

Universidad de Lima

Facultad de Ciencias Empresariales y Económicas

Carrera de Administración



CASO DE ESTUDIO: EMPRESA OVERALL

Trabajo de suficiencia profesional para optar el Título Profesional de Licenciado en
Administración

Sebastián Alvarado Coello

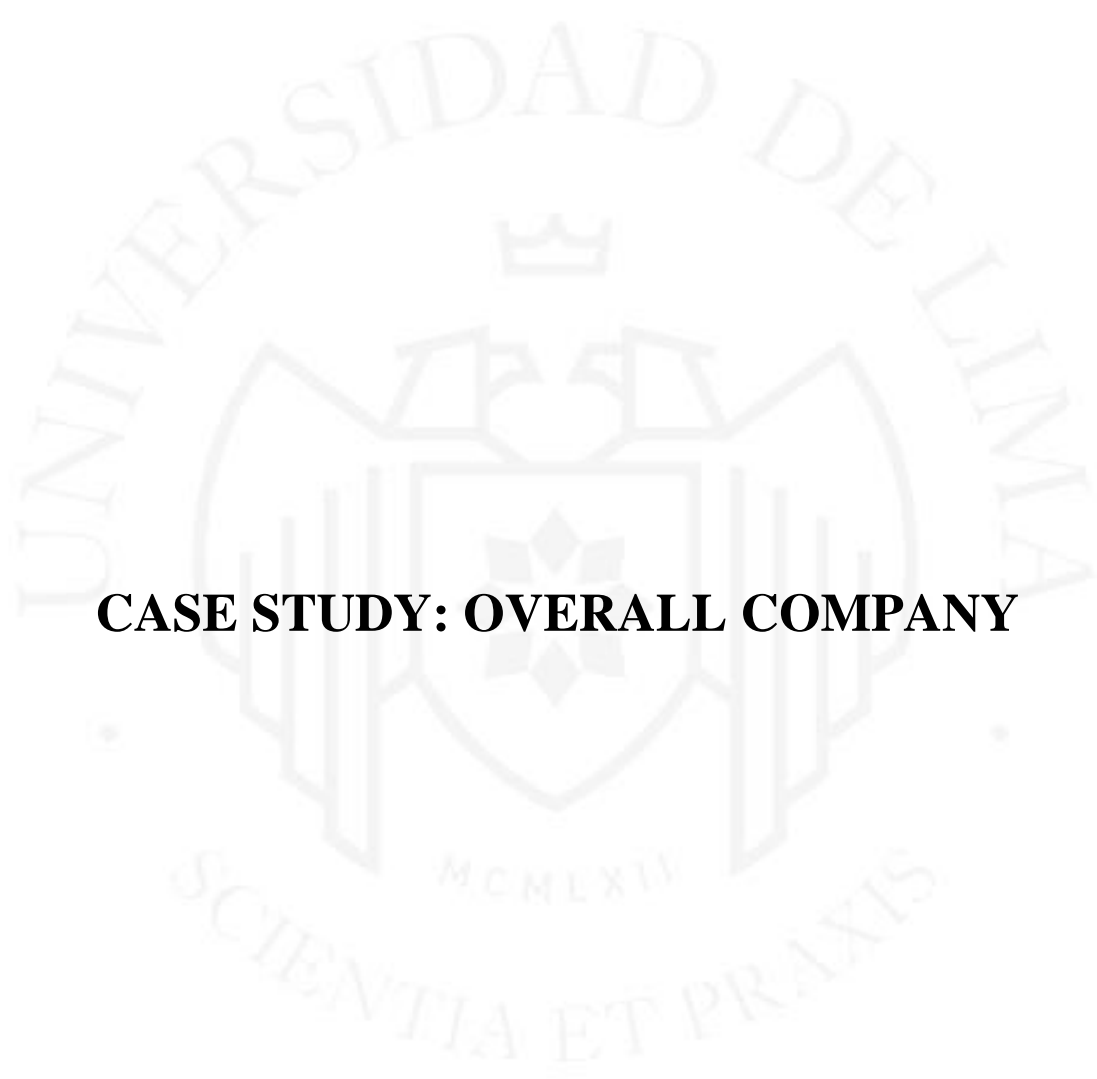
Código 20112571

Asesor

Juan Andrés Arata Llona

Lima – Perú

Julio de 2022



CASE STUDY: OVERALL COMPANY

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	VII
ABSTRACT	VIII
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: SITUACIÓN DE LA EMPRESA.....	2
1.1 Historia	2
1.2 Misión.....	4
1.3 Visión.....	4
1.4 Valores.....	4
1.5 Unidades de negocio (Servicios)	5
1.6 Estructura Organizacional	8
1.7 Principales Clientes	11
CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO.....	13
2.1 Análisis del macroentorno (PEST)	13
2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)	13
2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)	14
2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)	15
2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)	15
2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E).....	16
2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter	16
2.2.1 Amenaza de posible nuevos competidores: bajo	16
2.2.2 Amenaza de productos sustitutos: bajo.....	17
2.2.3 Intensidad de rivalidad entre competidores: alta	17
2.2.4 Poder de negociación de los compradores: alto.....	19
2.2.5 Poder de negociación de los proveedores: bajo	19
2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	20
2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	21
CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO	22
3.1 Cadena de valor	22
3.1.1 Actividades de soporte.....	22
3.1.2 Actividades primarias	23

