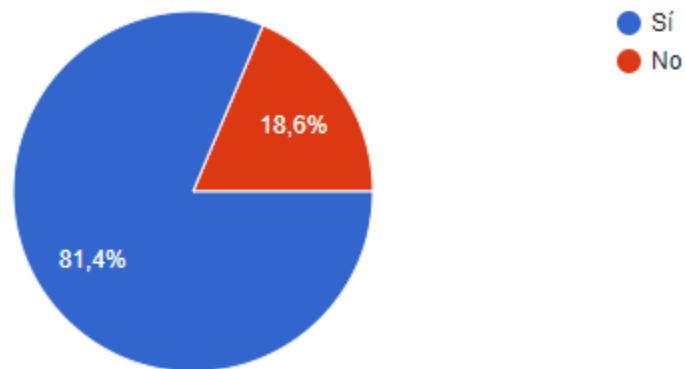


Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

Los factores que valoran los clientes para contratar el servicio se encuentran en el siguiente orden:

- Calidad
- Comunicación y atención al cliente
- Garantía
- Tiempo de duración del servicio
- Seguimiento post contratación
- Precio

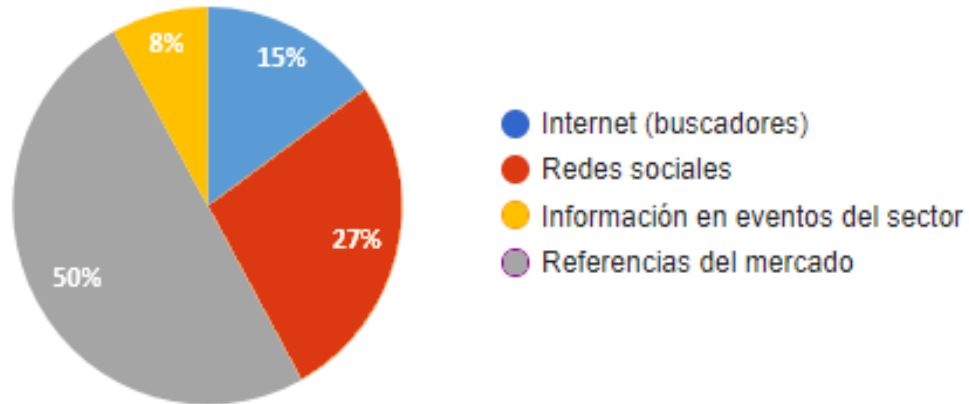
Gráfico N° 10: Pregunta N° 7: ¿Conoce sobre Selecta *Talent Hunters*? Si su respuesta es No, el cuestionario ha finalizado, le agradecemos por su tiempo.



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 81% manifiesta conocer STH y el 18,6% afirma no tener referencias de la empresa.

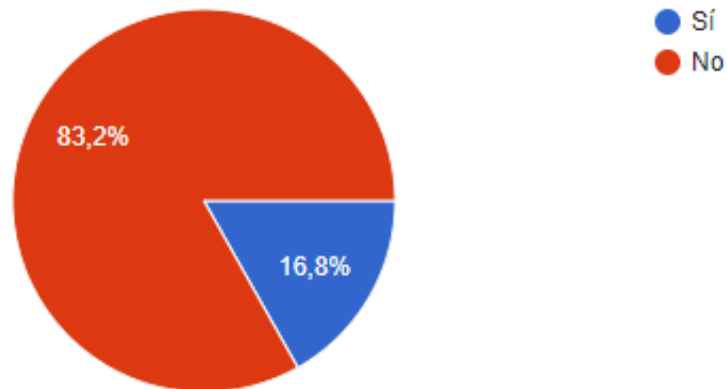
Gráfico N° 11: Pregunta N° 8: ¿Por qué medio se enteró de Selecta *Talent Hunters*?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 50% de las respuestas indican que las referencias del mercado los llevaron a conocer STH.

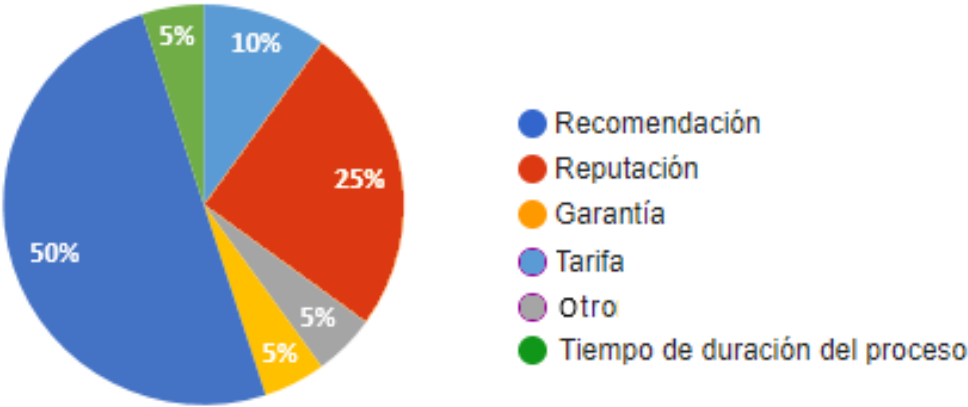
Gráfico N° 12: Pregunta N° 9: ¿Ha trabajado con Selecta *Talent Hunters*? Si su respuesta es No remítase a la pregunta No.15.



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

De las encuestas aplicadas apenas un 16% manifiesta haber trabajado con STH, esto indica que a pesar de que la empresa es conocida en el medio, no se ha podido convertir en clientes a un buen porcentaje de empresas del medio.

