



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

ESTUDIO DE CASO
DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA
ATRACCIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA BEST
TALENT, TRAS IMPACTOS PROVOCADOS POR
COVID-19

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:
DENISSE ALEJANDRA MUÑOZ VARGAS

Asesor de Tesis: Mtro. José Mata Domínguez

Ciudad de México, 30 de marzo de 2023

Ciudad de México, a 01 de marzo de 2023

ESP. GABRIEL NUÑEZ GÓNZALEZ
DIRECTOR DE GESTIÓN ESCOLAR
UNIVERSIDAD LA SALLE
P R E S E N T E

Le informo que el (la) C.

Denisse Alejandra Muñoz Vargas

Pasante de la Escuela o Facultad: FACULTAD DE NEGOCIOS

de la **UNIVERSIDAD LA SALLE**, de la Maestría en:

GESTIÓN ESTRATÉGICA DEL CAPITAL HUMANO

Con reconocimiento de validez oficial de estudios de la Secretaría de Educación Pública Según Decreto Presidencial de fecha 29 de mayo de 1987.

Ha realizado el trabajo de Estudio de Caso titulado: “DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA ATRACCIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA BEST TALENT, TRAS IMPACTOS PROVOCADOS POR COVID-19.”.

De conformidad con la modalidad para la obtención de grado aprobada para esta Maestría de acuerdo a lo establecido en el Reglamento General de las Universidades La Salle Integrantes del Sistema Educativo de las Universidades la Salle.

Cumplió con todos los requisitos y el trabajo que fue elaborado bajo la conducción del Mtro. José Mata Domínguez quien fungió como asesor tiene la calidad suficiente para ser la base de sustentación de su Examen de Grado por lo que se le autoriza presentarlo.



Mtro. Markel Israel Lehman Elizondo
Director Facultad de Negocios

Dedicatoria

Dedico este trabajo especialmente a mis padres Jorge Muñoz y Guadalupe Vargas, gracias por sus enseñanzas, esfuerzo, dedicación, apoyo y amor incondicional, pero sobre todo por enseñarme a no rendirme y creer en mí. A ustedes dedico y dedicaré siempre cada uno de mis logros, todo mi esfuerzo es pensando en ustedes y en hacerlos sentir orgullosos.

A mi hermano, Iván Muñoz, por su apoyo incondicional, sin duda has sido uno de mis mayores mentores y tu apoyo durante mi vida académica fue crucial para tener hoy este logro. Gracias por ser un amigo y estar siempre para mí.

A mi esposo Fermín Cortés, gracias por siempre apoyarme e inspirarme a perseguir mis sueños, por estar de la mano conmigo, siempre tener palabras de aliento y motivarme a ser mejor.

A mis abuelas Amparo Mújica y María Bravo, por ser siempre fuente de inspiración para mí.



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según Decreto Presidencial de
fecha 29 de mayo de 1987

ESTUDIO DE CASO

DISEÑO DE UNA ESTRATEGIA COMERCIAL PARA ATRACCIÓN DE CLIENTES EN LA EMPRESA BEST TALENT, TRAS IMPACTOS PROVOCADOS POR COVID-19

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRA EN GESTIÓN ESTRATEGICA DEL CAPITAL
HUMANO

PRESENTA:

DENISSE ALEJANDRA MUÑOZ VARGAS

Asesor de Tesis: Mtro. José Mata Domínguez

Ciudad de México, 30 de marzo de 2023

Contenido

ÍNDICE TABLAS	4
ÍNDICE IMÁGENES	4
Resumen	5
Abstract.....	5
INTRODUCCIÓN.....	6
INTRODUCCIÓN.....	7
CAPÍTULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	12
Capítulo I. Objetivos de la investigación	13
1.1 Planteamiento del problema	13
1.2 Misión de la organización.....	16
1.3 Visión:	16
1.4 Posicionamiento:	16
1.5 Valores:.....	17
1.6 Estructura de la Organización:	17
1.7 FODA	18
1.8 Diagrama de Ishikawa	20
1.9 Objetivo general	21
1.10 Objetivos específicos:.....	22
1.11 Pregunta general de la investigación	22

1.12 Preguntas específicas:.....	23
1.13 Justificación:.....	23
1.14 Delimitación	24
1.15 Alcances y limitaciones	24
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	26
Capítulo II. Marco teórico	27
2.1 Introducción.....	27
2.2 Estrategia para el producto	28
2.3 Estrategia para el precio.	29
2.4 Estrategia para la distribución	33
2.5 Estrategia para la comunicación	35
2.6 La importancia del Capital Humano.....	36
2.7 Contar con personal con las competencias y habilidades requeridas	37
CAPÍTULO III. METODOLOGÍA.....	39
CAPÍTULO III. Metodología.....	40
3.1 Introducción.....	40
3.2 La metodología y el diseño de la investigación.....	40
3.3 Tipo de investigación	42
CAPÍTULO IV. RESULTADOS	43
Capítulo IV. Resultados.....	44

4.1 Introducción.....	44
4.2 Afectaciones de la pandemia ocasionada por COVID-19	44
4.3 Sectores afectados y beneficiados por la pandemia ocasionada por el COVID-19.....	45
4.4 Perspectivas de los entrevistados.....	47
4.5 Estrategias implementadas por Best Talent México y su área comercial de RPO para afrontar los retos presentados por la pandemia	49
4.6 Perspectiva sobre las estrategias implementadas	52
4.7 Retos	54
CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	56
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	57
5.1 Introducción.....	57
5.2 Análisis de estrategia comercial, Best Talent.....	58
5.3 Recomendaciones	59
ANEXOS	60
Anexos	61
ANEXO A-METODOLOGÍA Y GUION DE ENTREVISTA.....	61
Entrevista	66
ANEXO B-CONSENTIMIENTO INFORMADO.....	68
BIBLIOGRAFÍA	69

ÍNDICE TABLAS

Tabla 1. FODA, falta de nuevos clientes en la empresa Best Talent	21
Tabla 2. Sectores afectados y beneficiados por pandemia provocada por COVID-19	31
Tabla 3. Recomendaciones para reforzar la estrategia comercial de Best Talent	44
Tabla 4. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 1	47
Tabla 5. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 2	48
Tabla 6. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 3	48

ÍNDICE IMÁGENES

Imagen 1. Gráfico: Trabajo formal se desploma durante el segundo trimestre del 2020	5
Imagen 2. Gráfico: Construcción y comercio, los sectores con mayor pérdida de empleo.	6
Imagen 3. Gráfico: Número de empleos asegurados en el IMSS generados durante el último mes	7
Imagen 4. Gráfico de comportamiento de requerimientos de reclutamiento Clientes de Best Talent	11
Imagen 5. Funnel BD RPO	13
Imagen 6. Organigrama de la empresa Best Talent.....	15
Imagen 7. Organigrama de la dirección de RPO en la empresa Best Talent	16
Imagen 8. Diagrama de Ishikawa, falta de nuevos clientes en la empresa Best Talent	22

Resumen

Ante el desempleo y la reactivación de contrataciones formales, las empresas dedicadas a proveer servicios como el de externalización de procesos de reclutamiento y selección de personal en ciertos sectores, han tenido que replantear sus estrategias comerciales, aprovechando la oportunidad de reactivar contrataciones, como un valor agregado, al permitir a las empresas concentrarse en el desarrollo y reactivación de su actividad principal y dejar en manos de expertos con experiencia, los procesos de recursos humanos. Este trabajo tiene por objetivo, diseñar una estrategia comercial que permita reactivar la atracción de nuevos clientes, tras el impacto de la pandemia causada por el COVID-19, estrategia elaborada para la empresa líder global dentro del dominio del trabajo temporal y de los servicios en recursos humanos, a través de la empresa Best Talent, con la finalidad de proteger el verdadero nombre de la organización.

Palabras clave: Talento, reclutamiento, selección, contratación, estrategias, recursos humanos, pandemia, atracción, nuevos clientes.

Abstract

Facing unemployment and the reactivation of formal hiring, companies dedicated to providing services such as outsourcing recruitment and selection processes in certain sectors have had to rethink their business strategies, taking advantage of the opportunity to reactivate hiring, as a value added, by allowing companies to concentrate on the development and reactivation of their main activity and leave human resources processes in the hands of experienced experts. The objective of this work is to design a commercial strategy that allows reactivating the attraction of new clients, after the impact of the pandemic caused by COVID-19, a strategy developed for the leading global company within the domain of temporary work and services in human resources, through the company Best Talent, in order to protect the true name of the organization.

Key Words: Talent, recruitment, selection, hiring, strategies, human resources, pandemic, attraction, new clients.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

El mundo atraviesa una crisis económica y social insólita a causa de la pandemia que provocó el crecimiento exponencial del COVID-19:” enfermedad infecciosa causada por una familia de virus denominados coronavirus, los cuales circulan entre humanos y animales y provocan enfermedades que van desde el resfriado común, hasta enfermedades respiratorias más graves” (Secretaría de Salud, 2019). En México, esta pandemia ha provocado distintos impactos, al ser el mercado laboral uno de los principales afectados. De acuerdo con el Instituto Mexicano del Seguro Social, durante los primeros siete meses de 2020 se han dado de baja 925,490 plazas formales, siendo abril y mayo los meses con mayor número de bajas. Para el 31 de julio de 2020, el total de afiliados como trabajadores formales era de 19.49 millones, contra 20 millones registrados antes de la pandemia (IMSS,2020). La figura 1 muestra el decremento en el trabajo formal en el 2020.

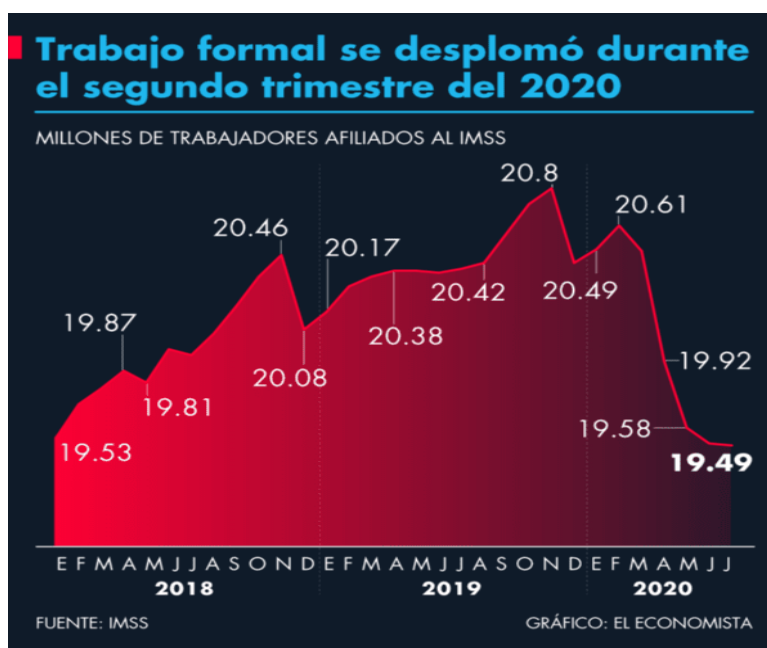


Imagen 1. Gráfico: Trabajo formal se desploma durante el segundo trimestre del 2020

Fuente: García, A. (16 de agosto,2020). 5 gráficos sobre el impacto del coronavirus en el mercado laboral. Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/5-graficos-sobre-el-impacto-del-coronavirus-en-el-mercado-laboral-20200816-0010.html>

A partir de junio se ha visto un incremento progresivo en la actividad económica, lo cual trae por consecuencia un incremento en el número de empleos, sin embargo, la recuperación no ha sido total. De acuerdo con la Organización Internacional del Trabajo (OIT) la tasa de desempleo podría llegar a final de 2020 a 11.7% de la Población Económicamente Activa (PEA), (2020, p.13). Así mismo informó que el total de empleos que podría estar en riesgo alto por la pandemia asciende a 24 millones 501 mil puestos de trabajo, lo que representa 44 por ciento de la población ocupada en México (55 millones 352 mil 304 personas) (OIT,2020, p.18).

La pandemia afectó a todos los sectores en términos económicos y laborales, sin embargo, hubo sectores que especialmente presentaron un mayor grado de afectación, como lo es la construcción y el comercio, quienes en conjunto representan el 54.9% de la fuerza laboral, como se puede observar en la imagen número 2.



Imagen 2. Gráfico: Construcción y comercio, los sectores con mayor pérdida de empleo.

García, A. (16 de agosto,2020). 5 gráficos sobre el impacto del coronavirus en el mercado laboral.

Sitio web: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/5-graficos-sobre-el-impacto-del-coronavirus-en-el-mercado-laboral-20200816-0010.html>

Al inicio de la pandemia era difícil imaginar sus consecuencias y duración, el fuerte impacto económico hizo que muchas empresas disminuyeran sus necesidades de contratación, sin embargo, ya han reiniciado esta actividad. De acuerdo con el Seguro Social, en agosto de este año se recuperaron 92 mil 390 empleos formales, aunque este es un indicador positivo, el avance será paulatino, ya que durante cinco meses se eliminaron un mayor número de empleos formales, de los que se habían creado durante 2019. (OIT, 2020, p.15). La imagen 3 ilustra esta situación.

► **Gráfico 16.** Número de empleos asegurados en el IMSS generados durante el último mes

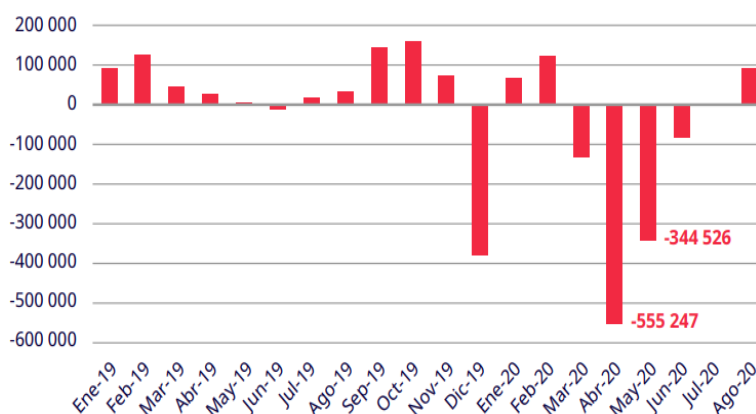


Imagen 3. Gráfico: Número de empleos asegurados en el IMSS generados durante el último mes

Fuente: OIT (octubre, 2020). México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos. Sitio web: https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf

Ante el panorama de desempleo y a su vez el inicio de la reactivación de contrataciones formales, las empresas dedicadas a proveer servicios como el de externalización de procesos de reclutamiento y selección de personal y las cuales vieron afectaciones en la contratación de sus servicios en ciertos sectores, han tenido que replantear sus estrategias comerciales. Uno de los factores fundamentales para que estas empresas puedan aprovechar la oportunidad generada con la reactivación de contrataciones, será destacar el valor agregado que brindan con sus servicios, al permitir a las empresas concentrarse en el

desarrollo y reactivación de su actividad principal y dejar en manos de expertos con experiencia, los procesos de recursos humanos.