3.2	Análisis funcional	25
3.2.1	Administración y gerencia	25
3.2.2	Ventas y marketing	25
3.2.3	Operaciones y logística.....	26
3.2.4	Finanzas y contabilidad	26
3.2.5	Recursos humanos	27
3.2.6	Sistemas de información y comunicación	27
3.2.7	Tecnología e investigación y Desarrollo	27
3.3	Bloques de Ventaja Competitiva	27
3.3.1	Generación de valor.....	27
3.3.2	Bloques de ventaja competitiva	28
3.3.3	Ventaja competitiva: Costo bajo.....	28
3.4	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL.....		30
4.1	Matriz FODA.....	30
4.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	33
4.3	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC).....	35
CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA		37
5.1	Cambio en la visión de la empresa.	37
5.2	Formulación de objetivos estratégicos y las metas.....	37
CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA		40
6.1	Implementación de la estrategia	40
6.2	Rediseñar la estructura organizacional	40
6.3	Cambios para mejorar la implementación de estrategias.....	42
CAPÍTULO 7: CONTROL ESTRATÉGICO		43
7.1	Factores claves a control a nivel corporativo, de negocios y funcional.	43
7.2	Mapa estratégico de Control.....	44
7.3	Cuadro de mando integral.....	45
CONCLUSIONES		46
RECOMENDACIONES		47
REFERENCIA.....		48
BIBLIOGRAFÍA		50

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1.1	Red de oficinas que brindan servicio a nivel nacional	3
Tabla 2.1	Ranking promedio de cantidad de trabajadores 1er trimestre 2022	18
Tabla 2.2	Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)	20
Tabla 2.3	Matriz de Perfil Competitivo (MPC).....	21
Tabla 3.1	Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI).....	29
Tabla 4.1	Matriz FODA.....	31
Tabla 4.2	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)	33
Tabla 4.3	Posición estratégica interna	33
Tabla 4.4	Posición estratégica externa.....	34
Tabla 4.5	Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)	35
Tabla 7.1	Mapa estratégico de Control.....	44
Tabla 7.2	Cuadro de mando integral.....	45

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1.1	Razones sociales del corporativo Overall	2
Figura 1.2	Organigrama Corporativo Overall	9
Figura 1.3	Organigrama Unidad de Negocios Servicios Industriales	10
Figura 4.1	Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)	34
Figura 6.1	Rediseño - Organigrama Corporativo Overall	41
Figura 6.2	Rediseño - Organigrama Unidad de Negocios Servicios Industriales	41



RESUMEN

El presente trabajo será en base a Executive Solutions S.A., unidad de negocio del Corporativo Overall dedicado a la tercerización de servicios industriales con facturación mayor a los S/ 30 millones anuales. Asimismo, tomará enfoque en tres de sus principales clientes: Softys (Protisa S.A.), Trupal S.A. y Quimpac S.A.

La tercerización en el Perú ha ayudado a que se formalice mayor cantidad de trabajadores, otorgándoles todos los beneficios de ley. Además, es beneficioso para la empresa que contrata los servicios porque se enfoca principalmente en el núcleo de negocio y en que puedan crecer, para que actividades secundarias no interfieran en las metas propuestas.

El propósito es indicar objetivos estratégicos que se debe realizar en los siguientes años mediante el análisis profundo a nivel externo e interno del sector, además evaluando matrices de planeamiento estratégico que ayudará a identificar la estrategia a seguir.

Línea de investigación: 5200 - 31.a2

Palabras clave: Tercerización, servicios industriales, operaciones, recursos humanos, logística.

ABSTRACT

This work will be based on Executive Solutions S.A., a business unit of Corporativo Overall dedicated to the outsourcing of industrial services with an annual turnover of more than S/. 30 million. It will also focus on three of its main clients: Softys (Protisa S.A.), Trupal S.A. and Quimpac S.A.

Outsourcing in Peru has helped to formalize a greater number of workers, giving them all the benefits of the law. In addition, it is beneficial for the company that hires the services because it focuses mainly on the core business and on allowing them to grow, so that secondary activities do not interfere with the proposed goals.

The purpose is to indicate strategic objectives to be achieved in the following years through a deep analysis of the external and internal level of the sector, also evaluating strategic planning matrices that will help to identify the strategy to follow.

Line of research: 5200 - 31.a2

Keywords: Outsourcing, industrial services, operations, human resources, logistics.

INTRODUCCIÓN

Actualmente, la tercerización de servicios se realiza a todo tipo de sector en el Perú. Ha ayudado a que se formalice un gran número de trabajadores, pero se encuentra en amenaza debido a nuevas normas legales aprobadas por el gobierno.

En el presente informe se mostrará un resumen ejecutivo del Corporativo Overall, empresa de capital peruano dedicada a tercerización y diversas actividades que involucra recurso humano. Asimismo, se mostrará la importancia que es contar con personal motivado para lograr objetivos.



CAPÍTULO I: SITUACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Historia

El Corporativo Overall opera exitosamente en el Perú desde el año 1988 en el rubro de servicios de recursos humanos y tercerización de actividades diversas.