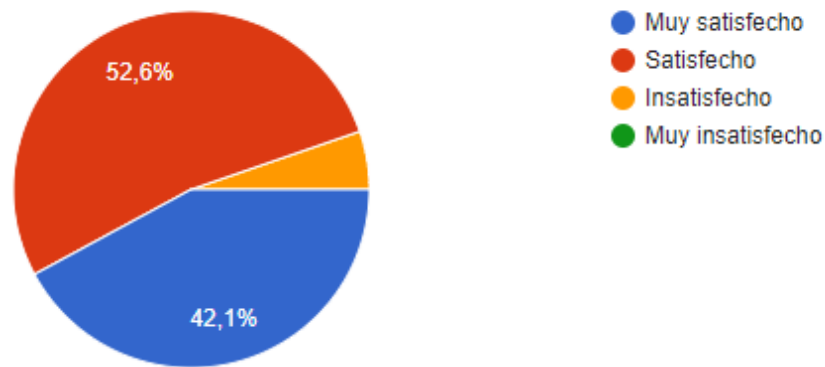
Gráfico N° 13: Pregunta N° 10: ¿Cuál fue la razón por la que eligió a Selecta *Talent Hunters*?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

Con el 50% nuevamente la recomendación se constituye en un factor influyente al momento de que el cliente toma una decisión. Seguido de esto está la reputación con el 25%.

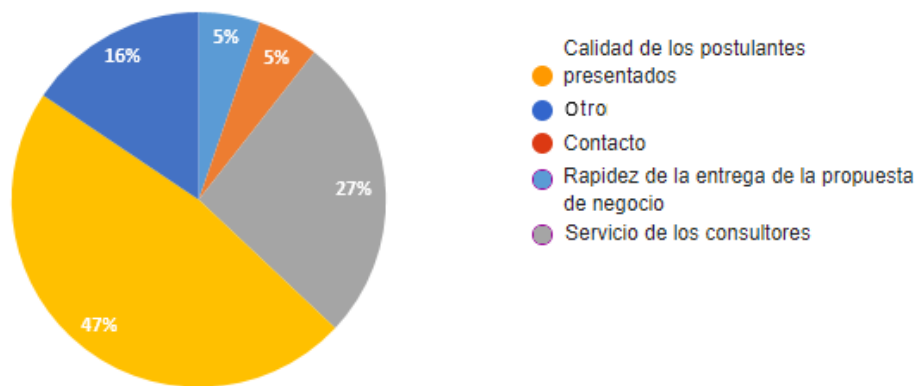
Gráfico N° 14: Pregunta N° 11: ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con el servicio prestado por Selecta *Talent Hunters*?



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 52% de empresas que han trabajado con STH manifiesta estar satisfecha, de igual manera una cantidad significativa, el 42%, declaró estar muy satisfecha con el servicio. Esta información puede ser utilizada para mostrar a potenciales clientes y transmitir la imagen de calidad y buen servicio que se ofrece.

Gráfico N° 15: Pregunta N° 12:¿Qué aspectos del proceso mejoraría?



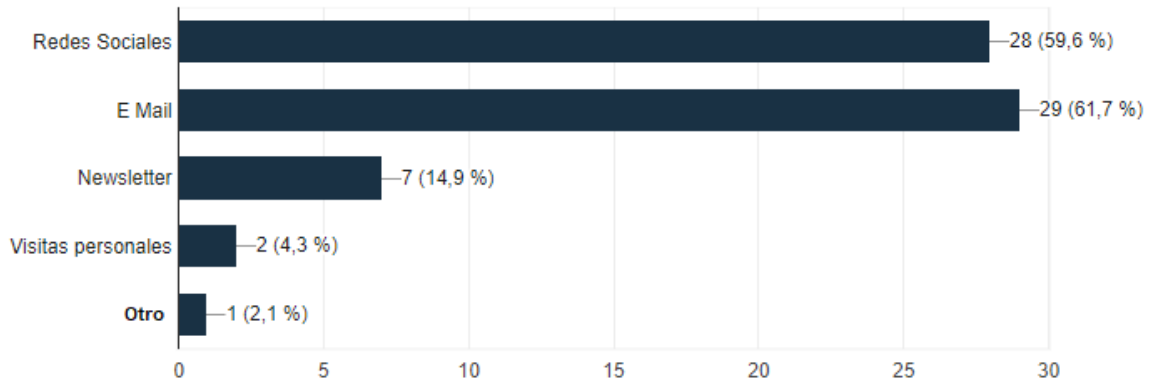
Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

Con el 47% de las respuestas el factor de la calidad de los candidatos es el más influyente, lo cual concuerda con la pregunta anteriormente descrita en el cual se valora este factor para tomar una decisión de contratación de servicios, de esta manera se confirma que el esfuerzo de la empresa en la parte operativa debe estar orientado a mejorar y cuidar la calidad de sus procesos.

Pregunta N° 13:De acuerdo a las experiencias que ha tenido con la empresa. Describa en pocas palabras “Selecta *Talent Hunters*”

Al ser una pregunta abierta se obtuvo variedad de respuestas, sin embargo, entre las palabras que más se repite al momento de hablar de STH están: profesionalismo, calidad, seriedad, compromiso, *headhunter*. El plan de marketing debe afianzar este mensaje en el mercado laboral para que se pueda captar clientes y generar negocios que beneficien a la empresa.

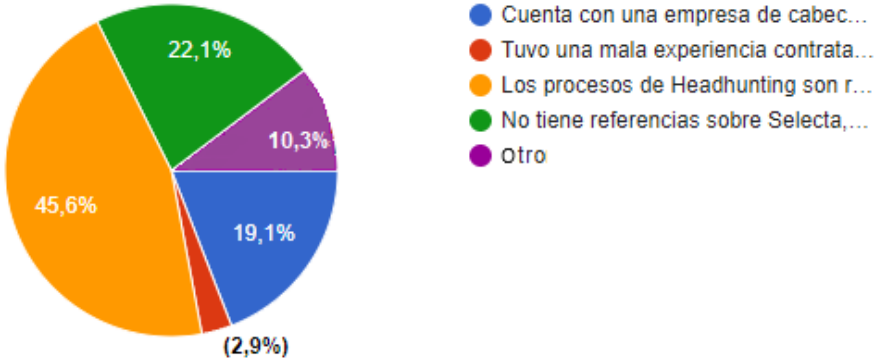
Gráfico N° 16: Pregunta N° 14: ¿Por qué medios le gustaría recibir noticias sobre Selecta Talent Hunters? Puede marcar más de uno.