El presente trabajo se estructura de la siguiente manera:

Se hace mención en un primer momento del planteamiento del problema, el cual asoma los detalles y contexto que han generado la necesidad de realizar este estudio de caso. Enseguida se presenta el marco contextual, que abarca la filosofía de la empresa, justificación, objetivos y preguntas. Dentro de la filosofía empresarial, se describe el lugar donde se ubica el problema de la investigación, misión, ambición, posicionamiento, valores y estructura organizacional. Por su parte en la justificación se expone los beneficios e impacto que tendrá la elaboración de este trabajo, que tiene por objetivo, diseñar una estrategia comercial que permita reactivar la atracción de nuevos clientes, tras el impacto de la pandemia causada por el COVID-19. Dicha estrategia será elaborada para la empresa líder global dentro del dominio del trabajo temporal y de los servicios en recursos humanos, la cual para efectos de este estudio y con la finalidad de proteger su identidad y anonimato, será nombrada bajo el nombre ficticio de Best Talent.

Enseguida, los objetivos específicos detallan los procesos que deben llevarse a cabo para realizar el trabajo y alcanzar el objetivo general. La pregunta inicial, ¿Cómo reactivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras el impacto de la pandemia ocasionada por el COVID 19?, indica el problema sobre el cual se indagará a lo largo de la investigación y las preguntas específicas, a su vez ayudarán a dar respuesta a la pregunta inicial. De igual forma, se elaboró un diagnóstico organizacional que permite visualizar las causas que ocasionaron la problemática analizada y revisar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas que se tienen para afrontar dicha problemática. Por su parte, el marco conceptual recopila los conceptos principales que serán abordados durante la investigación, como el significado y definición del concepto de las siglas RPO, término que cobra vital importancia al ser el área de la empresa Best Talent, que será objeto de estudio este trabajo.

En seguida, el marco teórico presenta la teoría del concepto de estrategia comercial y detalla los pasos necesarios a seguir para generar una estrategia comercial exitosa en una empresa. La metodología define el conjunto de procedimientos que se deben de seguir, tipo de investigación, establece la base del diseño de la muestra e instrumento de medición. Esta agrupación metodológica, dará pie a resolver las preguntas de investigación y resolver el objetivo de este estudio de caso. Asimismo, el análisis de resultados muestra de forma estructurada los resultados arrojados por nuestro instrumento de investigación y sintetiza la información obtenida para dar pase a la generación de conclusiones del estudio. Por último, con la finalidad de ampliar y dar soporte a la información presentada, se agregan anexos de documentos que ayudaron a la elaboración del trabajo.

Se agradece a los colaboradores de la empresa Best Talent, que participaron en las entrevistas y proporcionaron información que dio soporte a la investigación, sin su colaboración no hubiera sido posible concretar este estudio. La única dificultad que se presentó en la ejecución de este trabajo fue que derivado de la pandemia no se pudieron realizar entrevistas presenciales, lo cual hubiera permitido una mayor formalidad con los entrevistados.

CAPÍTULO I: OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Capítulo I. Objetivos de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El siguiente caso de estudio estará centrado en la empresa Best Talent, líder global dentro del dominio del trabajo temporal y de los servicios en recursos humanos, con 60 años de experiencia y operación en más de 30 países alrededor del mundo. Esta empresa combina su pasión por las personas y las nuevas tecnologías, ayudando a las personas y las empresas a alcanzar su verdadero potencial. Cuenta con más de 38,280 empleados corporativos, que trabajan desde más de 400 oficinas en 38 países a lo largo del mundo y en 2019 logró generar más de 23.7 billones de euros. Best Talet, ha operado en México por más de 25 años, cuenta con 8 sucursales a nivel nacional, más de 4500 contrataciones anuales y más de 210 colaboradores corporativos (Best Talent, 2020).

A lo largo de su trayectoria, Best Talent se ha distinguido por resaltar el valor de las personas al beneficiar a sus clientes, aspirantes a sus ofertas de trabajo, empleados y a todo aquel inversionista, ofreciendo servicios como: Permanent Placement, Staffing, Head Hunting, Servicios de RH on-site, Outplacement y finalmente RPO, la línea de negocio en la cual será centrado este estudio “RPO por sus siglas en inglés, *Recruitment Process Outsourcing*, significa aliarse con un proveedor especializado que asuma la responsabilidad operacional de una o varias etapas del proceso de adquisición de talento” (Martínez, 2019).

Año tras año la línea de negocios de RPO en la empresa Best Talent, había presentado un crecimiento constante, sin embargo, su operación y la de muchas empresas alrededor del mundo, se vio afectada, derivado de un brote de neumonía atípica desatado en Wuhan, China. Esta neumonía fue posteriormente identificada con el nombre de COVID 19. Para el 11 de marzo de 2020 ya había sido declarada por la Organización Mundial de la Salud como pandemia (OMS, 2020), al provocar medidas extremas de distanciamiento social alrededor de todo el mundo.

El sector laboral, fue uno de los más impactados, tan solo en México, de acuerdo con el Instituto Nacional de Estadística y Geografía, el 93.2% de las empresas se han visto afectadas por esta pandemia, se han perdido más de 1 millón

de empleos y se ha observado una reducción de personal, remuneraciones, y prestaciones. Asimismo, el Instituto Nacional de Estadística y Geografía señaló que 15.4% de las compañías de todos tamaños tuvieron que prescindir de personal, mientras que casi dos de cada 10 compañías, bajó salarios o prestaciones (INEGI, 2020, p.2).

Best Talent se enfrenta a un gran reto, ya que, a final del primer trimestre de 2021, inicio de la pandemia en México, gran parte de sus clientes se encontraban ante la misma problemática; reducir personal y parar contrataciones, afectando la especialidad del servicio de RPO, reclutamiento y selección de personal en alto volumen. Para sus clientes, dejó de ser una necesidad el servicio de Best Talent, llevándolos a reducir el número de contrataciones solicitadas a la empresa y en otros casos a cancelar el servicio de reclutamiento. Para el segundo cuatrimestre del año 2020, el 50% de sus clientes habían parado totalmente los requerimientos de reclutamiento de personal, el 29% siguió con requerimientos normales y el 21% tuvo una reducción en los requerimientos de servicio, es decir el 71% de los clientes presentaban afectaciones.

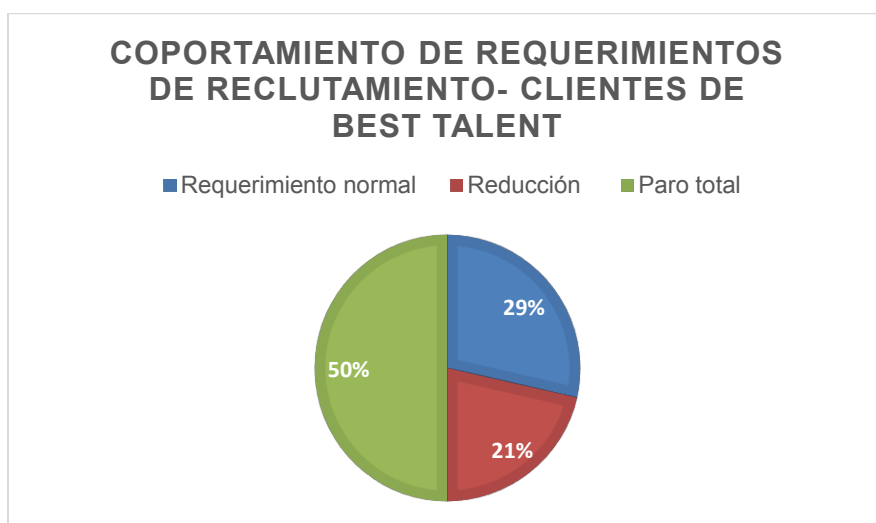


Imagen 4. Gráfico de comportamiento de requerimientos de reclutamiento- Clientes de Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información de (Best Talent, 2020)

Ante este panorama, Best Talent empezó a ver afectado su pronóstico de facturación para el año 2020, teniendo una pérdida en venta del 40%. Derivado de estos acontecimientos, la empresa se vio en la necesidad de realizar reducción de jornadas laborales y salarios a sus empleados, afectando principalmente a aquellos empleados que trabajaban directamente en las cuentas de los clientes que cancelaron o redujeron los requerimientos del año. La parte de la prospectación también se vio impactada, sin embargo, a pesar de que gran parte de los prospectos que se tenían en puerta decidieron detener las negociaciones con Best Talent, hubo otros de los cuales sus sectores no habían sido afectados, que decidieron cerrar las propuestas, lo que permitió a Best Talent tener un panorama distintito.

Con el ingreso de los nuevos clientes, la empresa tuvo recuperación en su facturación, lo que le permitió contra todo pronóstico cerrar el año cumpliendo su meta de 2020. A pesar de ello, Best Talent en su área de RPO enfrenta una nueva problemática, ya que, al cierre de 2020, el 45% de su facturación depende de un solo cliente, de los 8 que tiene. Esto representa un gran riesgo para el área, debido a que ante cualquier problema que pueda surgir con este cliente, su facturación se vería comprometida y se tendría un exceso de personal, ya que de los 54 colaboradores que pertenecen al área de RPO, 32 trabajan para este cliente.

Ante este escenario, Best Talent requiere reforzar su estrategia comercial para lograr atraer nuevos clientes, que permitan balancear la distribución de la venta y facturación del área de RPO y disipar riesgos para el año 2021. Actualmente el área comercial de RPO, cuenta con un proceso de venta que grafican a través de un embudo al cual llaman “funnel-BD RPO” (Imagen 5). En él se muestra cada etapa del proceso de venta y como va disminuyendo la captación de prospectos en cada etapa. Se propone realizar una estrategia comercial enfocada a las dos primeras etapas del proceso; 1: marketing y 2: lead generation, etapas donde se considera está el problema a resolver para tener una mayor atracción de clientes.

funnel | BD RPO.



Imagen 5. Funnel BD RPO

Fuente: Best Talent (2020). Nuestra historia. Sitio web: <http://www.soyrandstad.com.mx/soy-randstad/historia/>

1.2 Misión de la organización

“Para respaldar nuestro compromiso de maximizar el empleo futuro y contribuir al crecimiento económico de la sociedad en su conjunto, hemos definido nuestro objetivo para 2030, tocaremos la vida laboral de 500 millones de personas en todo el mundo” (Best Talent, 2020).

1.3 Visión:

“Ser líderes del mercado atrayendo a los mejores candidatos, quienes, a su vez, orezcan a nuestros clientes el excelente rendimiento que necesitan”

1.4 Posicionamiento:

“Un socio comercial de confianza con el enfoque humano adecuado, en el mundo del talento impulsado por la tecnología”.

1.5 Valores:

- Conocer
- Servir
- Confiar
- Esforzarnos por alcanzar la perfección
- Promoción simultanea de todos los intereses

1.6 Estructura de la Organización:

En la imagen 6 se puede apreciar el organigrama con las distintas direcciones que conforman la empresa Best Talent. A pesar de que todas las direcciones y gerencias representadas en el organigrama tuvieron un impacto en las ventas y pérdida de clientes derivado de la pandemia producida por la enfermedad COVID-19, este estudio se centrará en las soluciones para mejorar las ventas y recuperación de clientes de la dirección de RPO, representado en color rojo.



Imagen 6. Organigrama de la empresa Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información (Empresa Best Talent, 2020)

Por otro lado, en la siguiente imagen, se presenta el organigrama con la estructura de la dirección de RPO. En cada recuadro, se especifica el número de empleados con los que cuenta cada gerencia y se resalta en rojo la gerencia de Business Development, al ser el área objeto de estudio y que tiene entre sus principales funciones: “identificar oportunidades comerciales, construir y mantener

relaciones exitosas con prospectos y clientes y maximizar le alcance comercial” (Indeed, 2020). Podemos observar que a pesar de la importancia que tiene esta área para el crecimiento de las ventas y por ende facturación de la empresa, es la única gerencia sin personal a cargo, contando únicamente con un Gerente que reporta a la dirección.

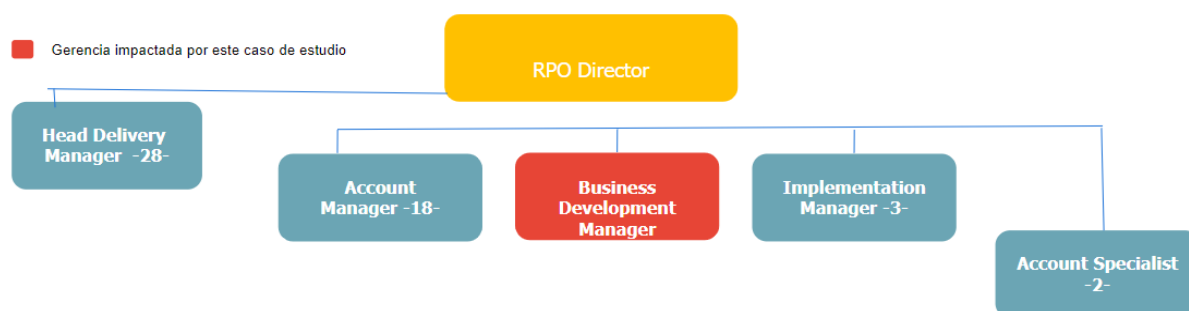


Imagen 7. Organigrama de la dirección de RPO en la empresa Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información (Empresa Best Talent, 2020)

1.7 FODA

El análisis FODA es una matriz de análisis que permite diagnosticar la situación estratégica en que se encuentra una empresa, organización, institución o persona, a fin de desarrollar con éxito un determinado proyecto (Imaginario,2020). En el siguiente análisis FODA, se determinaron las causas que ocasionan la falta de clientes en la empresa Best Talent, evaluando los factores Internos y externos. Se identificaron las fortalezas y oportunidades de las cuales la empresa puede valerse para reactivar las ventas y atracción de clientes, así como las debilidades y amenazas que pueden obstaculizar llegar a este objetivo. Después del análisis realizado, se determina trabajar la estrategia F-O (Maxi-Maxi), mediante la elaboración de un plan estratégico comercial con enfoque a servicio y precio, publicidad y fuerza de ventas, en el cual se busca aprovechar las fortalezas tecnológicas y valores agregados de Best Talent para generar nuevos clientes.