Opera a través de las siguientes razones sociales: Overall Strategy S.A.C, Executive Solutions S.A., Overall Business S.A., People S.A., Marketing Power S.A.C. y Trade Development S.A.C

Figura 1.1

Razones sociales del corporativo Overall



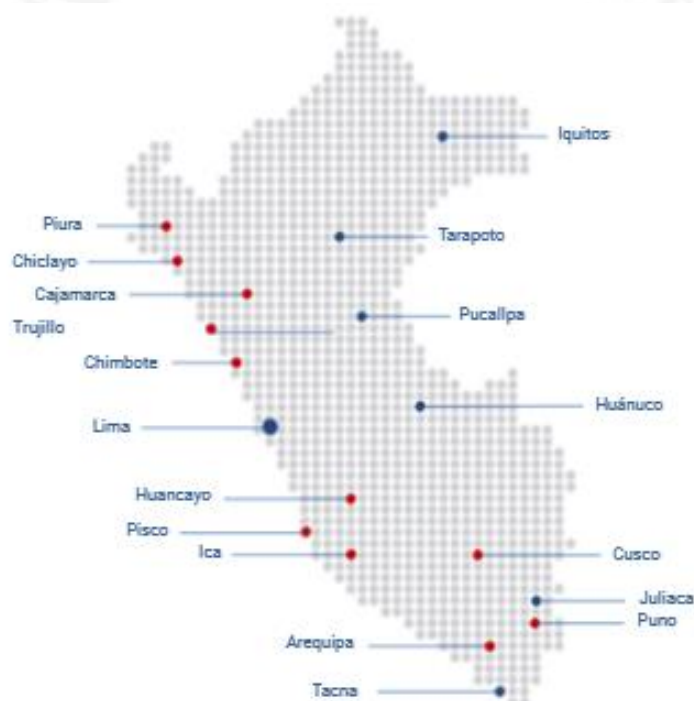
Las que poseen la especialización en servicios de executive search y head hunting, reclutamiento y selección; servicios de intermediación laboral y servicios de outsourcing en las áreas de administración, producción, logística, distribución, promociones y ventas. Asimismo, ofrecen los servicios comprendidos en la ley de intermediación laboral.

Para prestar la amplia gama de servicios cuentan con tres centros de servicio en la ciudad de Lima, así como una red de oficinas de atención directa a nivel nacional en:

Tabla 1.1

Red de oficinas que brindan servicio a nivel nacional

Piura	Chiclayo	Trujillo	Chimbote
Huancayo	Pucallpa	Iquitos	Cajamarca
Ica / Pisco	Arequipa	Tarapoto	Huánuco
Cusco	Puno / Juliaca	Tacna	Pucallpa



Donde otorga cobertura a los clientes tanto para sus operaciones en dichas ciudades, como en las provincias aledañas a estas grandes ciudades del interior del Perú, con un equipo de profesionales altamente especializados y con la tecnología que los caracteriza.

En el 2019 ingresó al mercado colombiano mediante la compra del 60% de acciones de People marketing SAS, empresa colombiana que se fundó en el año 1997 dedicada al marketing integral.

1.2 Misión

Ser el parámetro a través del cual nuestros servicios altamente especializados sean medidos y categorizados en virtud y concordancia a la integridad, pulcritud en la gestión, servicio al cliente y consistente proyección social.

1.3 Visión

Ser el proveedor digital líder en servicios profesionales de gestión empresarial; desarrollar con nuestros clientes, sociedades longevas y eficaces a través de una plena gestión de valor agregado.

1.4 Valores

- Compromiso:
 - Con la organización, los clientes y nuestros colaboradores. Corresponde al grado de identificación, responsabilidad y fidelidad con el cumplimiento de objetivos a manera voluntaria y dedicada con fiel convicción.
- Honestidad
 - En la actitud positiva en el trabajo, comportamiento acorde con la primacía de la verdad. Capacidad de reconocimiento de errores con objetividad y propósito de enmienda.
- Cultura de Servicio
 - Encaminada a la realización de actividades con diligencia, pro acción y en favor de los demás.
- Profesionalismo
 - De nuestros colaboradores, reflejados en el cumplimiento de objetivos a través de comportamientos y actitudes regidos por normas de respeto y efectividad.
- Desarrollo Integral
 - Responsables de promover el desarrollo integral de los negocios y los colaboradores en la organización, partiendo de la enseñanza con el ejemplo;

inspirando, orientando y dirigiendo al talento a desarrollar una vida pulcra y equilibrada.

- Ética Radical
- Basada en la justicia y en el fiel comportamiento de los valores morales, tanto en el trabajo como en la vida diaria. Dentro de nuestro código de ética y conducta es importante reconocer la importancia de nuestra responsabilidad social, para con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.

1.5 Unidades de negocio (Servicios)

Servicios de la unidad de negocios de tercerización de servicios industriales que abarca todos los procesos logísticos como también el alquiler y operación de montacargas:

Servicios Industriales

Más de 900 personas en campo realizando las siguientes actividades:

- Gestión, operación y mantenimiento de plantas y procesos industriales.
- Operaciones en almacenes: recepción, traslado, picking y despacho.
- Operaciones logísticas.
- Empaque de productos.
- Traslado de materia prima y producto terminado.
- Mantenimiento – Facility management.
- Limpieza industrial.
- Alquiler y operación de montacargas.

Alquiler y operación de montacargas

Más de 120 equipos propios operando en las instalaciones de los clientes:

Alquiler y Operación de:

- Montacargas de 2.5tn, 3tn, 4tn, 5tn y cualquier otra capacidad de carga.