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

De los encuestados, el 29% prefiere como medio al *email*. Mientras que, con un porcentaje similar, el 28%, manifiesta su preferencia a redes sociales.

Gráfico N° 17: Pregunta N° 15: ¿Cuál es la razón por la que no contrató los servicios de Selecta *Talent Hunters*? Puede marcar más de una.



Fuente: Elaboración propia en base a la aplicación de 94 encuestas (2017)

El 45% manifiesta que la empresa y directamente su departamento de recursos humanos se encarga de manejar los procesos de selección, por lo que para lograr entrar en estos negocios el servicio de STH debe ofrecer un valor agregado superior de tal manera que justifique su contratación. Por otro lado, el 22% indica no tener referencias de STH, lo cual ratifica lo mencionado anteriormente de trabajar en el posicionamiento de la empresa. El 19% comenta tener ya otra empresa que manejan sus procesos, por lo que STH debe lograr que estas empresas cambien de proveedor y esto se puede lograr con un servicio de calidad que se proyecte en el medio laboral.



## CAPÍTULO 5: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Conclusiones

Después de realizada la investigación y analizando los resultados obtenidos se puede concluir lo siguiente:

Los servicios de *headhunting* se mantienen como una alternativa al momento de llevar a cabo la contratación por parte de las empresas. La recesión económica que vive el país desde el año 2014 impacta de forma directa en este rubro ya que por un lado las empresas dejan de contratar personal, y por otro lado cuando se requiere cubrir una vacante optan por manejarse de forma directa y no a través de una empresa externa. Sin embargo, existe un porcentaje de empresas que continúan contratando estos servicios.

Existen tres niveles jerárquicos en las compañías, de esos niveles el gerencial es donde se toman las decisiones de contratación de este servicio. El nivel táctico también tiene influencia, aunque en menor medida.

STH ha orientado sus servicios a empresas de varios giros de negocio, siendo los de mayor aceptación servicios, comercio e industrial.

Si bien la tecnología y redes sociales han permitido que las empresas puedan proyectarse de mejor manera ante el mercado laboral, al momento de contratar los servicios de recursos humanos y de *headhunting* el impacto que tiene la referencia en el mercado sigue siendo alto.

Por otro lado, la percepción que se tiene una vez que se han contratado servicios de recursos humanos o *headhunting*, en términos generales es positiva. Al momento de valorar la experiencia con el servicio destacan factores como la calidad, la atención al cliente y la garantía, en cuanto al precio se puede concluir que es un factor que influye en menor medida siempre y cuando se cumplan con los factores antes mencionados, es decir, que las empresas están dispuestas a pagar cuando han recibido el servicio adecuado.

STH ha logrado darse a conocer en el mercado laboral, este reconocimiento principalmente se ha dado por la reputación que ha generado y como eso ha influido al momento de obtener referencias en el medio. Otras de las formas que STH ha utilizado para hacerse visible son las redes sociales donde destaca Linked In por su enfoque profesional.

Las empresas que han contratado STH muestran un alto grado de satisfacción en cuanto a la experiencia con el servicio. Precisamente para contratar a STH la mayor parte de empresas se guiaron por las referencias en el mercado, esto por consiguiente es lo que ha generado mayor recomendación en el medio y confirma lo mencionado en líneas anteriores.

STH podría sacar provecho de sus bases de datos y herramientas como mail, redes sociales, entre otras para generar contenido que se lo pueda transmitir a clientes actuales y potenciales. De igual manera se puede pensar en futuro en la creación de *newsletters* con contenido de interés. En cuanto a redes sociales se destaca Linked In precisamente al ser una red profesional.

Las empresas mencionan nuevamente el tema de la calidad como principal factor al

momento de valorar un servicio de *headhunting*, seguido por el servicio que se le presente por parte de los consultores responsables.

STH al momento ha logrado crear en el medio laboral una imagen de ser una empresa que muestra profesionalismo, calidad, seriedad, compromiso.

La empresa ha dado algunos pasos en cuanto al manejo de su imagen y marca en el mercado laboral, aunque esto ha sido sin contar con un marco de referencia como lo es un plan de marketing, por lo que esta investigación se constituye en una fuente de información estructurada para tomar decisiones y realizar la propuesta.

### **Recomendaciones**

Con la información obtenida de la investigación y una vez realizadas las conclusiones se recomienda lo siguiente:

La empresa STH debe aprovechar que en el mercado laboral el servicio de *headhunting* tiene aceptación por parte de las empresas, por lo que sus esfuerzos deben orientarse a captar nuevos clientes y mantenerlos en el tiempo.

La comunicación de STH debe enfocarse hacia los cargos de nivel gerencial principalmente y ese mensaje debe manejar un lenguaje profesional y sobrio que transmita confianza y destaque la calidad del servicio ofertado.

STH debe mantener su foco en empresas de giros de negocio como servicios y comercio, ya que es donde mayor experiencia tiene, de igual forma, por la naturaleza de los cargos que se manejan en este tipo de empresas es donde puede aportar con mejores resultados.

Se debe posicionar a STH en el mercado laboral con el mensaje adecuado de manera que se logre generar mayor número de recomendaciones en el medio. Por otro lado, se debe aprovechar las redes sociales y buscadores en internet para proyectar a la empresa.

Para que las acciones de marketing den resultado se debe ir de la mano con el área de selección, ya que el mercado orienta sus decisiones en función de la calidad y servicio recibido. Si se logra dar una experiencia positiva a los clientes se debe exponer esos resultados para que se logre un mayor impacto y de igual manera se afiance la recomendación en el medio.