Factores Internos		
Fortalezas (F)	1. Empresa #1 de Recursos Humanos a nivel Global y líder proveedora de servicios de RPO. (Everest Group, 2020). 2. Experiencia trabajando en 12 localidades en México y Latinoamérica y 16 industrias diferentes. 3. Reconocimiento por su fuerte presencia global e inversiones en tecnología como una de las mayores fortalezas de la compañía. (Everest Group, 2020). 4. Reconocimiento por contar con una amplia cartera de clientes distribuidos en múltiples industrias. (Everest Group, 2020). 5. Cuenta con testimonios y casos de éxito documentados de los clientes con los cuales ha trabajado. 6. Algunos de los valores agregados que ofrece el servicio de RPO de Best Talent son: equipo especializado y dedicado 100% a las empresa, análisis de mercado laboral incluido, estrategia de tecnología personalizada, indicadores y métricas garantizadas por contrato, desarrollo de marca empleadora.	Debilidades (D)
F-O estrategias (Maxi-Maxi)	Valerse de la reactivación paulatina de la economía, así como las necesidades que surjan de personal, digitalización y marca empleadora para procesos de reclutamiento y selección, para crear una estrategia comercial atractiva enfocada en 3 pilares: servicio, publicidad y fuerza de ventas. Aprovechar y destacar en a estrategia, la experiencia, presencia, reconocimiento, fortalezas tecnológicas y valores agregados de Best Talent, para lograr incentivar la atracción de nuevos clientes y generación de ventas. (F1, F2, F3, F4, F5 y O1, O2, O3, O4)	D-O estrategias (Mini-Maxi)
Amenazas (A)	1. Posible rebrote de COVID-19, que provoque semáforo rojo y cierre de actividades 2. Extensión indefinida de la pandemia 3. Falta de liquidez de las empresas que continúan activas. 4. Interrupción de las empresas e inestabilidad para la toma de decisiones. 5. Internalización de procesos de reclutamiento y selección 6. Competidores con precios y plazos de pago más accesibles 7. Dificultad para contactar a los clientes, no se pueden hacer visitas físicas y muchos teléfonos de oficina dejaron de ser utilizados debido a esquema Home Office, existe renuencia para tomar llamadas 8. Cierre de empresas	D-A estrategias (Mini-Mini)

Tabla 1. F O D A Falta de nuevos clientes en la empresa Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información (Empresa Best Talent, 2020)

1.8 Diagrama de Ishikawa

El diagrama de Ishikawa es una herramienta de la calidad que ayuda a levantar las causas-raíces de un problema, analizando todos los factores que involucran la ejecución del proceso (Jeison y Meire, 2018). En el siguiente diagrama de Ishikawa se muestra las principales causas que han ocasionado que se dificulte el cierre de ventas y haya falta de nuevos clientes en Best Talent.

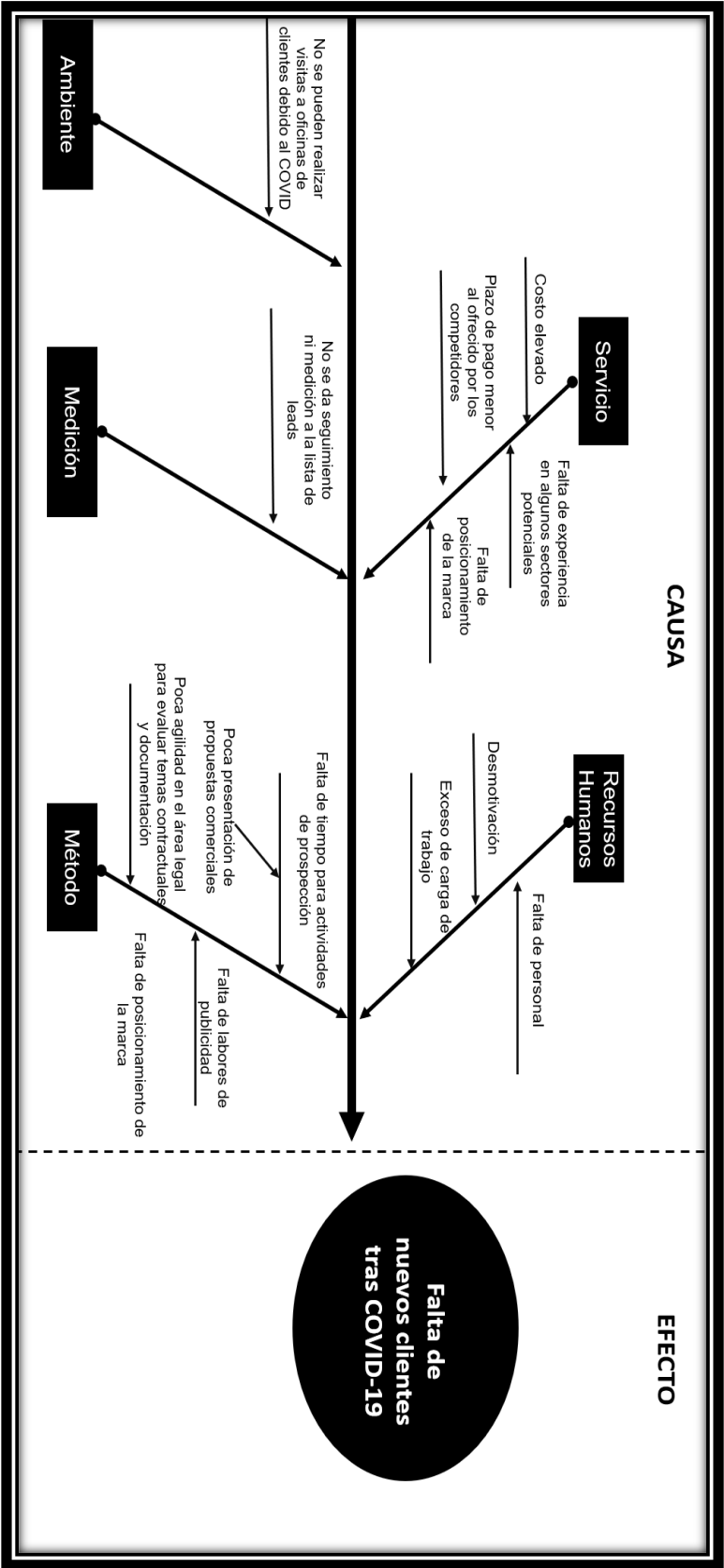


Imagen 8. Diagrama de Ishikawa, falta de nuevos clientes en la empresa Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información (Empresa Best Talent, 2020)

De la verificación realizada, se pudo analizar que no se tiene un plan comercial estructurado. El COVID-19, ha provocado que la visita a clientes se detenga, y no se ha dado la suficiente fuerza a la creación de estrategias publicitarias dirigidas al área de RPO, que ayuden a establecer contacto con clientes de forma digital para dar a conocer el servicio y posicionar la marca Aunado a ello, no se cuenta con suficiente personal para realizar actividades de venta, lo cual ha hecho que por exceso de trabajo se descuiden las actividades de prospección y se entreguen pocas propuestas a clientes. Finalmente, aun cuando el servicio ofrecido por Best Talent es atractivo, no es de primera necesidad y es costoso, por lo cual, se tendría que buscar una estrategia de marketing enfocada a RPO, que permita posicionar el servicio, combinado con otra estrategia que permita la generación de prospectos.

Dentro de las causas encontradas se estableció realizar un plan estratégico comercial, que se centrará en los siguientes 2 pilares del proceso de venta de Best Talent:

- Marketing: Realizar una campaña publicitaria en redes sociales, exclusiva del servicio de RPO, que permita posicionar el servicio
- Generación de prospectos: Realizar un programa estructurado de referidos, que permita incentivar la generación de prospectos
- Fuerza de Ventas: Contratación estratégica de recursos humanos, con el propósito de realizar mayor actividad de protección y generación de contenido para la campaña de marketing

1.9 Objetivo general

Explorar el impacto comercial ocasionado por la Pandemia generada por el COVID-19, en la Empresa Best Talent, específicamente en su área de RPO, con la finalidad de hacer sugerencias a su estrategia comercial actual, que permitan incrementar la atracción de nuevos clientes.

1.10 Objetivos específicos:

- Conocer la opinión de los encargados del área Comercial de RPO de Best Talent, sobre las afectaciones que sufrió su área, debido a la pandemia provocada por el COVID-19
- Conocer los sectores más perjudicados y beneficiados por la pandemia y comprender los retos que enfrenta el área de RPO de la empresa Best Talent raíz de la pandemia.
- Conocer las estrategias que ha implementado la empresa Best Talent y su área comercial de RPO, para afrontar los retos presentados debido a la pandemia, así como saber que tan funcionales han sido.
- Consultar los retos que se vislumbran para el año 2021 en el área de RPO
- Averiguar la opinión de los encargados del área comercial de RPO de Best Talent sobre algunas sugerencias de estrategias para el área comercial como: incrementar fuerza de ventas, programa de referidos, creación de un contact center dedicado a ventas de RPO y campaña de marketing

Los objetivos anteriores serán el eje central de este proyecto, para lograr proponer a Best Talent alternativas para optimizar su estrategia comercial, enfocada en 2 pilares del embudo de ventas del área de Business Development: marketing y lead generation. Buscando que esto les permita sobreponerse al impacto ocasionado por la pandemia, a través de la incentivación de atracción de clientes, al tiempo que indique la necesidad que tienen las empresas de contar con una estrategia comercial que contemple actividades novedosas para atraer clientes ante posibles factores externos que afecten la planeación de negocio.

1.11 Pregunta general de la investigación

¿Cómo reactivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras el impacto de la pandemia ocasionada por el COVID 19?

1.12 Preguntas específicas:

- ¿Cómo afectó la pandemia ocasionada por COVID-19 el área comercial de RPO de la empresa Best Talent y qué retos enfrenta a raíz de estas afectaciones?
- ¿Qué estrategias ha implementado la empresa Best Talent y el área comercial de RPO para afrontar los retos presentados por la pandemia?
- ¿Qué retos vislumbran para el futuro en el área de RPO?

1.13 Justificación:

“En el mundo de hoy, las ventas han cobrado una especial importancia, convirtiéndose en una función esencial de primer orden en las empresas” (Vásquez, 2008, p.1)., es por ello que las empresas deben contar con una estrategia de ventas sólida, que se anticipe ante posibles contingencias. Es por ello que mediante este trabajo se busca renovar la estrategia comercial de la empresa Best Talent, mediante la aportación de sugerencias de actividades enfocadas a incentivar las ventas y que permitirán alcanzar los objetivos financieros, tras la pérdida de clientes que enfrentó, derivado de la pandemia provocada por COVID.19.

El presente trabajo crea un precedente y se vuelve novedoso, ya que a pesar de que se han realizado, distintas estrategias comerciales a través de los años, ninguna había sido derivada de la necesidad de incentivar las ventas por el impacto causado por una pandemia, lo que obliga a repensar otros factores que puedan afectar el plan de negocio de las empresas, por lo cual es necesario plantear estrategias de actividades de ventas como las que se comparten en este caso de estudio, que permitan a las empresas conservar una estabilidad en su planeación ante factores imprevistos.

La investigación impactará la disciplina científica de la Administración, específicamente la rama de Marketing, ya que aportará estrategias novedosas y de fácil implementación para reactivar las ventas de empresas dedicadas a brindar servicios a través de la elaboración de un plan de ventas. Finalmente, al ser Best Talent una empresa de corte internacional, el impacto social derivado de esta investigación será la creación de nuevos empleos en México y Latinoamérica. Se

realizarán contrataciones tanto para la operación de Best Talent, como para la operación de sus distintos clientes, disminuyendo así la tasa de desempleo, índice de pobreza, y niveles de inseguridad provocados por la falta de creación de nuevos empleos.

1.14 Delimitación

Identificado el problema descrito anteriormente, el proyecto tiene como objetivo influir en el diseño de estrategias que ha implementado la empresa Best Talent y su área comercial de RPO, para afrontar los retos presentados debido a la pandemia, así como saber que tan funcionales han sido.

1.15 Alcances y limitaciones

Mejorar las estrategias para el área comercial como: incrementar fuerza de ventas, programa de referidos, creación de un contact center dedicado a ventas de RPO y campaña de marketing.

Por lo anteriormente mencionado, el presente trabajo tratará de dar propuestas para mejorar la estrategia comercial y poder promover los servicios de RPO de la empresa Best Talent, con la finalidad de lograr incentivar la venta y atracción de nuevos clientes. RPO por sus siglas en inglés, *Recruitment Process Outsourcing*, significa aliarse con un proveedor especializado que asuma la responsabilidad operacional de una o varias etapas del proceso de adquisición de talento (Martinez,2019). Las empresas cuentan con necesidades distintas, por lo tanto, el servicio de RPO debe ser ajustado de acuerdo con la necesidad específica de cada empresa. Algunas empresas como Randstad ofrecen proporcionar el servicio de RPO de manera parcial (RPO funcional), de manera total (RPO End to End), o bien RPO por proyecto, el cual se enfoca a necesidades de alta demanda de selección, en las que se requieren contrataciones adicionales en un corto periodo de tiempo (Randstad,2019, párr.3).

Para efectos de este trabajo, las siglas RPO, estarán empleadas, como un concepto utilizado en el sector de Recursos Humanos, para definir un servicio de

outsourcing de tareas propias del departamento de atracción y selección. El termino en inglés, outsourcing, tiene su origen en disciplinas, tales como la administración y la economía. Se puede afirmar que, cuando empresa delega a otra empresa realizar actividades o procesos, de los cuales la otra empresa es especialista, existe outsourcing (Silva,2010).

Uno de los mayores retos que enfrentan las empresas hoy en día, es el de reclutar a la estructura adecuada, es por ello por lo que muchas empresas optan por externalizar estos procesos y dejarlo en manos de los especialistas. “¿Cuál es el conjunto de habilidades que tiene mi empresa? ¿Cuál es el conjunto de habilidades que vamos a necesitar para el futuro? Esas serán las preguntas que deberán responder los encargados de Recursos Humanos, considera (Luz,2020) Director de Soluciones de Talento de LinkedIn

El método de reclutamiento RPO cuenta con valores agregados que lo distinguen de los métodos de reclutamiento y selección estándares, como lo son: reclutadores dedicados en exclusiva, sistema completo de reportes, y en caso de empresas como Best Talent, se incluye un elemento diferencial, el employer branding.

La importancia de la marca empleadora, cada día se hace, más presente, ya que es uno de los activos más valiosos que tienen las empresas, “Employer Branding o proceso de construcción de la marca del empleador, es una actividad en donde se aplican los principios de marketing a las actividades de recursos humanos dirigidas a los empleados actuales o potenciales de la empresa” (Universia Business Review,2014).

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

Capítulo II. Marco teórico

2.1 Introducción

Es importante iniciar con la comprensión del concepto de estrategias comerciales y para ello es importante desglosarlo, el término estrategia se define como: “proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de estos” (Halten, K.J.,1987) y el término comercial está ligado directamente a la aceptación que el producto tendrá en el mercado.

Juntando los dos términos y haciendo inferencia a los conceptos ya mencionados, una estrategia comercial se define como los principios o caminos que una empresa toma para alcanzar sus metas comerciales, es decir, para llevar los productos al mercado sin que se pierdan en el tiempo a través del uso de marketing (Archieve, 2014).