- Apiladores eléctricos.
- Minicargadores y cargadores frontales.
- Alcance:
- Tarifa flat con bolsa de horas.
- Tarifa con horómetro controlado.
- Capacidad para gestionar y operar las actividades de forma completa.
- Operadores certificados.
- Servicio técnico in house.
- Inclusión de aditamentos para montacargas.

A continuación, se presentan los servicios que ofrecen las demás unidades de negocio que pertenecen al Corporativo Overall.

Provisión de personal – Staffing

Servicios de intermediación laboral con infraestructura de soporte a nivel nacional y herramientas de consulta *online*. El servicio puede contener:

- Selección del personal.
- Administración de planilla, incluido el control de asistencia y pago al personal.
- Gestión integral de seguridad y salud en el trabajo – SST.
- Dotación de herramientas, vestimenta y equipos de protección personal.
- Movilidad y alimentación.
- Asesoramiento y revisión de escalas de compensaciones.
- Análisis y propuestas para mejorar niveles de permanencia y productividad.

Overall Hospitality

- Catering y alimentación corporativa en comedores.
- Hotelería y alojamiento en campamentos remotos.
- Lavandería.

Administración de planilla - Payroll

Tercerización de la administración y elaboración de la planilla, de acuerdo a las características especiales de cada empresa y que puede contener:

- Control de asistencia.
- Elaboración de la planilla.
- Planilla electrónica.
- Elaboración y pago de impuestos.
- Generación de asientos contables.
- Cálculos asociados a la legislación vigente,
- Administración de contratos, vacaciones, liquidaciones y procesos administrativos diversos.
- Entrega confidencial de documentación y soporte al colaborador.
- Módulos de consultas en línea vía página web.

Executive search – Head hunting

Servicio abarca la búsqueda para posiciones en directorios, gerencias generales y ejecutivos clave.

Cubre estándares de calidad mundiales y está homologado por nuestros socios internacionales.

Reclutamiento y selección de personal

Desde hace más de 34 años la empresa ha colocado personal de todas las posiciones y sectores económicos.

Componentes del servicio: Validación de perfil del puesto, búsqueda de candidatos, evaluación y pre selección, verificaciones especiales.

Consultoría en gestión humana

Principales servicios de consultoría son:

- Programas de medición de clima organizacional.
- Programas de entrenamiento y desarrollo de fuerzas de ventas y desarrollo de promociones.
- Evaluaciones 360° e inventario de competencias.

Servicios de trade marketing

Principales actividades que abarca:

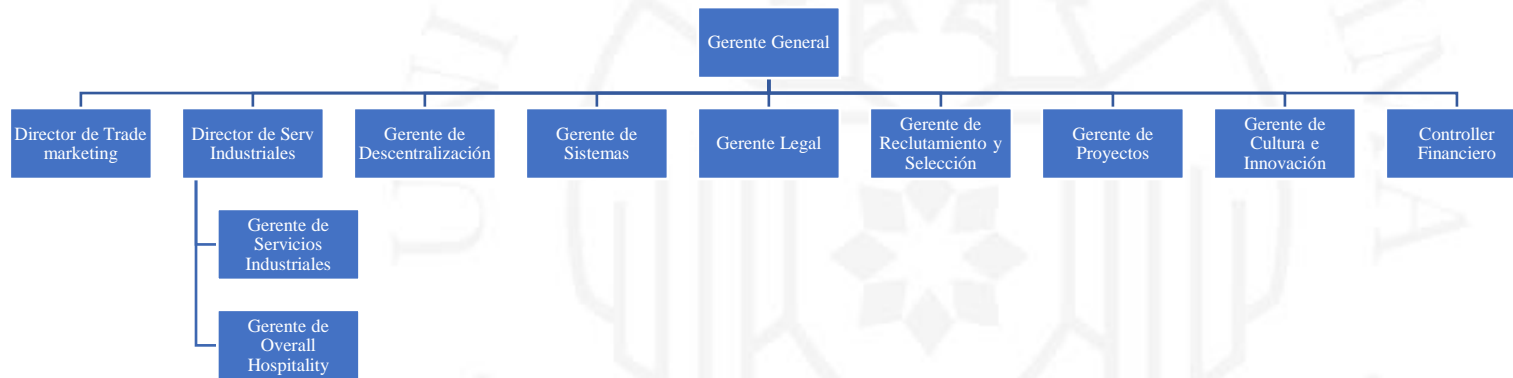
- Franquiciado comercial.
- Equipos de venta.
- Mercaderismo.
- Impulso y degustación.
- Activaciones y lanzamientos – BTL.

1.6 Estructura Organizacional

A continuación, se presenta el organigrama del Corporativo Overall.

Figura 1.2

Organigrama Corporativo Overall



El siguiente gráfico pertenece al organigrama de la unidad de negocios servicios industriales

Figura 1.3

Organigrama Unidad de Negocios Servicios Industriales



Así como la unidad de negocios de servicios industriales cuenta con personal propio que se encarga de realizar las compras (administrador de personal), reclutar al personal (Analista de reclutamiento y selección) y de estar atento a los accidentes laborales y actividades de integración (asistente social), todas las demás unidades de negocio también manejan personal propio que lo realiza.