## CAPÍTULO 6: PLAN DE MARKETING

### **Idea y propuesta**

La investigación realizada a nivel bibliográfico en la primera parte, y complementándolo con la investigación de campo específicamente en el mercado laboral de Quito Ecuador, han permitido realizar un análisis y sacar conclusiones de las cuales se desprende la siguiente propuesta de plan de marketing para la adopción por parte de STH.

El plan de marketing debe considerar los fundamentos teóricos ya que eso será el marco de referencia que se utilizará por parte de la empresa para manejar su marca los próximos años. De igual manera, la investigación de campo brindó información para entender de cierta forma el comportamiento del mercado laboral al momento de contratar los servicios de recursos humanos y de *headhunting* específicamente.

La propuesta de este plan de marketing abarca en un inicio los componentes del marketing estratégico, seguido de esto se hace una revisión del mix de marketing y finalmente se definirán indicadores sobre los cuales se evaluará el impacto de la idea y propuesta de este trabajo.

### **Objetivos del plan de marketing**

- Identificar el target para STH
- Dar a conocer STH en el target definido
- Posicionar a STH en el medio

- Incrementar las oportunidades de negocio para STH

### **Estrategia general de marketing**

STH desde su creación y hasta el momento ha venido ejecutando acciones de marketing sin tener un conocimiento técnico al respecto, algunas decisiones se han tomado basadas en el conocimiento del mercado, en el comportamiento de algunos clientes, en la intuición en determinados momentos y en los últimos años se han aprovechado las redes sociales, aunque de igual manera se lo ha realizado sin una base profesional al respecto. Para esta ocasión lo que se busca es precisamente organizar las acciones de marketing que se llevarán a cabo durante los próximos.

La estrategia de marketing incluye dar a conocer a la empresa en un target específico, motivar la decisión de compra por parte de los clientes potenciales y establecer una relación duradera con clientes actuales con lo que también se fomente la recomendación en el medio laboral.

### **Marketing estratégico**

Dentro de esta sección se procederá a definir los componentes:

- Compañía. - en donde se brindará una reseña de la compañía y se describirá cada uno de los servicios a ofrecer.
- Competencia. - se incluirán datos básicos respecto a empresas que compiten con STH y también de posibles productos sustitutos, esto con el afán de saber ante quienes se

enfrenta en el medio laboral y frente a que comparan los clientes al momento de tomar una decisión.

- Clientes. - se pretende definir ciertas características de potenciales clientes sobre los cuales se busca dar a conocer a la empresa, motivar la adquisición del servicio, y mantenerlo fiel a STH.

El estilo que se pretende llevar a cabo en el plan de marketing se basa en la simplicidad de criterios y con un mensaje de profesionalismo en todo momento.

### **Compañía**

En cuanto a la compañía es importa definir y estructurar nuevamente aspectos esenciales como la misión, visión y sobre todo los servicios que brinda de una forma sencilla y profesional.

### **Misión**

Encontrar y desarrollar a los mejores talentos para nuestros clientes

### **Visión**

Ser la empresa líder en selección y soluciones de atracción de talento en todas las plazas en las que participamos.

STH es una compañía de consultores expertos en selección ejecutiva, evaluación y desarrollo de talento, nuestro carácter innovador y orientado hacia las prácticas efectivas y no tradicionales nos han generado el reconocimiento y confianza de más de 250 empresas de diferentes sectores y tamaños.

Contamos con la madurez de nuestra experiencia y proyectos desarrollados desde el año 2007. Estamos comprometidos en avanzar de acuerdo a las exigencias del mercado laboral y sector productivo del país y la región.

Los desafíos de las empresas y del área de recursos humanos hoy por hoy se centran en el atraer, retener y desarrollar al talento, por lo que nuestro compromiso está orientado a ser un aliado estratégico para cumplir con esas exigencias. Para esto contamos con los siguientes servicios:

- Selección Ejecutiva
- Evaluación
- Desarrollo de talento

## **Competencia**

La competencia en el medio laboral ecuatoriano tiene varios actores, por un lado se encuentran empresas grandes con respaldo de firmas internacionales, por otro empresas nacionales y con tradición, también van apareciendo nuevas compañías con un carácter más innovador o adaptado a las nuevas tendencias y finalmente la presencia de consultores



independientes.

Por otro lado, la competencia también va en función del servicio que se oferta, en algunos casos hay empresas que manejan el mismo portafolio de productos que STH, en otros casos coinciden solamente en uno de los servicios que brindan. Para esto se elaboró la siguiente lista con empresas competencia de acuerdo a cada uno de los productos:

### **Selección**

- Adecco
- PwC
- Deloitte
- Plusheadhunters
- Pc International
- Head Hunting Consultores
- Samper H H
- Great People Consulting
- Manpower

### **Evaluación**

- Multipruebas
- Evaluar.com
- Psicoweb
- PDA

- Psigma Corp
- Kairos
- Agencia 7

Finalmente es importante mencionar que existen empresas en el sector de recursos humanos que cuenta con servicios que pueden ser considerados sustitutos ya que la contratación de esos productos puede influir en la compra o no de la oferta de STH. Entre los productos sustitutos se encuentran capacitación, clima laboral, entrenamiento *out door*, *outplacement*.

Las empresas aquí a considerar son:

- Prestro
- Domain
- Triada Services
- The Edge

Las empresas mencionadas han sido escogidas considerando que cuentan con una infraestructura, cantidad de personas, tiempo de servicio, entre otros, similares a STH.

## **Clientes**

Desde el inicio de funciones de STH no había claridad respecto a donde dirigir sus acciones comerciales, por lo que la cartera de clientes no tenía definido una estrategia clara, en parte porque al ser un emprendimiento los esfuerzos estaban orientados a sobrevivir para después buscar establecerse en un sector específico del mercado.