Las empresas para ser exitosas necesitan tener una buena rentabilidad, misma que se consigue a través de la venta de los productos o servicios que comercializa. Es por lo que realizar una estrategia comercial sólida y estructurada es muy importante para las organizaciones. Para iniciar una estrategia comercial exitosa, se debe tener en cuenta los siguientes pasos (Pedro,2016):

Paso 1: tener muy claros los objetivos de la estrategia o, lo que es lo mismo, saber bien qué vendemos y a quién se lo queremos vender.

Paso 2: hacer un buen análisis FODA “fortalezas- oportunidades-debilidades-amenazas”.

Paso 3: analizar y controlar cada fase de la estrategia comercial una vez la hayamos puesto en práctica

Las estrategias comerciales, comprenden los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing: el producto, el precio, la distribución y la promoción (Archive, 2014) y deben ser elaborada en base a las necesidades de

cada empresa, estas estrategias, por ello es importante tener claro el concepto de cada una:

2.2 Estrategia para el producto

Un producto puede definirse como un bien o servicio que la empresa comercializa o vende y del cual se busca y se espera obtener ganancias. Las estrategias de producto son las acciones a realizar durante un período de tiempo relacionadas con un producto o servicio. Su propósito es resaltar los aspectos que hacen que los productos y servicios sean atractivos y diferentes de nuestros competidores (Braidot, 2019).

La estrategia de producto corresponde a las diversas acciones que se realizan en el campo del marketing para implementar un proyecto de producción de bienes, así como de servicios, teniendo en cuenta las necesidades y preferencias de los clientes. Para una organización es fundamental diseñar una estrategia de producto, en un entorno altamente competitivo, y una vez implementada, debe actualizarse constantemente (Levy, 2020).

Al desarrollar estrategias de productos eficaces, las empresas que las utilizan deben comprender brevemente el comportamiento de los consumidores, así como sus reacciones cuando llegan nuevos productos al mercado. Otro punto que no se puede pasar por alto es conocer las situaciones y reacciones que se dan al lanzar nuevos productos y empresas competidoras cuando la estrategia la desarrolla la propia empresa (Kotler, 2020).

Al desarrollar una estrategia de producto, la empresa puede establecer su hoja de ruta al tratar el producto como un elemento de la mezcla de marketing. La organización desarrolla su plan de acción empresarial a partir del diseño de los bienes o servicios producidos y la elección del mercado laboral. Se dice que una estrategia de producto es buena cuando es el resultado de un estudio exhaustivo de las características del producto cuando ingresa al mercado. Para ello, los expertos destacan la importancia de pensar y hacer una investigación profunda del mercado y el objetivo de la propuesta, por lo que se debe considerar (Stanton, 2021).

Por tanto, los pilares fundamentales de una buena estrategia de producto serán: saber quién es el fabricante, conocer las características y ventajas del producto, y qué novedades ofrece el producto frente a la competencia. En este contexto, el papel de una marca, ya sea una marca nueva o una marca establecida en el mercado, es crucial. Tiene la capacidad de entrar en la mente de los consumidores. Hay muchas acciones que una empresa puede tomar al diseñar una estrategia de producto. Por ello, las posibilidades de comercialización son numerosas. Por ejemplo, las personas a menudo motivan a los clientes cambiando las etiquetas o el empaque del producto, ofreciendo cantidades más grandes o agregando ciertas características para llamar la atención (Levit, 2020).

Las estrategias de producto a menudo se enfocan en brindarle a la audiencia información sobre las características o atributos de un bien o servicio en particular. Es saber comunicar un mensaje claro sobre los beneficios de un producto que aumenta el valor del producto. Esto significa que los consumidores no solo compran productos, sino que también perciben o asocian cierta información. Por ejemplo, un vestido da prestigio, o un perfume hace más elegante a una persona (Vassos, 2019).

La estrategia de producto implica meterse en la mente de los clientes potenciales. Este es un aspecto importante que en última instancia puede conducir o romper el éxito de un producto en el mercado (Stanton, 2021).

2.3 Estrategia para el precio.

Antes de lanzarse establecer un precio para un producto o servicio específico es necesario realizar un análisis de aquellos elementos que deben tenerse en cuenta la hora de fijarlo. Deben tenerse en cuenta tanto costes variables, ligados a la producción, como costes fijos. Para poder seguir en el mercado resulta necesario que los ingresos obtenidos por las ventas, en las que el precio forma una parte esencial, excedan los costes totales de la empresa atribuibles al producto o servicio de que se trate” (González, 2018).

El precio es el elemento entregado a cambio de un bien o servicio. En general, es dinero que se intercambia por bienes o servicios. También puede ser el

tiempo invertido que se espera adquirir. Los consumidores están interesados en obtener un precio justo, lo que realmente significa un valor justo percibido, en el momento en que se realiza la transacción. El precio se puede asociar con cualquier cosa de valor percibido, no solo con el dinero (De Velasco, 2014).

El precio es la clave de los ingresos, así como la clave de la rentabilidad de la empresa. El ingreso es lo que se paga por cada trabajo de la empresa, como producción, venta, distribución, mercadeo, etc. El resto es ganancia. Para obtener ganancias, es necesario elegir un precio que no sea ni demasiado alto ni demasiado bajo; El precio que corresponde al valor percibido por el cliente objetivo (Stevens, 2017).

Si el cliente considera que el precio es demasiado alto, el valor percibido será menor que el costo y se perderá la oportunidad. Por el contrario, si el precio es bajo, el consumidor puede ver un valor alto, pero la organización perderá ingresos. Entre las variables tradicionales de la empresa, el precio es la influencia más directa sobre la rentabilidad y es la más controlable en la mezcla de marketing (Fernández y Loaicono, 2021).

El establecimiento del precio adecuado es una de las tareas más complejas dentro de las organizaciones y para el logro de la supervivencia en el mercado competitivo de la actualidad, razón por la que la asignación de precios requiere de un monitoreo periódico para determinar la efectividad de la estrategia de la compañía y por conveniencia, los objetivos de la asignación de precios, se puede orientar a las utilidades, a las ventas o al estatus (Kotler, 2021).

Dentro del primero de los objetivos, que tiene la asignación de precios, orientados a las utilidades, se incluye la optimización de las utilidades, que estas sean satisfactorias y que el retorno que se busca esté sobre la inversión. La optimización de las utilidades, busca establecer precios para que el ingreso total sea tan grande como sea posible relacionado con los costos totales y en esta situación no siempre se tendrán precios altos; tanto el precio como las utilidades van a depender del entorno competitivo al que se enfrenta una organización (Simón, 2019).

Cuando se quieren tener utilidades satisfactorias se tiene un nivel de utilidad razonable para los accionistas con un nivel consistente del riesgo que una empresa enfrenta. El Retorno de inversión es el objetivo de utilidades más común, a través del cual se mide la efectividad que se tiene para generar utilidades con los activos que se tienen. Entre más grande sea el retorno, mejor será la posición que tiene la organización (Cravens, 2020).

Cuando se tiene una orientación a las ventas, se busca la participación de mercado o la optimización de ventas. La participación de mercado se refiere a las ventas totales en una industria, las cuales pueden reportarse en efectivo o en unidades de producto, razón por la que es de mucha importancia conocer si la participación de mercado se expresa en ingresos o en unidades, debido a que los resultados pueden ser diferentes (Hansen, 2019).

De acuerdo a Blocher (2020), para algunas organizaciones mantener o incrementar la participación de mercado es un indicador de la efectividad de su estrategia; una participación de mercado más grande significa una mayor utilidad debido a las economías de escala, el poder del mercado y la capacidad de compensar una gestión de alta calidad. Por otra parte, en vez de buscar la participación de mercado, las organizaciones buscan optimizar las ventas, ignorando la competencia y el entorno, siempre y cuando las ventas tengan crecimiento.

En una tercera instancia se tienen objetivos de asignación de precios de estatus, que busca el mantenimiento de los precios existentes, o bien igualar los precios de los competidores, con la ventaja de que se requiere poca planeación, siendo una práctica pasiva que con frecuencia al competir con una empresa que es líder de precios, igualan los precios de estas organizaciones (Kaplan y Cooper, 2018).

De acuerdo a Kotler (2020), al hablar de la fijación de precios de los servicios, es relevante comprender los aspectos fundamentales de proporcionar valor a los clientes. A menudo, los proveedores y los clientes de servicios suponen que el valor se calcula al comparar el valor del servicio proporcionado con el dinero que se gasta para obtener el servicio. Al final, la percepción que tienen los clientes acerca del

valor, representa un intercambio entre el beneficio percibido del servicio y el sacrificio en término del costo total que pagarán. En este sentido el costo total incluye algo más que solamente el costo monetario o costo real en dinero que tiene el cliente que pagar por un producto, tales como el costo de tiempo o duración de la espera que el cliente tiene que gastar para adquirir un servicio, costo de energía o bien el desgaste físico por el cliente para adquirir el servicio y costo psicológico que se refiere a la energía mental que el cliente gasta para adquirir el servicio, todos estos reflejan el tiempo y el problema que soporta el usuario o cliente al recibir el servicio. De forma semejante, el valor total del cliente va más allá del valor del producto, el valor del servicio, el valor del personal y el valor de la imagen que son asignados por el cliente a cada una de estas variables (Imagen 9).

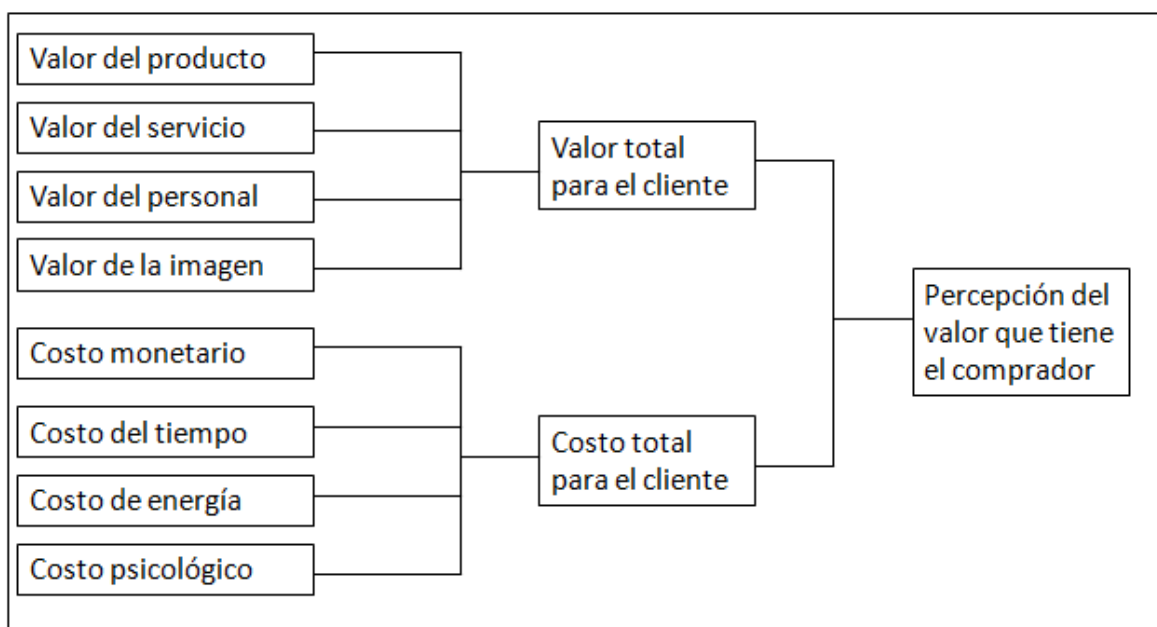


Imagen 9: Percepción del valor que tiene el comprador.

Kotler, P. (2020). Fundamentos de mercadotecnia. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S. A.

Dentro de la asignación de precios de servicios es importante considerar el costo, que a menudo es más difícil de determinar, debido a que no se produce un bien tangible. Es fundamental además de determinar el costo de la mano de obra determinar los costos fijos que son los costos que se planean y acumulan durante el período operativo, sin importar el nivel de producción y las ventas; así como los

costos variables que están directamente asociados con los incrementos en la producción de las ventas (Garrison y Noreen, 2020).

El precio tiende a ser uno de los pocos indicios disponibles para los clientes antes de realizar una compra y los consumidores de servicios tienen más posibilidades de utilizar el precio como un indicio de calidad y como estrategia para este punto se puede fijar el precio basados en la satisfacción, al reconocer y reducir las percepciones de la incertidumbre del cliente, que amplía la naturaleza intangible del servicio; la fijación de precios relacional que busca fomentar las relaciones a largo plazo con la empresa; y la fijación de precios de eficiencia que busca compartir con los clientes el ahorro de un costo que ha logrado la empresa mediante la comprensión, administración y la reducción de proporcionar servicios (Lopetegui, 2019).

La fijación de precios es una tarea complicada porque los clientes compran una experiencia y debido a esto los prestadores de servicios al fijar el precio comprenden que el precio debe ser fácil de comprender para el cliente; representar un valor para este, fomentar su retención y facilitar una relación a largo plazo con la organización, reforzar la confianza y reducir la incertidumbre (Welsh, 2015).

La estrategia de precios es un método para asignar un valor competitivo a un producto o servicio. Es uno de los componentes más importantes del marketing ya que se enfoca en generar y aumentar las ventas. A la larga, este será un factor rentable para el negocio. Comprender las condiciones del mercado y las necesidades no satisfechas de los consumidores, así como los costos que los clientes están dispuestos a pagar, es clave para el éxito al desarrollar una estrategia de precios para un producto o servicio (Faga, 2016).

2.4 Estrategia para la distribución

La distribución se refiere a encontrar los lugares donde el producto puede ser puesto a disposición de los consumidores a través de los canales de venta que suelen tener; Tiendas o espacios privados, Internet, agencias, vendedores independientes y cadenas de autoservicio. Pero para elegir el nicho adecuado, la

empresa debe considerar aspectos como la concentración de la mayoría de los consumidores, el costo, la facilidad o dificultad para acceder al producto, la conveniencia de establecer una relación con el consumidor y dónde ganará más. valor de la imagen (Fundación Shelly, 2020).

Una de las principales incertidumbres a las que se enfrentan muchas empresas es cómo llegarán sus productos al consumidor final. Cabe señalar que el control que una empresa desea sobre sus productos, costos e incluso la percepción del consumidor de estos productos depende en gran medida de las estrategias de distribución elegidas. La estrategia de distribución ya forma parte del ADN de todas las organizaciones, y gestionarla adecuadamente es fundamental para el éxito del producto o servicio que comercializan (Anaya, 2015).

La estrategia de distribución se refiere a cómo se distribuye un producto en particular. En otras palabras, es el camino recorrido por uno o más productores del producto hasta el consumidor final, es decir, las etapas por las que pasa el producto hasta llegar al canal de distribución.