1.7 Principales Clientes

Respecto a la unidad de negocios de tercerización de servicios industriales, los principales clientes son:

- Softys (anteriormente llamado Protisa S.A.)



Operaciones:

- Empaque e identificación electrónica, embolsado, empaquetado y traslado de tarimas.
- Traslado de producto terminado producción - almacén / Almacén - despacho.
- Recuperación de insumos, identificación por codificación laser y código de barras.
- Movimiento de material reciclado, compactado de papel.
- Uso intensivo de maquinaria y equipos: Selladoras, fajas transportadoras, codificadoras laser, montacargas, transpaletas y máquinas compactadoras.

- **Trupal S.A.**



- Servicio: Traslado de productos entre almacenes para despacho de entrega final a cliente mediante el uso de montacargas con operadores.
- Sector: Manufactura (Papel)

- **Quimpac S.A.**



Planta de Sal Industrial:

- Envasado de NaCl para traslado del producto final.
- Cosido y sellado con máquinas, acondicionamiento, paletizado y traslado.

Planta de Fosfato de Calcio

- Envasado para traslado en envases de 1 tonelada.
- Acondicionamiento para traslado: Paletizado de sacos.
- Traslado de zona de despacho.

CAPÍTULO II: ANÁLISIS EXTERNO

2.1 Análisis del macroentorno (PEST)

2.1.1 Fuerzas políticas, gubernamentales y legales (P)

- **Amenaza**

- Decreto Supremo N° 001-2022- “que aprueba el Reglamento de la Ley No. 29245 y del Decreto Legislativo No. 1038, que regulan los servicios de tercerización. Se introduce una nueva definición de “núcleo del negocio” para prohibir la tercerización de las actividades de la empresa principal, estas son: objeto social de la empresa, qué actividad genera valor añadido a sus clientes y reporta mayor ingreso y la identificación que presenta en cara a los clientes finales” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).
- Decreto Supremo N° 003-2022-TR designó que se “incremente la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada a partir del 1 de mayo del 2022, S/ 1,025 para los trabajadores de todo el territorio nacional peruano. Esto lleva a modificar e incrementar los demás cálculos de beneficios laborales, así como la asignación familiar” (Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo, 2022).

- **Oportunidad**

- Penetración de Overall en Colombia. Debido a la coyuntura política actual y el estancamiento de inversión por todos los problemas de gestión gubernamental, se busca realizar servicios de tercerización en Colombia, en primera instancia con clientes actuales en Perú que tienen operaciones en dicho país (como Softys, Ajeper y Cemex), luego buscar diversas empresas similares para ofrecer servicios. Según el ranking mundial del World Bank (2020) para facilidades de hacer negocios según la clasificación económica, solo Chile y Colombia (puesto 59 y 67 respectivamente) se encuentran por delante de Perú (puesto 76) en relación

a los países de Sudamérica. El caso de Chile puede verse desfavorecido por la aprobación de cambio de constitución, el cual crea incertidumbre.

2.1.2 Fuerzas económicas y financieras (E)

- **Amenaza**

- PBI: De acuerdo al último reporte emitido por BBVA Research (2022), la proyección de crecimiento del PBI en el año 2022 será de 2%, teniendo en cuenta que el promedio de crecimiento de los últimos años 10 años fue de 4.5% significa una reducción bien fuerte.
- Respecto a la inflación, en el primer trimestre del 2022 fue de 2% y el acumulado de los últimos 12 meses es de 6.82%. La consecuencia de esto es mayor gasto en los servicios básicos para la población lo cual desfavorece en el proceso de reclutamiento y selección con sueldos basados en escenarios anteriores. (Swissinfo.ch, 2022)
- Tipo de cambio: El tipo de cambio cerró el año 2021 en S/ 3.99, un aumento del 10.28% en comparación al año anterior. En lo que va del 2022 se pronostica un cierre similar de S/ 3.90, esto afecta a los productos que se importan los cuales se utilizan en operaciones como por ejemplo montacargas y elementos de protección de personal (Gestión, 2021).

- **Oportunidad**

- El sector manufactura, subsector fabril no primario, hay aumento del 11.04% en la fabricación de otros artículos de papel y cartón (año 2021 vs 2020) de acuerdo a los datos del INEI (2021). Esto es la fabricación mayor de servilletas, pañales, papel toalla y papel higiénico.
- Inversión privada: A la baja. Las empresas no quieren invertir en el año 2022 según el último reporte del MEF (2022), esto puede crear una ventaja para las empresas que realizan tercerización integral que incluya compra de activos, porque hay compañías que requieren aumentar la tecnología en el proceso productivo, pero no cuentan con el capital disponible o no quieren arriesgar, entonces contactan a empresas especializadas en

tercerización para que les pueda brindar la mejora que esperan en la producción.

2.1.3 Fuerzas sociales, culturales y demográficas (S)

- **Amenaza**

- Huelgas y paros: En los últimos meses se ha visto dificultad de tránsito en los distintos ejes de la capital peruana y de provincia, debido a las constantes huelgas y paros sin pronta solución. Esto crea dificultad para que el personal llegue a planta a laborar ante la falta de movilidad y además se pone en riesgo la integridad de los colaboradores.