La experiencia de estos años, conjuntamente con los resultados de la investigación aplicada, han ayudado a definir algunas características de las empresas para considerarlas como cliente potencial, entre esas características están la cantidad de empleados, nivel de facturación, giro de negocio, y por último y dada la coyuntura política del país se ha optado por enfocarse únicamente en el sector privado de la economía.

En cuanto a los factores que valoran los clientes se encuentra la calidad de los candidatos presentados, el tiempo de respuesta que tiene el servicio, la comunicación, atención y asesoría que reciben mientras dura el proceso de búsqueda de candidatos, los valores agregados alrededor del proceso como son un análisis de factibilidad previo al inicio de la búsqueda, el acompañamiento que se dé al candidato una vez que ha sido seleccionado, la garantía en caso de que la persona abandone su puesto de trabajo por no cumplir con sus expectativas, y finalmente el profesionalismo con el que se presenta la información en general.

Finalmente, con las nuevas tendencias en comunicación y tecnología, el cliente valora la interacción que llegan a tener con sus proveedores por lo que STH también se ve obligado a llevar a cabo un manejo adecuado de estos medios.

## **Segmentación y *targeting***

### **Geográfica**

El Ecuador es un país donde las ciudades principales son Quito y Guayaquil, las cuales a su

vez son las capitales de las provincias de Pichincha y Guayas respectivamente, en estas zonas se concentra la mayor cantidad de habitantes y empresas.

El 40,7% de las empresas en el país se encuentran ubicadas en las provincias mencionadas.<sup>5</sup>

Para el año 2015, que es de donde se tiene la última medición oficial por parte del Instituto Nacional de Estadísticas y Censos (INEC) se muestran los siguientes datos.

Tabla N° 4: Tipo y cantidad de empresas

<b>Tipo de empresa</b>	<b>N°</b>	<b>Porcentaje</b>
Microempresa	764.034	90,4%
Pequeña empresa	63.480	7,5%
Mediana empresa A	7.909	0,9%
Mediana empresa B	5.357	0,6%
Grande empresa	4.219	0,5%
<b>Total</b>	<b>844.999</b>	

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos tomados del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) (2017)<sup>6</sup>

Se considera empresas a aquellas que registraron ventas en el Servicio de Rentas Internas SRI y microempresas pertenecientes al Régimen Impositivo Simplificado Ecuatoriano RISE.

<sup>5</sup> Recuperado de: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>, 30 de agosto 2017

<sup>6</sup> Recuperado de: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>, 30 de agosto 2017

## Tamaño

Los factores para clasificarlos por tamaño son, el número de empleados y la cantidad de ventas realizadas, obteniendo el siguiente cuadro:

Tabla N° 5: Clasificación de empresas por tamaño, ventas y personas

<b>Tamaño de empresa</b>	<b>Volumen de ventas anuales</b>	<b>Cantidad de personas</b>
Micro empresa	Menor a USD 100.000	1 a 9
Pequeña empresa	De USD 100.001 a USD 1.000.000	10 a 49
Mediana empresa “A”	De USD 1.000.001 a USD 2.000.000	50 a 99
Mediana empresa “B”	De USD 2.000.001 a USD 5.000.000	100 a 199
Grande empresa	De USD 5.000.001 en adelante	200 en adelante

Fuente: Elaboración propia de acuerdo a datos tomados del Instituto de Estadísticas y Censos (INEC) (2017)<sup>7</sup> en su página recuperado 30 de agosto 2017

## Sector económico

Las empresas se clasifican en Agricultura, Pesca, Ganadería, Industria Manufacturera, Construcción, Minas y Canteras, Comercio y Servicios. Las predominantes son Comercio con el 39% seguido por Servicios con el 38,4%<sup>8</sup>

Con esta información por lo tanto el target escogido comprende empresas de Pichincha y Guayas, de tamaño Grandes y Medianas (A y B), es decir con un nivel de facturación anual superior a USD 1'000.000 y que cuenten con 50 o más empleados, que sean del sector de

<sup>7</sup> Recuperado de: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>, 30 de agosto 2017

<sup>8</sup> Recuperado de: <http://produccion.ecuadorencifras.gob.ec>, 30 de agosto 2017

Comercio y/o Servicios. En total el número de empresas con estas características son 5590.

### **Posicionamiento**

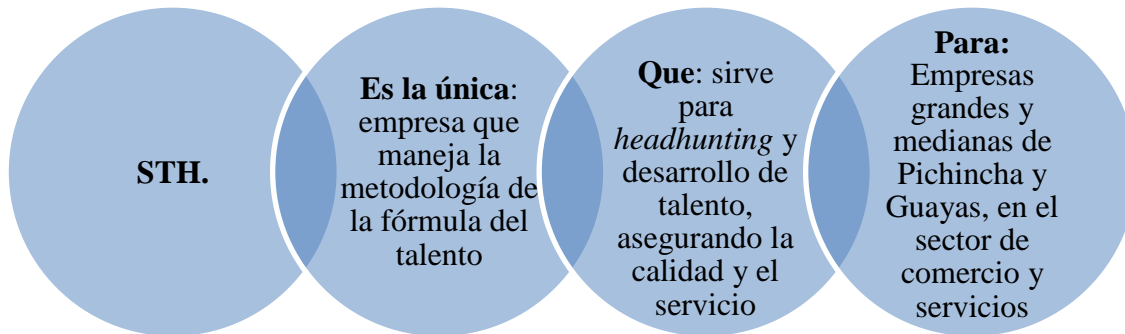
STH pretende ocupar un espacio en la mente de clientes, tanto actuales como potenciales, como una empresa que reúna características de profesionalismo enfocado en factores que ellos valoran al momento de buscar una empresa de este tipo de servicios, como lo son la calidad, el tiempo, la comunicación y servicio al cliente.