Una estrategia adecuada es cuando el producto se vende directamente al consumidor final, sin intermediarios. En general, la mayoría de las empresas no pueden implementar la estrategia de distribución directa, por lo que deben utilizar una estrategia indirecta. A menudo trabajan con una empresa externa, que suele tener amplios contactos comerciales en diferentes geografías, lo que les permite posicionar sus productos en canales accesibles (Bowersox, 2019).

Una buena estrategia de distribución le permite aumentar las ventas, reducir el inventario, reducir los costos y mejorar la satisfacción del cliente. Por otro lado, cuando la distribución es improvisada, sin una estrategia definida y sin control, se pierde el control de la entrega del producto, aumentan los costos y los clientes quedan insatisfechos (López, 2014).

Además, las estrategias de distribución sirven para lograr algunos objetivos comerciales básicos, como colocar la mercancía en ubicaciones específicas para que la mercancía llegue a los consumidores en el menor tiempo posible. Por lo tanto, el cumplimiento de las decisiones estratégicas de cualquier empresa es un componente esencial (Soret de los Santos, 2019).

2.5 Estrategia para la comunicación

Finalmente, la tarea de la comunicación del producto, también conocida como publicidad, es dar a los consumidores un alcance limitado para conocer y preocuparse por el producto, ya que solo muestra las ventajas. En resumen, el objetivo principal de la publicidad es dar a conocer los beneficios de un producto para aumentar las ventas y poner ese producto en la mente de los consumidores. La televisión, la radio, los folletos, los sitios web y los letreros brindan diversos medios publicitarios y, lo que es más importante, es responsabilidad del cliente hablar sobre el producto con otros. (FUNDACIONCHILE, SF: 5)

La estrategia promocional es una de las principales herramientas de las que dispone el marketing para promocionar los productos o servicios de una empresa. Además, pueden generar demanda de compra en los usuarios e incluso posicionar la marca en el mercado (Aaker y Myers, 2014).

La estrategia promocional implica una planificación en la que utilizamos herramientas promocionales para lograr nuestro objetivo final de vender un producto o servicio, así como persuadirlos para que nos compren y atraer clientes. comprar nuevo. Para lograr los objetivos de repetir ventas y atraer nuevos clientes, es necesario analizar el mercado y los competidores. Esto significa que debemos planificar con un análisis previo. Las estrategias promocionales que utiliza una empresa para atraer la atención de los compradores existentes o potenciales. Además, se interesan por los productos y servicios que ofrece la empresa y se animan a comprar o subcontratar servicios de la empresa (Burnett, 2016).

Cansinos (2020), describe que el público al que se quiere llegar necesita conocer la marca, el producto o servicio que se ofrece, los beneficios que aporta al comprador y todos los aspectos relevantes que ayudan a las ventas. Para ello, es necesario realizar un análisis previo de los diferentes mercados en los que opera la compañía, para determinar el público objetivo, el mensaje a transmitir y la mejor estrategia de comunicación para ellos. Involucrar a los consumidores actuales y potenciales. Para ello es necesario crear el contenido de la estrategia que comercializaremos y transmitir el mensaje que queremos dejar en la mente del comprador. Todo esto es para tratar de diferenciar los productos o servicios que

ofrecen los competidores. No hay necesidad de comprar. Para crear demanda en el mercado, debes trabajar para resaltar las mejores cualidades del producto o servicio que quieres lanzar.

Huerta (2017), describe que el propósito es crear una cierta dependencia de los clientes y aumentar los ingresos de la empresa. Crea una compra. Esto incluye traer compradores existentes o potenciales para completar una compra de productos o servicios afectados por la estrategia promocional que se ha implementado en el mercado.

2.6 La importancia del Capital Humano

Los avances tecnológicos son indispensables en la actualidad para el logro de la productividad que exige la demanda del mercado, pero el éxito de las empresas depende en su mayor parte de la capacidad para innovar que tenga la gente que participa en las organizaciones, porque la ventaja competitiva principal es la capacidad que tienen las personas para adaptarse al cambio, lo cual se logra por medio de la capacitación, entrenamiento y aprendizaje continuo en las personas con el objetivo de que la educación y su experiencia se pueda medir y valorar un sistema de competencias (García, 2013).

El capital humano está caracterizado por los conocimientos, virtudes y habilidades, variables que hacen que los individuos se vuelvan en elementos principales de las organizaciones, motores de creatividad, de producción y de otros resultados que hacen que se vuelvan indispensables para el éxito personal y profesional, siendo necesario tener a los integrantes de las empresas entrenados, para poder delegar en la toma de decisiones y como resultado realizar procesos a corto plazo efectivos. Las personas son muy valiosas y forman parte de las estrategias organizacionales y hay que cuidarlos, capacitarlos, evaluarlos y desarrollar en estos su responsabilidad social y la disposición de la inversión en el capital humano debe ser con miras a un rendimiento centralizado en el compromiso de la actitud, la lealtad y pertenencia. Las empresas deben crear ventajas competitivas que no se puedan copiar fácilmente y una de ellas es contando con las

personas con el talento y las competencias para satisfacer al cliente y renovarse de forma constante. Los modelos de competencia han cambiado la forma de definir el éxito y lo importante en la actualidad son las competencias personales y la actitud para el desempeño de diferentes roles (Puchol, 2012).

2.7 Contar con personal con las competencias y habilidades requeridas

El recurso humano, es decir el personal de la empresa, constituye para esta un gasto, pero en realidad es el mejor activo que pueda tener la organización. La empresa no es sólo capital y activos fijos. Para poder administrar ese capital y poder operar esos activos fijos, la empresa requiere de personal, y en la medida en que este sea el más adecuado, el más competente, la eficiencia será mayor.

Reclutar al mejor personal, al más capacitado para desarrollar cada una de las tareas necesarias y tener la oportunidad de sobrevivir a la competencia. Es necesario implementar políticas de personal, ya que los colaboradores son lo más importante que la institución posee. El personal al igual que un activo, entre mejor se le administre, mejor se le trate, mejor será su rendimiento, será más productivo.

Es por eso que las políticas de personal deben ser adecuadas a las necesidades de la empresa desde que se inicia el proceso de reclutamiento hasta que el empleado se retira de la empresa. Un empleado competente, bien tratado y administrado, es un activo muy productivo.

Las organizaciones en la actualidad han cambiado, debido a que de forma constante se dan cambios en el mundo, con una influencia notoria en las actividades diarias. Cada uno de los factores productivos deben enfocar sus esfuerzos de manera eficaz para el logro de los objetivos y es a partir de este momento en el que se considera a las personas como el capital humano, factor al que debe considerarse de gran importancia para incrementar sus capacidades y aptitudes para ser un factor con la capacidad de valerse por sí mismo entregando lo mejor de su persona a su trabajo (Patricio, 2016).

La clave de una gestión adecuada en la organización está en que las personas son las que participan y lo que se necesita es desprenderse del miedo que produce lo desconocido y participar en la aventura de hacer cambios de forma

interna, de tener innovación de manera continua, de lograr un entendimiento de la realidad y enfrentar el presente, pensando en el futuro a través de la gestión por competencias, herramienta que busca el desarrollo y la participación de las personas para incrementar la excelencia en las competencias de cada persona que forma parte de las organizaciones. La Gestión por Competencias pasa a transformarse en un canal continuo de comunicación entre los trabajadores y la empresa; es ahora cuando la empresa comienza a involucrar las necesidades y deseos de sus trabajadores con el fin de ayudarlos, respaldarlos y ofrecerle un desarrollo personal capaz de enriquecer la personalidad de cada trabajador (Cucchi, 2012).

El capital humano consiste en el aumento de la capacidad productiva del trabajo que se alcanza por medio de las mejoras en la capacidad de los colaboradores, capacidades que se adquieren por medio de la experiencia, de la capacitación, del entrenamiento, es decir el conocimiento práctico, las habilidades y capacidades adquiridas de las personas. Este término sirve para hacer una comparación entre la inversión de los recursos para acrecentar el stock del capital físico y la productividad del trabajo junto con la inversión en capacitación y entrenamiento para incrementar la productividad (Louffat, 2015)

CAPÍTULO III. METODOLOGÍA

CAPÍTULO III. Metodología

3.1 Introducción

El propósito de este capítulo es para conocer el procedimiento de construcción y evaluación de la metodología y el diseño de la investigación, reflexionar y clarificar el proceso de investigación para abordar el tema propuesto, la obtención de información y la recolección de datos en torno al área temática de este trabajo, con la finalidad de tener seguro que se alcance el objetivo. En este sentido la metodología y el diseño representan una combinación de varios elementos tácticos y estratégicos.

3.2 La metodología y el diseño de la investigación

La metodología y el diseño de la investigación son los planes y programas que se siguen para alcanzar los objetivos que se quieren conseguir a través de la construcción de un objeto de estudio, para poder aportar de una manera clara y sin ambigüedades las respuestas a las preguntas que se plantean dentro de este proceso (Besse, 1999).

De esta manera existe un énfasis en la dimensión estratégica del proceso, la metodología y el diseño de la investigación a través de patrones de decisión coherentes, unificadores e integradores que van a determinar y revelar el propósito en términos de objetivos en el largo plazo, programas de acción y las prioridades en la asignación de tiempo y recursos respondiendo de una manera eficaz y eficiente a las oportunidades y amenazas que existen en el entorno (Alvira, 1996).

Al entender por ciencia un cuerpo creciente de ideas las cuales pueden caracterizarse por un conocimiento racional, exacto, verificable y factible que tiene un método que incorpora un procedimiento de investigación de manera ordenada y que se puede repetir y auto corregir para obtener información y tener la capacidad para argumentar diferentes posturas, el uso correcto de metodologías y formulaciones, junto con sus objetivos.

Se puede señalar que la metodología es el estudio lógico y sistemático de los principios que van a guiar la investigación. La metodología implica afirmaciones sobre el mundo en tanto objeto y método se afirman y determinan, por lo que el método sirve para acotar y definir lo que es relevante para el conocimiento.

Existen tres grandes tipos de investigación: las cuantitativas, las cualitativas y los experimentos. Cada una de ellas supone diferentes complejidades y, como todo en la vida, su dominio tiene que ver con la práctica. Las investigaciones cuantitativas son muy valoradas por la comunidad científica y es la que más se publica. La cualitativa se va abriendo paso y los experimentos son raros en la administración, ya que las variables a estudiar suelen ser difícil de controlar en los problemas administrativos (Dávila, 1994).

En este sentido lo principal es el uso apropiado de las metodologías cualitativa o cuantitativa, el carácter explícito y lo riguroso de las formulaciones, argumentaciones y los objetivos, razón por la que se debe ser muy explícito con los pasos a seguir para alcanzar los objetivos generales y detallar la manera como la información que se necesita será obtenida, explicando a su vez la técnica de recolección de los datos para transformarla en información valiosa (Del Rincón, 1995).

El análisis y la interpretación de los datos junto con la transformación de éstos, va a depender de los paradigmas desde los cuales se aborde la realidad a estudiar y de la misma manera las conclusiones y recomendaciones, recalcando la interpretación de los datos en función del marco teórico que se ha planteado con anterioridad (Ander, 1988).

Al respecto se debe resaltar la diferencia entre la metodología y análisis cualitativo y cuantitativo que comienza por la distinción entre cantidades y cualidades, por lo que se necesita ser explícito en qué tipo de investigación se hará, el nivel de profundidad al que se trabajará y los procedimientos de muestreo a utilizar (Bavaresco de Pietro, 1997).

Junto con la metodología que se utiliza, es necesario clarificar el diseño del instrumento para recolectar datos, establecer la unidad de análisis y de observación, el plan para el análisis, el trabajo de campo, el diagnóstico, la evaluación y los

procedimientos para poder determinar la validez y la confiabilidad bien los criterios de rigor científicos de acuerdo con los diseños propuestos. En relación al análisis se necesita detallar la técnica a utilizar en concordancia con el tipo de estudio a realizar, explicitando el tipo de diseño y el tipo de estudio (Arias, 1999).

3.3 Tipo de investigación

El presente estudio de caso por su fuente de investigación será de tipo documental y de campo, en la parte documental, se pretende que a través de distintas fuentes como; artículos, bases de datos, libros, vídeos entre otros, se pueda interpretar, analizar y sustentar la información descrita en el caso. Por otro lado, se combina con una investigación de campo, en la cual se realizarán entrevistas a profundidad semiestructuradas, con los encargados de la comercialización de servicios del área de RPO de la empresa Best Talent y con su CEO, quienes cuentan con el conocimiento sobre el área, sus problemas y retos. Por este motivo, la investigación por su tipo de acercamiento con el objeto de estudio será de tipo cualitativo.

Por su profundidad, la investigación será de tipo descriptiva, ya que se busca describir cómo reforzar una estrategia comercial, que logre incentivar las ventas de una empresa de servicios después de un caso atípico como el desarrollo de una pandemia mundial. Por el tipo de manipulación de variables, la investigación será, no experimental, ya que no será alterado el objeto de investigación. Por el tipo de inferencia, esta investigación será de corte inductivo, ya que partiremos de una primera observación, análisis y clasificación de actividades, para después dar una solución al problema planteado, que para efectos de este estudio es, como incentivar la atracción de nuevos clientes y ventas, tras la pandemia provocada por el COVID-19. Finalmente, por el tiempo en que se realiza, la investigación será de tipo transversal, ya que provienen de personas que son similares en todas las variables en un momento único de tiempo.

CAPÍTULO IV. RESULTADOS

Capítulo IV. Resultados

4.1 Introducción

En este apartado se presenta los hallazgos obtenidos mediante la aplicación de la técnica de entrevista profunda semiestructurada. Se da a conocer la opinión de los 3 colaboradores de la empresa Best Talent que forman parte del desarrollo de estrategias comerciales para el área de RPO, sobre los impactos de la pandemia provocada por el COVID19. Al conocer su opinión se pretende entender las afectaciones del área en términos comerciales y sugerir alternativas que permitan reforzar su estrategia y que ayude a sobreponer dichas afectaciones. Las 3 entrevistas fueron grabadas y posteriormente transcritas, para un mejor análisis de la información. Los resultados son presentados de acuerdo con un enfoque cualitativo, considerando el orden en que fueron propuestos los objetivos de este estudio.

4.2 Afectaciones de la pandemia ocasionada por COVID-19

A través de las respuestas de los entrevistados, se manifiesta que la pandemia tomó por sorpresa a todos y que gran parte de las empresas no tenían la preparación para enfrentar una pandemia de magnitud global. Se pone a consideración como algunos gobiernos actuaron de manera más ágil y segura que otros para evitar la propagación de la enfermedad COVID-19. Resaltan que a nivel país se tuvo un impacto importante en la economía, en las siguientes líneas “se tuvo una caída en el segundo trimestre, inicio la pandemia, cercana al 20% con respecto al año anterior, mejorando en el tercer trimestre, sin embargo, se espera que al finalizar el año la economía quede en un 10% a 11 % de caída en el total en comparación a 2019”. (entrevistado 3, 2020)

Los entrevistados coinciden que la afectación de la pandemia depende de cada del sector e incluso la zona geografía de la que se hable. Asimismo, afirman que la pandemia, llegó a cambiar su estilo de vida y forma de trabajar.