- **Oportunidad**

- Informalidad: La informalidad que actualmente hay en el Perú es de 76.8%, esto puede ser oportunidad para el tipo de cliente que manejamos que son empresas con facturación mayor a S/100 millones al año y cuentan con políticas laborales y de responsabilidad social bien estrictas, con los cuales no contratarían personal informal. En tal medida, se evidencia que existe un amplio margen por abarcar cada vez que más empresas decidan formalizarse en su totalidad (Gestión, 2022).

2.1.4 Fuerzas tecnológicas y científicas (T)

- **Amenaza**

- Eliminación mano obra para ciertas actividades: Una de las actividades que se realiza es estiba y desestiba, ante la llegada de nueva tecnología que reemplaza los humanos con robots puede que se expanda a demás sectores productivos, de esta manera el riesgo se encuentra en que las mismas compañías decidan apostar por esa tecnología a riesgo propio y ya no contratando a empresas de tercerización.

- **Oportunidad**

- Digitalización debido a la pandemia. Toda la documentación administrativa para llevar a cabo servicios de manera rápida y efectiva se

ha tenido que realizar de manera efectiva mediante la emisión de más documentos digitales y menos en físico, como por ejemplo las facturas electrónicas o firmas de contratos con clientes, todo ello lleva a un ahorro en gestión documentaria y en acceso rápido de la información.

2.1.5 Fuerzas ecológicas y ambientales (E)

- **Amenaza**

- Desastres ecológicos producidos por mala práctica de compañías reconocidas como es el último caso de Repsol por el derrame de petróleo en Ventanilla en enero del 2022. Crea mala imagen en general de las compañías privadas y lamentablemente generaliza en que empresas de todos los rubros no llevan un buen plan de control.

- **Oportunidad**

- Compañías trasnacionales se enfocan a reducir la huella de carbono en sus operaciones. Para esto, el negocio de alquiler de montacargas pasaría de ser de combustión a uno eléctrico, al ser un equipo que cuesta 2.5 veces más, la tarifa de servicio aumentaría, así como la duración del contrato.

2.2 Análisis de las Cinco Fuerzas Competitivas de Michael Porter

Al concluir las oportunidades y amenazas que rodea la industria, es necesario analizar las fuerzas competitivas del entorno de acuerdo al modelo de Michael Porter (Hill y Jones, 2015).

2.2.1 Amenaza de posible nuevos competidores: bajo

- Economías de escala: Para servicios a clientes actuales, en un inicio se ha realizado fuerte inversión en maquinaria y equipos. Esto al seguir operando y al tener mayor vida útil, las tarifas para los siguientes años por renovación de contrato se va mantener y no aumentar debido a que los costos de inversión se prorrataron en la duración inicial del contrato, mientras que una empresa

nueva tendría que prorratear la fuerte inversión entre la nueva duración del contrato.

- Lealtad a la marca (Servicio): Relación por años con actual proveedor hace que no los anime cambiar.
- Ventajas absolutas en costos: Empresas nuevas deben invertir no solamente en brindar los servicios de tercerización, sino toda una red que soporta la operación como por ejemplo área legal, seguridad y salud ocupacional, gestión de compras, área de reclutamiento y sistemas online.
- Costos para el cliente al cambiar: Riesgo que la nueva empresa realice mal la labor y terminen perjudicando toda la cadena productiva porque cada día que no se opera al máximo significa menor traslado de producto terminado de los clientes en punto de venta, por ende, menos ingresos.
- Regulación gubernamental: Gobierno actual se muestra reacio a los servicios de tercerización y pone cada vez más leyes que dificulta la aplicación.

2.2.2 Amenaza de productos sustitutos: bajo

- Lo único que puede suplir una tercerización integral es la adquisición de más maquinaria para eliminar mano de obra por parte de la empresa matriz. Para ello se debe realizar una gran inversión que pueden no tener presupuestada, por eso optan por tercerizar ya que la empresa que contratan realiza la inversión y solo cobran una fracción al cliente a cambio de la duración del contrato.

2.2.3 Intensidad de rivalidad entre competidores: alta

- Estructura competitiva de la industria: Industria consolidada. Las empresas más grandes son Adecco, Manpower y Overall. La forma de medir el tamaño de la empresa en el sector es mediante los trabajadores que tienen en planilla, ya que, al ser servicios de tercerización o intermediación laboral, la magnitud de la empresa y facturación se puede inducir mediante aquel dato.

Tabla 2.1*Ranking promedio de cantidad de trabajadores 1er trimestre 2022*

N.º	EMPRESAS	N.º TRABAJADORES
1	ADECCO	11,808
2	OVERALL	9,853
3	MANPOWER	9,055

Nota. De Consulta RUC, por La Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, 2022 (<https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>)

- **Diferenciación de servicio:** Al ser empresas reconocidas en el mercado peruano y con tecnología similar, lleva a una negociación por precios en la que gana quien obtenga mejor tarifa gracias al ahorro que consigan en gestión administrativa y productiva. La diferenciación vendría a ser la capacidad que tienen para poder responder rápidamente ante cualquier solicitud adicional del cliente, por ejemplo, en caso de aumento de producción puede que requieran aumentar la cantidad de operarios de forma inmediata, aquí es donde entra la capacidad de cada empresa para poder reclutar al personal idóneo y que no sea de alta rotación, además de gestionar rápidamente el ingreso con todos los papeles en regla (SCTR, contratos, elementos de protección personal, entre otros).
- **Barreras de salida:** Alto por la gran inversión de activos que la compañía tiene.