Se habla de empresas de manera general, sin embargo, más a detalle lo que se busca es llegar a la mente de directores, gerentes, jefaturas, coordinaciones, supervisiones de recursos humanos o talento humano, ya que en estas posiciones se toma la decisión de contratación de este tipo de servicios. De igual manera se busca generar una imagen en general con personas del área, de manera que se pueda generar un comentario positivo que a la larga genere oportunidades a STH de ser considerado para su contratación.

Para el posicionamiento se ha escogido destacar como ventaja competitiva que STH maneja la metodología de la fórmula del talento la cual considera la medición de 5 factores que influyen al momento de seleccionar y/o desarrollar el talento en una empresa, y como consecuencia de esto se brinda un servicio de calidad en un tiempo prudente y con el servicio adecuado.

De acuerdo a lo mencionado entonces el posicionamiento que se pretende lograr se explica en el siguiente gráfico:

Gráfico N°18: Posicionamiento



Fuente: Elaboración propia propuesta en base a estudio realizado (2017)

Para lograr esto STH se apoyará en el uso de redes sociales donde se pueda transmitir el mensaje seleccionado.

### **Estimación de mercado**

No existe un dato oficial respecto a cuanto se invierte en servicios de recursos humanos y exclusivamente de *headhunting* en el Ecuador, por lo que para guiar este apartado se tomará en cuenta los datos de facturación durante los últimos años por parte de STH.

Para el año 2014 STH atendió a 81 diferentes clientes con un valor facturado de USD 329.139,30. El año 2015 el número de clientes tuvo un ligero descenso a un total de 74, sin embargo, a nivel de facturación la disminución fue más representativa teniendo un valor

facturado de USD 214.163,01. El año 2016 se presentó similar al 2015, con un total de clientes de 76 y un valor de facturación de USD 210.533,51.

El mercado a partir de este año ha empezado a experimentar un ligero crecimiento por lo que se espera que eso impacte en la facturación de la empresa.

### **Producto**

STH direccionará su estrategia basado en los servicios de selección con *headhunting* y el desarrollo de talento como parte de su portafolio de productos. De igual manera lo que se busca es destacar como valor agregado de los servicios las características que el mercado valora como lo son la calidad, el tiempo, la comunicación y servicio al cliente.

Considerando esto el producto de selección se lo manejaría de la siguiente manera:

Somos *headhunters* expertos en selección especializada, identificamos y evaluamos a aquellos candidatos que se ajustan por sus aptitudes y perfil profesional de mejor manera a los requisitos del puesto.

Encontramos candidatos potenciales principalmente a través de búsqueda directa (*headhunting*), contamos con una amplia base de profesionales que se incrementa día a día de forma sistemática.

Desde el 2007 hemos realizado más de 2000 búsquedas de forma exitosa, Parte de



nuestra innovación continua es la retroalimentación estructurada que recibimos por parte de nuestros clientes a través de nuestra encuesta de servicio. Por cada proceso que ejecutamos nuestro cliente nos califica a través de un miembro imparcial al equipo consultivo en los siguientes aspectos:

- Calidad: satisfacción sobre los resultados.
- Tiempo: cumplimiento de cronograma pactado.
- Asesoramiento: comunicación, asesoramiento, información de avances.

Estos tres aspectos son nuestra prioridad al momento de ejecutar cada uno de los procesos para los que nos contratan, se convierten por tanto en los indicadores del equipo.

En cuanto al servicio de desarrollo de talento se lo manejaría de la siguiente forma:

Partimos de un diagnóstico inicial en donde identificamos los factores que elevan o detienen el desempeño de sus ejecutivos. A través de nuestra metodología y herramientas convertimos en datos las características y aportes de sus colaboradores con la intención de que sea este el punto de partida hacia el desarrollo y gestión acertada del talento de su empresa.

Una vez identificado el perfil procedemos al planteamiento de una meta para poder revisar alternativas que desarrollen hábitos, conocimientos, competencias que mejoren la capacidad de los colaboradores y la consecución de los objetivos.

Contamos con herramientas tecnológicas y versátiles que ayudan a llevar a cabo este proceso cuidando la calidad de la información y optimizando el tiempo de las personas.

## **Precio**

En el caso de precio se debe considerar tanto la información del mercado, es decir cuánto se estila cobrar por este tipo de servicios por parte de la competencia, y de igual manera guiarse por la información que arrojó la encuesta en cuanto a la importancia del precio al momento de tomar una decisión de contratar a una empresa externa.

En cuanto a información de empresas competencia y como se indicó anteriormente, existe una similitud en cuanto a infraestructura, tamaño de la empresa, servicios, entre otros, factores que influyen al momento de poner un precio. Sin embargo, al ser un mercado maduro el precio viene marcado por un comportamiento constante y que no presenta grandes brechas entre una empresa y otra.

Para el caso del proceso de selección especializada el precio a cobrar será del 150% de un salario mensual (incluyendo ingresos variables estimados) de la posición a contratar. De igual manera se incluirá una tarifa mínima por el valor de USD 1500 de esta manera también se busca filtrar el tipo y nivel de procesos a realizar por parte de la empresa.

En el caso de desarrollo de talento, la tarifa asignada será de USD 425 por persona, esto

responde al uso de la herramienta de evaluación para el diagnóstico inicial y a las horas de trabajo con cada empleado.

## **Promoción**

La promoción a ejecutar por parte de STH para su servicio será de la siguiente forma:

- **Publicidad:** el manejo de esto se lo llevará acabo principalmente por redes sociales, entre las cuales se encuentra Linked In, Twitter y Facebook. El mensaje que se buscará posicionar está orientado a la calidad de los procesos que se llevan a cabo, la comunicación y servicio brindado por los consultores. Esto se lo ejecutará de forma periódica y con un estilo y lenguaje profesional y sobrio, pero sobre todo basado en la simplicidad.
- **Personal:** es la promoción que se llevará a cabo por parte de los consultores de STH al momento de visitar a los clientes para presentar los servicios. Esta promoción de igual manera tendrá foco en contar la experiencia adquirida durante los años de servicio a diferentes empresas. El contar los casos de éxito e historias reales se convertirá en una herramienta donde se busque dejar en la mente del potencial cliente la capacidad con la cuenta STH y los valores agregados orientados a cuidar la calidad y servicio.
- **Relaciones públicas:** se buscará aprovechar el relacionamiento y la experiencia adquirida durante estos años para que STH aparezca en revistas profesionales del país como lo son Ekos Negocios y Líderes. En este caso se deberá crear contenido

relacionado al reclutamiento, selección, evaluación y desarrollo. De igual manera la participación de la empresa en eventos propios del sector como ferias laborales en universidades, cámara de comercio, o los organizados por empresas como Bumeran.