Comparación de las afectaciones de la pandemia ocasionada por COVID-19 en Best Talent México y Best Talent en otros países.

Si bien, México se vio afectado por la pandemia, los entrevistados coinciden que la afectación fue mayor en Estados Unidos y Europa, incluso por encima de Asia. “Se han visto impactos dramáticos, para sorpresa, Estados Unidos con recortes impresionantes y tasas de desempleo no antes vistas y compañías de Europa están volteando a ver a Latinoamérica como opción para reducir costos”. (Entrevistado 1, 2020) Debido a los impactos de la pandemia, muchas empresas decidieron dejar de reclutar empleos temporales, unos de los principales servicios que brinda Best Talent, “en el cual los trabajadores son contratados sólo por un período de tiempo específico, incluye los contratos de duración determinada, basados en proyectos o en tareas, así como el trabajo ocasional o estacional, incluido el trabajo por días” (ILO, s.f., párr.1).

México es un caso muy particular al hablar de trabajo temporal, donde muchas veces estos trabajos temporales, se vuelven más bien permanentes” (Entrevistado 3, 2020).” Por esa razón Best Talent México se ha visto menos afectado, comparado por ejemplo con Best Talent España donde cayó en cuestión de 3 semanas un 30% los empleos temporales” (Entrevistado 1, 2020). En Europa el trabajo temporal si va ligado como tal a una temporalidad, por lo cual, cuando las empresas tomaron la decisión de dejar de contratar empleados temporales y conservar a sus empleados de planta, al impactar fuertemente a las empresas como Best Talent, que brindan servicios de trabajo temporal. Concretamente, en opinión de los entrevistadores, Best Talent México, se vio menos afectado que Best Talent en Estados Unidos y países de Europa.

4.3 Sectores afectados y beneficiados por la pandemia ocasionada por el COVID-19

Si bien es cierto que la mayoría de los sectores tuvieron fuertes impactos, ante la parálisis que provocó la pandemia por la enfermedad COVID.19, como lo es el sector turismo, que representa una de las principales industrias para México. Hubo

algunos otros sectores que ante las necesidades que surgieron para afrontar la pandemia, encontraron una oportunidad. En la tabla 1, se presenta la opinión de los entrevistados sobre el impacto en los sectores:

Sectores afectados	Sectores beneficiados
Turismo	Logística
Transporte	Gran Consumo
Entretenimiento	Abastecimiento de comida
Oil and gas	Retail online
Automotriz	Farmacéutica
Educación	Seguros
	Comercio electrónico

Tabla 1. Sectores afectados y beneficiados por pandemia provocada por COVID-19

Fuente: Elaboración propia

Los sectores que recibieron algún impacto positivo derivado de la pandemia incluso requirieron incrementar su plantilla para abastecer la demanda del mercado.

Afectaciones de la pandemia sobre el área comercial de RPO de la empresa Best Talent

Uno de los ejes principales de esta investigación, es poder conocer las afectaciones que provocó la pandemia en el área comercial de RPO en Best Talent, con la finalidad de crear un análisis que ayude a conocer hacia donde debe ser dirigido el diseño de la estrategia comercial que tiene por objetivo este trabajo. Los entrevistados destacan, que al inicio de pandemia el área de RPO, al dedicarse principalmente a reclutamiento masivo, tuvo una caída impresionante en los meses de abril y mayo. Comparten que, ante la incertidumbre, muchos de los clientes dejaron de contratar, detuvieron proyectos y hubo una paralización generalizada.

4.4 Perspectivas de los entrevistados

En palabras de los entrevistados se tienen las siguientes opiniones:

“Se tuvo un impacto de 40% de baja en la venta, se perdieron 8 clientes, algunos que no saben si van a regresar y otros que ya afirmaron que no van a regresar”. (Entrevistado 1, 2020)

“Se afectaron algunos sectores muy potenciales para la compañía, algunos de nuestros clientes por la naturaleza de su operación dejaron de tener rotación de personal, como manufactura y Contact Center, al no tener rotación sus requerimientos de vacantes bajaron o fueron nulos y dejaron de solicitar servicio a nuestra empresa”. (Entrevistado 2,2020)

“En reclutamiento, hubo una gran afectación por el tipo de clientes que teníamos, un ejemplo de ellos es el sector turismo, por lo cual tuvimos que hacer recolocación de equipos a otras áreas”. (Entrevistado 3, 2020)

Los entrevistados indican que algunos de sus clientes prefirieron detener primero que nada el servicio de proveedores externos, incluido Best Talent, en aras de reducir costos y evitar despido de personal interno y que a pesar de estas medidas tuvieron que terminar en despidos internos. En palabras de uno de los entrevistados:

“Lo primero que haces es dejar de contratar, si dejas de contratar no hay manera de retener a tu área de reclutamiento, muchas empresas reasignaron a otras áreas, otros hicieron recortes, otros que no podían hacer recortes, tuvieron que otorgar permisos sin goce de sueldo, algunos descansaron al personal una semana si otra no” (Entrevistado, 1)

Los entrevistados coinciden, en que algunos clientes manifestaron claramente su afectación e indicaron que en el año de 2020 no necesitarían más de sus servicios. Best Talent estima que los clientes que regresen lo estarán haciendo en el segundo semestre de 2021.

En cuanto al plan de negocio y las cifras estimadas para 2020, dejaron de ser referencia, se volvió más importante analizar cómo enfrentar los retos que estaba provocando la pandemia. En palabras de uno de los entrevistados:

“Me atrevería a decir que la planeación de cifras que se tenía para 2020, prácticamente dejó de verse, la referencia paso a ser contra el año anterior, cuanto negocio no se perdía”. (Entrevistado 1, 2020)

Aún contra todo pronóstico, los entrevistados afirman que el área de RPO terminará 2020 alcanzando sus objetivos de venta y con números positivos, sin embargo, comparten que la expectativa de crecimiento del área si se vio fuertemente afectada debido a la pérdida de varios de los clientes y proyectos que tenían. En palabras de los entrevistados:

“Al iniciar la planeación de venta de cada año se genera pronóstico de venta de punta a punta o también conocido como forecast, teníamos una expectativa de crecimiento aproximadamente de un 28% sobre lo generado en 2019, hubo un impacto fuerte sobre esta expectativa, pero afortunadamente llegó venta nueva que año a nivelar, gracias a eso terminemos con números positivos” (Entrevistado 2, 2020)

“A nivel general, nos vimos muy afectados, había muchos proyectos que se podrían haber tenido en un entorno de crecimiento e inversiones que se tuvieron que detener, tuvimos que priorizar ante lo realmente necesario” (Entrevistado 3, 2020).

Los entrevistados comparten que, de no haber sido por la pandemia, la línea de negocios RPO, hubiera tenido un crecimiento arriba de un 40% a 50% de lo que se generó en 2019 y que hubiera sido un resultado extraordinario. Consideran que la estrategia que se tenía cambio:

“Fue un año donde los 3 o 4 primeros meses de la empresa, fueron muy operativos, no tanto estratégicos, de cómo trabajar bajo esta nueva normalidad,

cómo trabajar desde casa, cómo mantener el contacto con los clientes, hubo que dedicarle mucho tiempo a la adaptación de como operar”. (Entrevistado 1, 2020)

Consideran que para finalizar el 2020, se empieza a planificar en un escenario aún de COVID, pero como visualización más estratégica y de crecimiento. Finalmente, entre las afectaciones que más resintieron los entrevistados fue el contacto presencial con los clientes, anteriormente mantenían una dinámica de visitas presenciales, incluso se realizaba desayunos de negocios, que a raíz de la pandemia se detuvieron. En palabras de los entrevistados:

“Se detuvieron las comunicaciones estrechas face to face, se replantearon de manera digital, WhatsApp, chat, intentando mantener la confianza”, se tuvo que reorganizar como acercarse con los clientes” (Entrevistado 1, 2020)

“En términos laborales en la parte de prospección, se buscan oportunidades en el mercado y he tenido que cambiar el estilo de la búsqueda, acostumbro a visitar a los clientes de manera presencial, conocer sus oficinas, sus procesos, su cultura y su organización y generar empatía en persona con lenguaje corporal, lo cual extraño”. (Entrevistado 2, 2020)

4.5 Estrategias implementadas por Best Talent México y su área comercial de RPO para afrontar los retos presentados por la pandemia

Ante la crisis provocada por la pandemia que originó el COVID.19, las empresas tuvieron que replantear sus estrategias, en el caso de Best Talent es importante conocer que se ha hecho y que tan funcional ha sido, para considerarlo en el diseño de la nueva estrategia comercial. A continuación, se presentan las estrategias que se han implementado en Best Talent y que fueron compartidas por los entrevistadores:

Replanteamiento de base de datos

Best Talent cuenta con una metodología en la cual se da seguimiento hacia los prospectos a través de una base de datos y que antes de la pandemia había tenido un trato distinto. Todos los entrevistados, coinciden en que en cuanto se

desató la pandemia, lo primero fue hacer un análisis y nueva segmentación de la base de datos de clientes y prospectos. En palabras de los entrevistados:

“Descartamos a esos clientes que sabíamos que no iban a sumar, desde marzo se decidió hacia donde se iban a enfocar los esfuerzos comerciales, replanteando la base de datos que teníamos, sustituyendo compañías, se hizo una estrategia enfocada a los sectores que estaban saludables en la pandemia, se hizo una estrategia a nivel compañía de solo enfocarse a esos sectores” (Entrevistado 1, 2020)

“Desde el inicio de la pandemia se hizo una segmentación de clientes actuales y clientes potenciales, los potenciales, era buscar a las industrias que se veían menos afectadas o con crecimiento. De acuerdo con esa segmentación se vio como atacar a esos clientes y no perseguir a los que se vieron muy afectados por la situación de crisis derivado del COVID-19”. (Entrevistado 2, 2020)

Proyectos temporales

El modelo de RPO, busca tener cuentas que tengan un cierto número de posiciones a reclutar, además de definir un tiempo deseable de proyecto, de al menos 6 meses. Con la pandemia y ante la necesidad de cerrar nuevos clientes que generarán venta para la empresa, se tuvieron que replantear estos filtros. En palabras de uno de los entrevistados:

“Se replanteó aceptar proyectos temporales de 1 mes, 1 mes y medio, que antes no se aceptaban, en miras de no solo capitalizar oportunidades de venta, si no también sembrar confianza con esas empresas y sectores de lo que pueden hacer con nosotros en el largo plazo, se convirtió en una inversión”. (Entrevistado 1, 2020)

Seminarios web y marketing digital

La pandemia generó varios retos para las empresas, en el caso de las áreas comerciales, creó una barrera de comunicación ante el impedimento de realizar visitas presenciales a sus prospectos para presentar propuestas de servicio. Ante este impedimento Best Talent vio la necesidad de dar a conocer a la empresa y su propuesta de servicio de forma digital, motivo por el cual el área de marketing de la empresa, en alianza con una agencia de medios, comenzó a generar más contenido de interés del área de Recursos Humanos, a través de artículos y seminarios webs también conocidos como webinars, con la finalidad de poder crear un acercamiento con sus prospectos.

“Se generó contenido en webinars para acercarse con los clientes, actualmente nadie te contesta en los conmutadores ni los teléfonos, pero han empezado a contestar por LinkedIn y a compartir su correo y teléfono personal, lo que ayuda a ampliar los medios de alcance. Se ha generado información valiosa para mantenernos activos en redes sociales y mantenernos en comunicación. Tenemos una agencia mediante la cual creamos ciertos artículos, generando contenido valioso y nos mantenemos activos en el medio”. (Entrevistador 1, 2020)

“Tenemos un área de marketing en la empresa que genera estrategias que tienen por objetivo incrementar la venta. Estrategias como los seminarios web, han sido importantes, porque antes de la pandemia teníamos desayunos ejecutivos en hoteles y algún presentador experto de Recursos Humanos nos acompañaba para exponer temas y con la pandemia no ha sido posible. Se han hecho 7 seminarios web con buenos resultados y ha generado una fidelización con el prospecto. Marketing ha hecho también pautas pagadas en internet, que aparecen cuando alguna empresa busca palabras clave como reclutamiento especializado y aparecemos en las primeras búsquedas”. (Entrevistado 2, 2020)

“Es importante ver cómo ayudar a los equipos comerciales a tener un acercamiento desde la forma digital, y dotar a los equipos de contenido e información para llamar la atención de clientes actuales y los potenciales”. (Entrevistado 3, 2020)

4.6 Perspectiva sobre las estrategias implementadas

Ante esta situación, surge la pregunta: ¿Las estrategias implementadas ante la pandemia han sido suficientes?

Los entrevistados coinciden en que las estrategias que se han realizado son funcionales, sin embargo, se podrían fortalecer. Por otro lado, afirman que existe una necesidad de realizar más estrategias, pero deben adecuarse a los niveles de inversión establecidos por la empresa.

“Definitivamente se deben implementar más estrategias, como se ha visto en Best Talent en otros países, sin embargo, nos tenemos que adecuar al nivel de inversión que se tiene en México, pero hay mucho más que hacer. Incentivar redes sociales, no solo en vacantes si no en aspectos de ventas, generar un canal de Spotify que te acerque a otro tipo de canales y generaciones que hoy están en el uso de estas herramientas, todavía se está buscando nuevos medios para tener mayor desplazamiento” (Entrevistado 1, 2020)

“Siempre se puede mejorar, creo que hay mucho trabajo que hacer, pero para eso necesitamos inversiones. No contamos con suficiente fuerza de ventas para fortalecer la línea, sin pandemia estaríamos casi por arriba del 40 a 50% y se logró el Budget o presupuesto de este año, eso replantea que se pueda tener mayor inversión en la línea”. (Entrevistado 2, 2020)

Opinión sobre las siguientes estrategias: incrementar fuerza de ventas, programa de referidos, creación de un Contact Center dedicado a ventas de RPO, campaña de marketing

Incrementar fuerza de ventas

Todos los entrevistados coinciden que una de las principales necesidades en aras de incrementar la cartera de clientes y venta, es incrementar la fuerza de ventas, “100%, se necesita gente con conocimiento que haga fuerte el área” (Entrevistado 2, 2020).

Programa de referidos

Hasta el momento, no se tiene una gran definición de cómo se lleva el programa de referidos o si se tiene uno. Los entrevistados afirmaron pedir referidos con sus clientes y colegas, sin embargo, no se tiene una estrategia sólida en relación con referidos. Al plantear la idea de un programa de referidos más bien centrado en los colaboradores, mencionaron que actualmente se da un bono, sin embargo, no hay un plan definido para dar fuerza a esta estrategia, que afirman puede ser funcional.