Ejemplo: En el caso de Softys, Overall tiene invertido más de S/ 2'500,000 en maquinaria y equipos diversos, todo bajo la proyección de mantener contrato por 3 años y renovar de acuerdo a indicadores de productividad.
- **Demanda:** La competencia tiene mayor campaña agresiva de marketing, por página web y publicidad. De esta manera llegan a cotizar servicios a más empresas a comparación de Overall. Pero por el lado de la demanda, actualmente con la coyuntura nacional las empresas se muestran reacias a convocar nuevas licitaciones y optan por renovar contrato con las empresas que les brindan dicho servicio actualmente.

2.2.4 Poder de negociación de los compradores: alto

- Los compradores de cada empresa tienen la decisión final de a qué postor eligen al finalizar el concurso. Variables que toman en cuenta: Experiencia, solidez financiera, tarifa, entre otros. Normalmente en la última ronda de negociación solicitan que exista una reducción adicional en la tarifa ofertada.

2.2.5 Poder de negociación de los proveedores: bajo

Las compras se dividen en lo siguiente:

- Elementos de protección personal, herramientas y exámenes médicos: Existe gran cantidad de proveedores que ofrecen productos iguales y/o similares. Por tal motivo existe mayor negociación de lo contrario se puede contratar a otro proveedor.
- Insumos y maquinaria: Gran cantidad de compañías que ofrecen los insumos necesarios.
- Montacargas: Existe variedad de marcas de montacargas en el mercado peruano, tanto japoneses, chinos, alemanes, entre otros. Además, el tener más de 120 montacargas operando actualmente en los distintos clientes, ofrecen

2.3 Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

Tabla 2.2

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES EXTERNOS (EFE)	VALOR	CLASIF	V. POND
OPORTUNIDADES			
1. Empresas dispuestas a tercerizar procesos para no invertir en activos	0.09	3	0.27
2. Ingresar a otros países de Sudamérica	0.10	4	0.40
3. Diversificación por sectores (Pesca, Agro, Comercial, etc)	0.08	3	0.24
4. Ser representantes de empresa de montacargas	0.04	4	0.16
5. Ingresar a segmentos asociados a la tercerización	0.06	2	0.12
6. Mayor cantidad de personal disponible a reclutar por inmigración	0.04	1	0.04
7. Competencia limitada en el mercado	0.04	1	0.04
8. Incremento de procesos en servicios actuales	0.05	2	0.10
AMENAZAS			
1. Ingreso a nuestro segmento de nuevos competidores que tercericen de forma integral	0.05	2	0.1
2. Competidores con precios bajos	0.05	3	0.15
3. Legislación en contra de la tercerización laboral	0.11	2	0.22
4. Campaña agresiva de marketing de competidores	0.07	1	0.07
5. Alto poder de negociación de los clientes	0.11	3	0.33
6. Empresas con menos poder adquisitivo quieren reducción de tarifa	0.05	2	0.1
7. Inflación mundial	0.03	2	0.06
8. Empresas grandes lanzan menos licitaciones por riesgo de cambio	0.03	2	0.06
TOTAL	1		2.46

Overall tiene porcentaje promedio en la industria para hacerle frente a las oportunidades y amenazas. Debido a que se ve en sumo riesgo los cambios de normas que ha indicado el gobierno para los servicios de tercerización y sea perjudicial, es importante que penetre en el mercado colombiano para mitigar riesgos y no afecte en gran medida la empresa a futuro. Por otro lado, se debe tener en consideración el ingreso a los demás sectores productivos que también contratan empresas que realicen tercerización.

Debe mejorar su posición frente a la guerra de precios de los demás competidores y también intentar revertir el alto poder de negociación que tiene el cliente, dando como ventaja competitiva tecnología que no puede existir en el mercado peruano.

2.4 Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Tabla 2.3

Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Factores claves del éxito	Ponderación	Adecco		Manpower		Overall	
		Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado	Clasificación	Resultado ponderado
1. Lealtad del cliente	0.15	3	0.45	4	0.60	4	0.60
2. Precio	0.20	4	0.80	3	0.60	3	0.60
3. Calidad del servicio	0.20	4	0.80	4	0.80	4	0.80
4. Participación de mercado	0.10	4	0.40	3	0.30	3	0.30
5. Relación con proveedores	0.10	3	0.30	3	0.30	3	0.30
6. Posición financiera	0.20	3	0.60	3	0.60	4	0.80
7. Publicidad	0.05	4	0.20	4	0.20	2	0.10
	1.00		3.55		3.40		3.50

Overall se encuentra entre los dos competidores más fuertes de la industria: Adecco y Manpower. Los tres manejan indicadores altos.

Debe enfocarse principalmente en el indicador de publicidad, de esta manera más empresas podrán conocer los distintos servicios que ofrece cada unidad de negocio y así poder captar más clientes.

CAPÍTULO III: ANÁLISIS INTERNO

Todos los servicios que brinda actualmente la unidad de negocios de servicios industriales se obtuvieron mediante concursos privados auditados, cada licitación es un proyecto distinto con duración de contrato promedio de 03 años.

3.1 Cadena de valor

3.1.1 Actividades de soporte

- **Recursos Humanos:**

El área de recursos humanos se maneja a nivel corporativo, se encarga de crear buen clima laboral para que maximice la eficacia de los colaboradores.