### **Plaza**

Cuando se habla de plaza se hace referencia al canal escogido para la venta del servicio de STH. Considerando que es un intangible y que quienes llevan a cabo la ejecución de lo contratado son los consultores de la empresa el tipo de venta que se tiene es directa, es decir no existe la presencia de intermediarios.

La venta directa es común cuando se habla de servicios, aunque no es la única forma, en este caso con este canal se busca mantener un control sobre el proceso de venta y de operación, STH se convierte en proveedor de servicio de la empresa contratante y busca en todo momento satisfacer las expectativas para generar una recompra en el futuro y una posible recomendación en el medio laboral.

### **Cronograma y presupuesto**

A continuación, se muestra el cronograma con las actividades para el año 2018 a partir del mes de enero como parte de la ejecución del plan de marketing, de igual manera se incluye un costo (estimado) respecto a cada actividad.

Tabla N° 6: Cronograma y presupuesto

Acciones	Responsable	Ene	Feb	Mar	Abr	May	Jun	Jul	Ago	Sep	Oct	Nov	Dic	Presupuesto
Capacitar respecto al plan de marketing al equipo	Consultor Comercial													USD 0
Actualizar la página web	Consultor IT (freelance)	USD 100					USD 100							USD 200
Actualizar cuentas en redes sociales	Community Manager (freelance)													USD 80
Eventos en ferias laborales	Gerente Consultor y Consultor Comercial y de Selección		USD 267			USD 267				USD 266				USD 800
Manejar redes sociales	Community manager (freelance)		USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100	USD 100		USD 880
Inversión en redes sociales pagas	Community manager (freelance)													USD 2.000
RRPP en revistas de negocios	Gerente Consultor y Consultor Comercial y de Selección													USD 0
<b>Total</b>														<b>USD 3.960</b>

Fuente: Elaboración propia (2017)

## Indicadores

Considerando los objetivos propuestos en el plan de marketing se deben evaluar las acciones a ejecutar de una forma periódica para controlar la consecución de los resultados.

Es así que se medirán con los siguientes indicadores:

- Leads: el número de oportunidades de negocio o citas generadas mediante redes sociales (semanal)
- Ventas: el nivel de facturación (semanal)
- Fans: número de seguidores en las redes sociales (mensual)
- Encuesta: se realizará una encuesta al finalizar el año 2018 similar a la aplicada en esta ocasión para identificar las variaciones en el medio laboral y el aumento en cuanto a empresas que conozcan STH (anual)

## Proyecciones

	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>Crecimiento esperado 2018</b>
<b>Ventas brutas</b>	USD 37890	USD 39405,6	USD 29290	USD 31.320	USD 34.450	<b>USD 37.895</b>
<b>Porcentaje variación</b>	-	4%	-26%	7%	10%	<b>10%</b>
<b>Utilidad</b>	USD 12100	USD 11615,6	USD 4500	USD 10.530	USD 10.660	<b>USD 14.105</b>
<b>Porcentaje variación</b>	-	-4%	-61%	134%	1%	<b>-</b>

En los datos de los últimos 5 años se ve un comportamiento irregular motivado por el escenario económico del país, la crisis que empezó a evidenciarse en el año 2015 provocó una caída de las ventas de un 26%, lo cual también impactó en la reducción de la utilidad de la empresa.

Para los años 2016 y 2017 se observa una recuperación en el porcentaje de ventas, a pesar de que todavía no se llega a niveles de los años 2013 y 2014.

En base al crecimiento del 2016 en un 7%, 2017 en un 10% y en los datos económicos del país que prevén un escenario similar en el 2018 se establece un crecimiento esperado del 10%. Este crecimiento de igual manera se apalanca en mantener la estructura de STH similar al 2017.

## BIBLIOGRAFÍA

### Libros

- Alcaide, J.; Bernués, S.; Díaz, E.; Espinoza, R.; Muñiz, R.; Smith, C. (2013). *Marketing y Pymes*. Recuperado de <http://www.marketingypymesebook.com/>
- Hoffman, K.; Bateson, J. (2012). *Marketing de servicios*. México D.F.: Cengage
- Kotler, P.; Keller, K. (2012). *Dirección de marketing*. México D.F.: Pearson
- Kotler, P.; Amstrong, G. (2007). *Marketing versión para Latinoamérica*. México D.F.: Pearson
- Stanton, W.; Etzel, M.; Walker, B. (2007). *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill

### Páginas web

- Marketing de servicios recuperado de: <http://www.marketing-free.com/glosario/marketing-servicios.html> 14 de mayo de 2017
- Ramos, A. (2009). *Estadística aplicada a la investigación*. Recuperado de <https://es.slideshare.net/maule/guia-tamao-de-la-muestra> 24 de mayo de 2017



## ANEXOS

La siguiente encuesta tiene como objetivo conocer más respecto a los intereses de su empresa cuando se trata de definir sus proveedores de *headhunting*. La información que usted nos colabore es de carácter confidencial y será utilizada con fines estadísticos. Le agradecemos de antemano su colaboración y cualquier comentario adicional es bienvenido.

1. ¿Cuál es el nivel jerárquico de su posición dentro de la empresa?