En palabras de los entrevistados:

“Como tal un programa de referidos no, estamos generando testimonios de los clientes, trabajando en una colaboración regional, se les pide a los clientes referidos, sin embargo, no ha tenido gran fuerza, ya que se sienten incluso invadidos. Lo que si he hecho es seguir a mis contactos y usuarios a las empresas a las que se han ido, ellos conocen nuestro trabajo y por si solo suelen referirte”. (Entrevistado 1, 2020)

“Tenemos un programa de referidos con nuestros colegas, donde si refieren a una persona que conozcan y ellos de ponen en contacto, se les da un bono por el referido”. (Entrevistado 2, 2020)

Contact Center o Centro de Contacto

De acuerdo con el Instituto Mexicano de Teleservicios (IMT), un centro de contacto “son aquellas áreas de la organización dedicadas a ayudar a los consumidores a resolver un problema, conocer más acerca de los productos o servicios de la compañía o establecer alguna queja además de realizar actividades de venta” (2020). Los entrevistados coincidieron que esta estrategia no podría ser funcional con un equipo grande o inexperto, ya que, por el tipo de servicio, es necesario que la gente que establezca contacto con los clientes tenga un nivel más consultivo. Por estos motivos opinan que, de realizarse, además de requerirse un equipo pequeño ya que el mercado es limitado, solo sería funcional en la primera

fase de la venta, en la cual se dedican a generar prospectos o también conocidos como leads.

En palabras de los entrevistados: “para generar pipeline a nivel de primer contacto, ya que en una siguiente etapa cuando el cliente te busca tiene que ser a nivel consultivo y un contact center estaría limitado. (Entrevistado 1, 2020). “Depende del tamaño, esto debido a que el mercado de RPO es chico y con muchas personas ayudando a generar citas, se acabaría pronto. Muchas empresas grandes no saben que es RPO ellos podrían ayudar a posicionarse con contenido”. (Entrevistado 2, 2020)

Marketing

En este apartado se encuentra una de las estrategias a la cual los entrevistados darían mayor peso. Si bien, se ha dejado ver que Best Talent cuenta con un apoyo del área de marketing para generar estrategias que incentiven la venta, los entrevistados consideran que las estrategias no son lo suficientemente fuertes, al no tener un tratamiento especial con enfoque a RPO y marcan esta temática como una de las principales áreas de oportunidad para el éxito de atracción de clientes. Por otro lado, se dejó ver la sugerencia de implementar estrategias innovadoras de marketing digital y tecnología. En opinión de los entrevistados:

“Ahí veo el punto central, atender a marketing digital enfocado a RPO, podría redundar en mayor acercamiento de clientes. Estados Unidos tiene chatbots y eso acerca de manera ágil a los clientes”. (Entrevistado 1, 2020)

“Se tienen campañas segmentadas, sin embargo, no se trabaja de la mano con el área de marketing y sería importante que ellos conozcan la segmentación y tengan claridad”. (Entrevistado 2, 2020)

4.7 Retos

Finalmente, para implementar toda estrategia, es importante conocer los principales retos que se vislumbran en el área, con la finalidad de poder considerarlos como un factor que pueda afectar la propuesta. A pesar del impacto

que ocasionó la pandemia en Best Talent, los entrevistados consideran que, a su término, vendrán oportunidades que permitirán una rápida recuperación, ya que, ante los despidos realizados por muchas empresas y la reactivación de sus operaciones, el reclutamiento de personal será una primera necesidad.

En opinión de los entrevistados: “cuando empiece a reactivarse la economía, recursos humanos será de las primeras líneas en recuperarse, lo primero que voltearán a ver las empresas es abastecerse de gente y necesitarán personal” (Entrevistado 3, 2020). Ante la estrategia de reducir costos, para las empresas se están replanteando outsourcear el reclutamiento, no hay empresa que aguante mantener el equipo de reclutamiento original” (Entrevistado 1, 2020). Sin embargo, vislumbran que esta recuperación se dé para el segundo semestre de 2021. Asimismo, visualizan como un reto y oportunidad diversificar sus servicios de consultoría, otorgando nuevos servicios.

Por otro lado, aun cuando el área de RPO cerró alcanzando los objetivos gracias al ingreso de nuevos clientes, actualmente no existe un equilibrio entre los ingresos que se reciben, el mayor reto que percibe uno de los entrevistados es:

“Tener balanceado a los clientes, incrementar el número de clientes para tener un balance y tener estabilidad en la línea. Por la naturaleza de la línea, en donde el servicio se centra en reclutamiento, es típico que se vaya un cliente y llegue otro. Balancear al conjunto de clientes que tenemos, eso es muy importante y la única manera de balancearlos es incrementado el número de clientes y que sean de calidad”. (Entrevistado 2, 2020)

Finalmente consideran que la pandemia terminará cuando nos vacunemos y el pico de contagios baje. Consideran que de momento aprender a trabajar de manera remota es un reto superado y esperan que 2021 sea un año de estabilización en las

CAPÍTULO V. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

5.1 Introducción

La pandemia provocada por el COVID-19 dejó grandes afectaciones económicas, impactando fuertemente el sector laboral y haciendo que muchas empresas redujeran su necesidad de contrataciones. El presente caso de estudio tuvo como objetivo, analizar el impacto comercial generado por esta pandemia dentro de la empresa Best Talent, empresa líder Global dedicada a la externalización de servicio de reclutamiento de personal y con de ello, poder brindar sugerencias de mejora a su estrategia comercial actual.

Para poder demostrar tal impacto, primeramente, realicé una investigación documental sobre la afectación en mercado laboral mexicano. Derivado de esta investigación, se observa que hubo un importante decremento de empleos formales durante los primeros 7 meses de 2020, año de inicio de la pandemia, con una baja de más de 925,490 empleos. Por otro lado, 15.4% de las compañías prescindieron de personal y 2 de cada 10 compañías bajaron salarios o prestaciones. Este contexto permite entender de mejor manera el comportamiento de Best Talent durante ese periodo, donde de acuerdo con los resultados de las entrevistas con los 3 actuales líderes del área comercial de la empresa, muestran en la página 48, que el 71% de sus clientes presentaron alguna afectación en reducción de personal o paro de contrataciones, lo que se reflejó en 40% de disminución de venta y 8 clientes perdidos. Está baja en la venta, dejó alta dependencia en 1 solo cliente de nuevo ingreso que, si bien ayudó a terminar con números positivos el año, ahora representa 45% de su facturación.

Sin embargo, ante la actual disminución de contagios y de acuerdo con la opinión de los entrevistado 3, página 56, es predecible que una vez que se reactive la economía, los recursos humanos será de las primeras áreas en recuperarse y surgirá la necesidad de abastecimiento de personal de una manera ágil, por lo cual Best Talent deberá centrarse en dejar de ser operativos, comportamiento empujado por la pandemia y volver a ser estratégicos. Así pues, la aportación principal de este

trabajo consiste en otorgar sugerencias a la actual estrategia comercial, con la finalidad de lograr una mayor atracción de clientes que permita incrementar la venta y facturación de la línea de RPO

5.2 Análisis de estrategia comercial, Best Talent

De acuerdo con la información obtenida de las entrevistas, la estrategia comercial de Beste Talent no es sólida y en este momento ese es un punto crucial para incrementar su cartera de clientes, por lo cual será importante reforzarla, ya que entendiblemente cuando fue realizada no contemplaba el impacto de una pandemia Global. Si bien, Best Talent ya realizó modificaciones en su estrategia como lo fue el replanteamiento de la base de datos de acuerdo con lo mencionado en la página 50, actualmente cuenta con áreas de mejora. Una de ellas mencionadas por el entrevistado 2 en la página 59, donde se hace referencia a que actualmente las personas encargadas de la creación de contenidos de marketing que permiten promover los servicios de la empresa no están trabajando de la mano con RPO, ni cuentan con el conocimiento de la segmentación adecuada para llegar a los clientes target, impidiendo lograr un mayor alcance.

Por otro lado, de acuerdo a todos los entrevistados, página 53, no se cuenta con suficiente fuerza de ventas y al ser un servicio muy especializado, no se puede contratar agentes de ventas sin experiencia en ventas corporativas, requiriendo así, vendedores experimentados que puedan lograr un mejor acercamiento con los clientes y que por ende, significan un mayor gasto que no es factible costear en este momento que se tiene una menor facturación. Así mismo se concluye que no se están obteniendo referidos a pesar de contar con un programa en el cual se otorga un incentivo, debido a que los colaboradores de la empresa no tienen claro cómo funciona este programa, ni hay alguna dinámica que promueva la participación. Finalmente, de acuerdo con los entrevistados una acción que ha sido exitosa durante la pandemia es la implementación de webinars, en los cuales participan distintas empresas, sin embargo, no hay un webinar enfocado a RPO.

Por todo lo anteriormente mencionado, hay estrategias que, si bien están funcionando, deben ser mejoradas. Best Talent tiene claro que el siguiente año se prevé continuidad de la pandemia, por lo cual será importante que ponga especial atención en acciones que no contemplen un trato físico y permita mantener contacto con los distintos prospectos.

5.3 Recomendaciones

RPO deberá reforzar con Best Talent, la importancia de contar con estrategias direccionadas exclusivamente a esta línea de negocios. Mis recomendaciones, irán enfocadas a reforzar las 2 principales etapas del proceso de venta, que en este momento tienen mayor área de oportunidad: Marketing y Generación de Leads, considerando las acciones descritas en la siguiente tabla:

Marketing Digital	El área de marketing de Best Talent, debe trabajar de la mano de los agentes comerciales de RPO, para que ellos puedan transmitir el tipo de información que necesitan que llegue a sus prospectos, les ayuden a segmentar cuáles son los clientes que pertenecen a los sectores que aún con la pandemia, están saludables y activos. Con ello, el área de marketing podrá dotarlos de contenido digital que pueda difundirse en redes sociales; como videos, flyers, información de mercado, etc. para captar la atención de clientes actuales y los potenciales.
Webinars	Continuar con webinars que permitan tener acercamiento virtual con potenciales clientes, sin embargo deberán ser impartidos por el Gerente Comercial de RPO, e ir 100% enfocados a la línea de negocios. Esto ayudará a garantizar tener suficiente tiempo para promover el servicio, enforzar la información que se otorgará y dar espacio a dudas o generación de citas.
Fuerza de Ventas	• Integrar agentes de ventas junior, que ayuden en la segunda etapa de la venta "generación de leads", si bien ellos no estarán preparados para hacer el proceso completo de venta, su enfoque será el proveer de leads al Gerente Comercial, lo que a su vez, permitirá que él tenga mayor tiempo para enfocarlo en la elaboración de propuestas y citas con cliente.
Referidos	• Crear un programa sólido de referidos, que contemple sesiones informativas o comunicados que promuevan el incentivo que se entrega por otorgar leads, principalmente con los grupos de reclutadores, quienes representan una fuente principal, ya que mantienen conversaciones diarias con personas que están buscando trabajo y saben de primera mano que empresas están requiriendo personal y que se convierten en prospectos.

Tabla 2. Recomendaciones para reforzar la estrategia comercial de Best Talent

Fuente: Elaboración propia con información (Empresa Best Talent, 2020)

ANEXOS

Anexos

ANEXO A-METODOLOGÍA Y GUION DE ENTREVISTA

Metodología y guion de entrevista semiestructurada de profundidad con el CEO, directora de RPO & MSP y con el Business Development Manager de RPO en Best Talent México

Para efectos de este trabajo, los nombres de los entrevistados serán omitidos, al mantener anónima su identidad, con la finalidad de garantizar la confidencialidad de sus datos personales.

1.ENTREVISTA

Metodología

Entrevistado 1	Directora de RPO & MSP-Best Talent México
Entrevistador	Denisse Muñoz
Tipo de Entrevista	Semiestructurada
Técnica de Entrevista	En profundidad
Lugar	Ciudad de México, video entrevista
Tiempo estimado	30 a 40 minutos

Objetivos de la entrevista

- Conocer los antecedentes y contexto que ocasionaron la problemática de pérdida de clientes en la empresa Best Talent

- Investigar los principales retos que tiene la línea de negocios de RPO de la empresa Best Talent y las acciones que se han implementado para afrontar dichos retos
- Sondear sobre la factibilidad de las estrategias que se tienen contemplado integrar en el diseño de la estrategia comercial

Temas de la entrevista

- Afectaciones provocadas por la pandemia en el sector laboral
- Afectaciones de la pandemia en la empresa Best Talent y su línea de negocios RPO
- Retos y estrategias para afrontar la situación derivada de la pandemia

Guion o cuestionario de la entrevista semiestructurada

1.4.1 Saludo (agradecimiento por el tiempo y espacio para la entrevista)

1.4.2 Lectura en voz alta del consentimiento informado y firma de este

1.4.3 Ficha de presentación: (se lee en voz alta al iniciar la entrevista y la grabación)

FICHA DE PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA 1	
LUGAR, FECHA Y HORA DE INICIO:	Ciudad de México, 16 de noviembre de 2020, la hora de inicio de la entrevista es: 11:00 a.m.
ENTREVISTADO 1	Directora de línea de negocio RPO& MSP , Best Talent México.
EDUCACIÓN:	Licenciada en Informática
EXPERIENCIA SOBRE EL TEMA ABORDADO:	Experiencia de más de 5 años a cargo de la línea de negocios de RPO y 14 años trabajando para la empresa Best Talent, con amplio conocimiento sobre la empresa y sus necesidades de negocio.
ENTREVISTADOR:	Denisse Muñoz
ROL U OCUPACIÓN:	Estudiante de la maestría en Gestión Estratégica del Capital Humano y Account Manager en la empresa Best Talent
TEMA DE INVESTIGACIÓN:	Diseño de una estrategia comercial, para incentivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras impacto de COVID-19

Tabla 3. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 1

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA 2	
LUGAR, FECHA Y HORA DE INICIO:	Ciudad de México, 16 de noviembre de 2020, la hora de inicio de la entrevista es:
ENTREVISTADO 2	RPO Business Development Manager, Best Talent México
EDUCACIÓN:	Licenciado en Comercio Internacional
EXPERIENCIA SOBRE EL TEMA ABORDADO:	Experiencia de más de 11 años dirigiendo empresas y gestión de estrategias
ENTREVISTADOR:	Denisse Muñoz
ROL U OCUPACIÓN:	Estudiante de la maestría en Gestión Estratégica del Capital Humano y Account Manager en la empresa Best Talent
TEMA DE INVESTIGACIÓN:	Diseño de una estrategia comercial, para incentivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras impacto de COVID-19

Tabla 4. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 2

Fuente: Elaboración propia

FICHA DE PRESENTACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DE LA ENTREVISTA 3	
LUGAR, FECHA Y HORA DE INICIO:	Ciudad de México, 02 de diciembre de 2020, la hora de inicio de la entrevista es:8:30 hrs.
ENTREVISTADO 3	CEO Best Talent Mexico
EDUCACIÓN:	Maestro en Economía
EXPERIENCIA SOBRE EL TEMA ABORDADO:	Experiencia de 11 años dirigiendo empresas y gestionando estrategias de negocio
ENTREVISTADOR:	Denisse Muñoz
ROL U OCUPACIÓN:	Estudiante de la Maestria en Gestión Estratégica del Capital Humano y Account Manager en la empresa Best Talent
TEMA DE INVESTIGACIÓN:	Diseño de una estrategia comercial, para incentivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras impacto de COVID-19

Tabla 5. Ficha de presentación y caracterización de la entrevista 3

Fuente: Elaboración propia

Entrevista

Desde principios de marzo de 2020, el crecimiento exponencial del COVID19 ha provocado distintos cambios en el ámbito social y profesional. Al inicio de la pandemia era difícil imaginar sus consecuencias y su duración. Sabemos que muchas empresas han visto afectado fuertemente su modelo de negocio y se han sido obligadas a replantear su plan de negocios, y por supuesto, sus necesidades de contratación de cara al 2020, e incluso, para los años posteriores, tratando de adecuarse a la nueva normalidad.