- Nivel operativo
- Nivel táctico
- Nivel estratégico

2. Indique en qué giro de negocio se encuentra su empresa:

- Industrial
- Construcción
- Comercio
- Servicios
- Otro

3. ¿Su empresa ha contratado servicios de *headhunting* en los últimos dos años?

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

4. ¿A través de qué medios busca información sobre servicios de *headhunting*?

- Internet (buscadores)
- Redes sociales (especifique cuál) \_\_\_\_\_
- Referencias del mercado
- Información en eventos del sector
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

5. ¿Cómo calificaría el servicio contratado?

- Excelente
- Bueno
- Malo
- Muy malo

6. Indique los aspectos que considera al momento de contratar servicios de *headhunting*

	Muy importante	Poco importante	Nada importante
Precio			
Tiempo de duración del servicio			
Calidad del trabajo			
Comunicación y atención al cliente			
Seguimiento			
Garantía			
Otro (especifique)			

7. ¿Conoce sobre Selecta *Talent Hunters*? Si su respuesta es No, el cuestionario ha finalizado le agradecemos por su tiempo.

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

8. ¿Por qué medio se enteró de Selecta *Talent Hunters*?

- Internet (buscadores)
- Redes sociales (especifique cuál) \_\_\_\_\_
- Referencias del mercado
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

9. ¿Ha trabajado con Selecta *Talent Hunters*? Si su respuesta es No remítase a la pregunta No.15.

Sí\_\_\_\_ No\_\_\_\_

10. ¿Cuál fue la razón por la que eligió a Selecta *Talent Hunters*?

- Tarifa
- Reputación
- Garantía
- Tiempo de duración del proceso
- Recomendación
- Otro (especifique) \_\_\_\_\_

11. ¿Cuál fue su nivel de satisfacción con el servicio prestado por Selecta *Talent Hunters*?

- Muy Satisfecho
- Satisfecho
- Insatisfecho
- Muy insatisfecho

12. ¿Qué aspectos del proceso mejoraría?

- Contacto
- Rapidez de la entrega de la propuesta de negocio
- Servicio de los consultores
- Calidad de los postulantes
- Otros \_\_\_\_\_

13. De acuerdo a las experiencias que ha tenido con la empresa. Describa en pocas palabras

“Selecta *Talent Hunters*”

---

14. ¿Por qué medios le gustaría recibir noticias sobre Selecta *Talent Hunters*? Puede marcar más de uno.

- Redes sociales (especifique cuáles) \_\_\_\_\_
- E mail*
- Newsletter*
- Visitas personales
- Otros \_\_\_\_\_

15. ¿Cuál es la razón por la que no contrató los servicios de Selecta, *Talent Hunters*?

Puede marcar más de una.

- Cuenta con una empresa de cabecera para realizar procesos *headhunting*.
- Tuvo una mala experiencia contratando *headhunters*.
- Los procesos de *headhunting* son realizados por el departamento de recursos humanos de su empresa.
- No tiene referencias sobre Selecta *Talen Hunters*.
- Otros \_\_\_\_\_

## CURRICULUM

### PATRICIO BENAVIDES ALMEIDA

---

17 – Noviembre – 1988  
1715586051  
0998717546 - 022861108  
rpbenavides22@gmail.com  
Quito- Av. Amazonas y Pasaje 1

---

#### FORMACION ACADEMICA

- Maestría en Administración de Empresas (Egresado)  
Universidad de Palermo (Argentina)
  - Ingeniero en Recursos Humanos  
Universidad Tecnológica Equinoccial
  - Certificado Internacional en Habilidades Gerenciales y Destrezas de Liderazgo  
Asociación Civil del Tecnológico de Monterrey
- 

#### EXPERIENCIA PROFESIONAL

##### **Human Consulting Strategies** **Consultor Senior**

Octubre 2017 - Actualidad

- Consultor en los procesos de Selección, Evaluación y Desarrollo
- Gestionar el cumplimiento de los indicadores
- Liderar al Equipo de Selección (coordinación, supervisión, entrenamiento)
- Manejar la relación con clientes (visita, asesoría, soporte, capacitación)

##### **SELECTA, Talent Experts** **Consultor Senior**

Febrero 2011 – Agosto 2016

- Consultor en los procesos de Selección y Evaluación
- Gestionar el cumplimiento de los indicadores
- Liderar al Equipo de Selección (coordinación, supervisión, entrenamiento)
- Manejar la relación con clientes (visita, asesoría, soporte, capacitación)
- Revisar presupuesto de Selección y Evaluación con el área Comercial y Administrativa

## **Selección**

- Entrenar al equipo de selección en la metodología del proceso
- Supervisar procesos de selección
- Elaborar la estrategia de búsqueda
- Reclutar candidatos
- Evaluar candidatos (entrevistas, evaluaciones psicométricas, referencias laborales)
- Presentar informes de candidatos finalistas
- Realizar seguimiento y comunicación con clientes y candidatos

## **Evaluación**

- Realizar entrenamiento a clientes respecto a la metodología de evaluación
- Gestionar la evaluación de candidatos (identificación de habilidades y potencial)
- Brindar alternativas para evaluar y realizar procesos de auto desarrollo
- Asesorar a clientes en la toma de decisiones

**SAMPER HEAD HUNTING**  
2010

Septiembre 2009 – Diciembre

Kmeyo.com

Responsable de Operaciones

- Realizar reunión con clientes (asesoría y toma de perfiles)
- Asignar procesos a los analistas de selección
- Elaborar y revisar estrategias de búsqueda
- Entrevistar finalistas
- Presentar candidatos

Samper Head Hunting  
Analista de Selección

- Manejar procesos de selección
- Elaborar estrategias de búsqueda
- Presentar base de candidatos
- Entrevistar candidatos
- Elaborar y presentar informes de candidatos finalistas

---

Daniel Dávalos  
Gerente Consultor  
Selecta, Talent Experts  
099-773-0565

María Teresa Beltrán  
Consultor Senior  
Samper Head Hunting  
099-459-1306