1. ¿Qué opinión tienes sobre la pandemia y sus afectaciones?
2. En el plano laboral, ¿cómo te ha afectado esta pandemia?
3. ¿Desde tu punto de vista, qué sectores fueron los más afectados?
4. ¿Consideras que hubo sectores beneficiados, si tu respuesta es sí, cuáles fueron?
5. ¿Cómo se ve la afectación de Best Talent México, frente a la afectación de Best Talent en otros países?
6. ¿Cómo afectó la pandemia a los proveedores de RPO o de servicios de outsourcing?
7. ¿Cómo afectó la pandemia a Best Talent México en su línea de RPO? (clientes, plan de negocio, crecimiento)
8. ¿A qué sectores pertenecen los clientes de Best Talent, que tuvieron mayor afectación por la pandemia?
9. ¿Cuál es el mayor reto que enfrenta la línea de negocios de RPO, tras los acontecimientos suscitados por la pandemia?
10. ¿Qué estrategias se han implementado para afrontar estos retos?
11. ¿Consideras que esas estrategias han sido suficientes o consideras que se deben implementar estrategias adicionales?
12. ¿Consideras que actualmente se cuenta con la fuerza de ventas necesaria para lograr los retos comerciales que tiene RPO? ¿Por qué?

13. ¿Cuentan con algún programa de referidos para la generación de leads, si es así, consideras que tiene la suficiente difusión?
14. ¿Consideras factible realizar un Contac Center dedicado a la prospección de nuevos clientes, como estrategia para incentivar la venta?, si la respuesta es sí, ¿qué obstáculos verías para la implementación?
15. Consideras que Best Talent cuenta con la suficiente publicidad y difusión de sus servicios de RPO para atraer más clientes. ¿Por qué?
16. ¿Cuáles son los mayores retos que visualizas en 2021, para Best Talent y su línea RPO?

ANEXO B-CONSENTIMIENTO INFORMADO

SOLICITUD DE CONSENTIMIENTO A INFORMAR PARA ENTREVISTADOS QUE PARTICIPEN EN UNA INVESTIGACIÓN

Informo de la aceptación de mi participación libre y voluntaria en el proyecto de investigación: Caso de estudio, Diseño de la estrategia comercial para incentivar la atracción de nuevos clientes en la empresa Best Talent, tras COVID-19.

A cargo de la estudiante de la Universidad la Salle: Denisse Muñoz Vagas

En el marco del caso de estudio de grado de la **MAESTRÍA EN GESTIÓN DEL CAPITAL HUMANO**

Al firmar este consentimiento acepto participar de manera voluntaria en este estudio. Se me informó que:

- La entrevista iba a ser grabada por celular y video entrevista. En cualquier momento puedo desistir de participar y retirarme de la investigación.
- Mi identidad como participante será anónima, tomando las medidas necesarias para garantizar la confidencialidad de mis datos personales.
- Se me ha brindado información detallada sobre los procedimientos y propósitos de esta investigación y el uso de los datos de la entrevista. Esa información podrá ser ampliada una vez concluida mi participación.

Firma de conformidad:

BIBLIOGRAFÍA

Bibliografía

- Aaker, D. y Myers, J. (2014). *Management de la Publicidad* Barcelona, España: Colección ESADE. Editorial Hispano Europea S. A.
- Ander, E. (1988). *Técnicas de Investigación Social*. (19ª edición), Buenos Aires – Argentina. Editorial Humanitas.
- Alvira, F. (1996). *El análisis de la realidad social. Métodos y técnicas de investigación*. 1a. reimpresión, 2a. edición. Madrid: Alianza Universidad Textos. pp. 87-109.
- Anaya, J. (2015). *Innovación y Mejora de Procesos Logísticos*. Madrid, España: Editorial ESIC.
- Bavaresco de Pietro, A. M. (1997). *Proceso Metodológico de la Investigación: Cómo hacer un Diseño de Investigación*. Maracaibo, Venezuela: Editorial de la Universidad del Zulia.
- Braidot, N. (2019). *Nuevo Marketing Total*. Buenos Aires. Argentina, McGraw-Hill.
- Besse, J. (1999). *El diseño de la investigación como signifiicante: exploraciones sobre el sentido*. Biblio 3W. Revista Bibliográfica de Geografía y Ciencias Sociales, Universidad de Barcelona, N° 148, 24 de marzo de 1999.
- Best Talent (2020). *Nuestra historia*. Recuperado de: <http://www.soyrandstad.com.mx/soy-randstad/historia/>
- Blocher, E. (2020). *Administración de costos: Un enfoque estratégico*. Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.
- Blasco, M. y Rodríguez (28 de octubre, 2014). *Employer branding: estudio multinacional sobre la construcción de la marca del empleador*. Recuperado de: [://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf](http://www.redalyc.org/pdf/433/43332746002.pdf)
- Bowersox, D. (2019). *Administración y Logística de la cadena de Suministros*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Burnett, J. (2016). *Promoción. Conceptos y Estrategias*. Santafé de Bogotá. Colombia: McGraw-Hill.
- Cansinos, J. (2020). *El auge de las promociones*. Marketing+Ventas N° 108 Noviembre, pág 6-11.

Cravens, D. (2020). *Marketing estratégico*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Chavarría, A. (21 de agosto, 2008) *Webinar, ¿Cómo diseñar un plan de ventas exitoso?* [YouTube]. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=mgGVeLnxCNM>

Dávila, A. (1994). *Las perspectivas metodológicas cualitativa y cuantitativa en las ciencias sociales: debate teórico e implicaciones praxeológicas*. En Delgado J. M. y J. Gutiérrez (Coord.) *Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales*. Madrid: Síntesis, 1994. pp. 69-83

De Velasco, E. (2014). *El precio: Variable estratégica de marketing*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.

Del Rincón, D. (1995). *Técnicas de investigación en ciencias sociales*. Madrid, España: Dykinson.

Faga, H. A. (2016). *Como conocer y manejar sus costos para tomar decisiones rentables*. Barcelona, España: Ediciones Granica S. A.

Fernández, G. (22 de enero, 2019). *El plan de ventas*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=TKsNMXRHIAkC&printsec=frontcover&dq=ventas&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Fernández, A. y Loaicono, D. (2021). *Precio y valor: claves estratégicas del éxito empresario*. Nueva York, Estados Unidos: Urgeman.

Ferrell, O., Hartline, M. y Lucas, G. (2002). *Estrategias de Marketing*. 2ª. Edición. México: Thomson

Garrison, R. y Noreen, E. (2020). *Managerial Accounting*, Nueva York, Estados Unidos: McGraw-Hill.

García, I. (2013). *Gestión de recursos humanos en empresas turísticas*. Madrid, España: Paraninfo

García, A. (16 de agosto,2020). *5 gráficos sobre el impacto del coronavirus en el mercado laboral*. Recuperado de: <https://www.eleconomista.com.mx/economia/5-graficos-sobre-el-impacto-del-coronavirus-en-el-mercado-laboral-20200816-0010.html>

Gutiérrez, S.M. (2020). *Formulación e implementación del plan de ventas digitales*. Recuperado de http://biblioteca.udgvirtual.udg.mx/jspui/bitstream/123456789/3505/1/Plan_ventas_digitales_Presentacion_LMD.pdf

Hansen, T. (2019). *Administración de costos*. Ciudad de México, México: Internacional Editores.

Hitt,M.,Ireland, D. y Hoskisson, R.(2003). *Administración estrategica*. 5ta edición. México: Thomson Learning

Huerta, M. (2017). *Una fórmula imaginativa para vender más*. Marketing + Ventas N° 112. Marzo. Pp 10-13. KOTLER, P. (1995) *Dirección de Marketing* Prentice Hall. Madrid.

Imaginario, A. (28 de agosto, 2019). *Significado FODA*. Recuperado de <https://www.significados.com/foda/#:~:text=Las%20siglas%20FODA%2C%20DOFA%20o,desarrollar%20con%20%C3%A9xito%20un%20determinado>

IMSS (12 de agosto, 2020). *Puestos afiliados al Instituto Mexicano del Seguro Social*. Recuperado de:[http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202008/557#:~:text=Al%2031%20de%20julio%20de,el%2013.5%25%20\(trece%20punto%20cinco](http://www.imss.gob.mx/prensa/archivo/202008/557#:~:text=Al%2031%20de%20julio%20de,el%2013.5%25%20(trece%20punto%20cinco)

INEGI. (23 de julio,2020). *El INEGI presenta resultados del impacto económico del COVID-19 en la actividad económica y el mercado laboral,1-2*. Recuperado de <https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/COVID-ActEco.pdf>

López, R. (2014). *Logística Comercial*. Ciudad de México, México: Thomson.

- Kaplan, R. y Cooper, R. (2018). *Costo y efecto*. Barcelona, España: Gestión 2000.
- Kotler, P. (2020). *Fundamentos de mercadotecnia*. Ciudad de México: Editorial Prentice Hall. Hispanoamericana S. A.
- Kotler, P. (2021). *Dirección de marketing*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.
- Lopetegui, G. (2014). *Contabilidad de costos*. Ciudad de México, México: McGraw-Hill.
- Louffat, E. (2015). *Administración del potencial humano*, México: Cengage Learning
- Luz, R. (2020). *Escasez de talento: desafío para el 2020 en RH*. Recuperado de <https://www.amedirh.com.mx/servicios/noticias/escasez-de-talento-desafio-para-el-2020-en-rh>
- Lareki, F. (2016). *55 respuestas a preguntas clave en ventas*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=Ddk9AteV7UC&printsec=frontcover&dq=ventas&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=ventas&f=false
- Levit, T. (2020). *Comercialización creativa*. Ciudad de México, México: Continental.
- Levy, A. (2020). *Marketing avanzado*. Barcelona. España: Editorial Granica.
- Martínez. (2019). *RPO, estrategia de reclutamiento para empresas innovadoras*. Recuperado de: <https://www.randstad.com.mx/tendencias-360/tendencias-laborales/rpo-estrategia-de-reclutamiento/>
- Meire, J. (12 de junio,2018). *Diagrama de Ishikawa*. Recuperado de <https://blogdelacalidad.com/diagrama-de-ishikawa/#:~:text=El%20Diagrama%20de%20Ishikawa%2C%20tambi%C3%A9n,involucran%20la%20ejecuci%C3%B3n%20del%20proceso.>
- Méndez, M. (2013). *El Cibermarketing en la Mipyme: Estrategia de Fortalecimiento y Posicionamiento*. Revista de Investigaciones de la Escuela de

- Administración y Mercadotecnia del Quindío, 5(5), 28-41. Recuperado de file:///C:/Users/dmunoz/Downloads/Dialnet-ElCibermarketingEnLaMipyme-4955425.pdf
- Méndez, P. (22 de septiembre, 2016). *Estrategia comercial: qué, para qué, por qué y cómo*. Recuperado de <https://blog.cooltra.com/estrategia-comercial-que-para-que-por-que-y-como/>
- Mercado, S. (2004). *Mercadotecnia estratégica*. 2nda edición. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos, A.C.
- Munuera, J., Rodríguez A. (2007). *Estrategias de Marketing. Un enfoque basado en el proceso de dirección*. Recuperado de https://books.google.com.mx/books?id=5MiDVekHaiQC&printsec=frontcover&dq=estrategia+de+marketing&hl=en&sa=X&redir_esc=y#v=onepage&q=estrategia%20de%20marketing&f=false
- OIT (octubre, 2020). *México y la crisis de la COVID-19 en el mundo del trabajo: respuestas y desafíos*. Recuperado de https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---americas/---ro-lima/---ilo-mexico/documents/publication/wcms_757364.pdf
- Patricio, D. (2016). *Manual de Recursos Humanos*. España: ESIC Editorial.
- Perdigol, R., Viltres H., Madrigal, I. (2018). *Estrategias de comercio electrónico y marketing* Revista Cubana de Ciencias Informáticas. 3 (12), 192-208. Recuperado de http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2227-18992018000300014
- Puchol, L. (2012). *Dirección y gestión de recursos humanos*. Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos
- OMS. (27 de abril, 2020). *COVID-19: cronología de la actuación de la OMS*. Organización Mundial de la Salud. Recuperado de <https://www.who.int/es/news/item/27-04-2020-who-timeline---covid-19>

- Randstad (04 de junio, 2019). *Conoce las diferencias entre RPO y el reclutamiento regular*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/diferencias-entre-rpo-y-el-reclutamiento-tradicional/>
- Randstad. (26 de julio, 2019). *10 ventajas de externalizar un proceso de selección*. Recuperado de <https://www.randstad.es/tendencias360/10-ventajas-de-externalizar-un-proceso-de-seleccion/>.
- Silva, J.(junio,2010). *¿Cómo se regula el outsourcing en México?* Recuperado de: http://www.scielo.org.mx/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1405-91932010000100014
- Simón, H. (2019). *Administración del precio*. North Holland, Holanda: Elsevier Science Publisher.
- Soret de los Santos, I. (2019). *Logística Comercial y Empresarial*. Madrid, España: ESIC.
- Stanton, W. (2021). *Fundamentos de mercadotecnia*. Ciudad de México, México: Mc. Graw Hill.
- Stevens, R. (2017). *Guía de planeación de marketing*. Nueva York, Estados Unidos: The Hawart Press.
- Vassos, T. (2019). *Estrategias de mercadotecnia*. Ciudad de México, México: McGraw Hill.
- Vélez, M., Restrepo, B.A. González, C., Zapata, O. (2015). *Diseño y Estructuración de la estrategia de ventas de la empresa "Eureka Kids"*. Recuperado de <https://core.ac.uk/download/pdf/51196307.pdf>
- Villafranco, G. (15 de mayo, 2017). *5 estrategias para impulsar las ventas de tu negocio*. Recuperado de <https://www.forbes.com.mx/5-estrategias-impulsar-las-ventas-negocio/>
- Welsch, G. A. (2015). *Presupuestos: planificación y control*. Ciudad de México, México: Pearson Educación.