- Positivo: Personal altamente preparado y capacitado para el puesto.
- Negativo: Personal en constante preocupación porque los contratos nuevos no son a plazo indeterminado sino como locación de servicios.

- **Infraestructura/Tecnología:**

El área de sistemas se maneja también a nivel corporativo, se encarga que todas las aplicaciones que pertenecen al sistema propio de Overall funcione de manera adecuada

- Positivo: Buena tecnología para uso de sistemas de asistencia, kárdex, planillas. Instalaciones en distintos departamentos del Perú.
- Negativo: Falta de investigación para nuevas tecnologías que optimicen los procesos en servicios actuales.

- **Finanzas**

El área de finanzas se encarga de realizar el pago de proveedores y de planillas.

- Positivo: Capacidad financiera para recibir préstamos de bancos.
- Negativo: Falta de seguimiento a la gestión de cobranzas, que luego se traduce en gasto financiero.

- **Compras**

Las compras se dividen en dos puntos. Primero, cada unidad de negocio tiene un asistente que se encarga de realizar las compras necesarias para cada servicio según las cuentas que manejen. Luego, existe un área de compras a nivel corporativo que solo se encarga de programar los pagos y mantener orden en la recepción de documentos digitales (órdenes de compra y facturas).

- Positivo: Gran variedad de proveedores.
- Negativo: Falta de análisis en la adquisición de insumos, herramientas o elementos de protección de personal. Puede haber proveedores más baratos.

3.1.2 Actividades primarias

- **Marketing**

La actividad inicial es el poder concursar en las licitaciones relacionadas a tercerización de servicios industriales.

- Positivo: Buena referencia por parte de clientes actuales.
- Negativo: No existe área de marketing, uno debe contactar personalmente a las empresas para ofrecer servicios y sea posible participar en los concursos.

- **Participación en licitaciones**

La segunda etapa es la participación en las licitaciones, que normalmente tienen en cronograma de 03 meses entre que se realiza la visita técnica, ronda consultas, reunión para absolver las consultas, envío de propuesta y ronda final de negociación.

- Positivo: Invitación a concursos para poder cotizar servicios.
- Negativo: Capacidad del área para realizar 02 licitaciones al mismo tiempo sin que las demás actividades diarias se vean afectadas.

- **Firma de contrato**

Antes de la implementación del proyecto (servicio) se realiza la firma de contrato para que ambas partes cumplan con lo estipulado que se indica en las bases del concurso y del ofrecimiento del servicio que se encuentra en la propuesta técnica y económica.

- Positivo: Overall cuenta con área legal que se encarga de revisar los contratos para todas las unidades de negocio.
- Negativo: Puede demorar la firma de contrato en caso no se pongan de acuerdo en algunas cláusulas, lo cual retrasaría el inicio del servicio.

- **Implementación del proyecto**

En la propuesta técnica que se envía para inicio de servicio, normalmente se adjunta un diagrama Gantt con las etapas de implementación de cada punto del proyecto para el inicio de servicio. Aproximadamente tiene un tiempo de 45 días (un mes y medio) tiempo que tomaría el reclutamiento de personal necesario para el servicio, compra de máquinas, insumos, elementos de protección personal, entre otros.

- Positivo: Equipo comprometido para que la puesta en marcha inicie como lo esperado.
- Negativo: Por cuestiones burocráticas internas puede verse afectado el cronograma de implementación en caso el cliente solicita que se adelante algunos días el inicio del servicio.

- **Operación del servicio**

Cada cliente es un servicio distinto, tanto en la operación como en el rubro de sector productivo.

- Positivo: Buena reacción ante alguna adversidad.
- Negativo: Gerente de servicios industriales ha llegado al límite de tiempo ocupado viendo los clientes actuales. Al ingresar uno nuevo no permite estar enfocado al 100%.

- **Renovación del contrato**

Último proceso del flujo es la renovación del contrato, en la que cada servicio debe apuntar en realizarlo de manera satisfactoria.

- Positivo: Los clientes suelen renovar el contrato luego de 02-03 años, dependiendo el tiempo por el que se firma.
- Negativo: Debido a la alta presión por los compradores y competidores, hay veces que se debe disminuir la tarifa pactada inicialmente.

3.2 Análisis funcional

3.2.1 Administración y gerencia

- Organización: Cada puesto de trabajo tiene definido las descripciones y especificaciones del puesto, esto se encuentra regulado por el área de gestión humana.
- Dirección: Promueve el trabajo en equipo. Aporta eficacia en las operaciones. Buenas comunicaciones entre las personas del área. Motivación mediante otorgamiento de bonos.
- Coordinación: Beneficios de empleados mediante descuentos corporativos en algunas universidades.
- Control: Inspección exhaustiva del nivel de venta que se da en las operaciones, ya que las decisiones se deben tomar rápido en cuanto al dote de personal para cada cliente.

3.2.2 Ventas y marketing

- Análisis del cliente: Falta estrategia de segmentación de mercado.
- Ventas de servicios: Debido a que se asocia “Overall” como empresa de headhunter, se ha realizado una página web exclusiva para tercerización de servicios industriales (<http://industrialoverall.com/>). El mismo gerente de servicios industriales se encarga de captar nuevos clientes. No existe publicidad ni promoción adicional.

- Planeamiento de servicios: Todo se realiza con la calidad debida gracias a la experiencia por tantos años.
- Definición de precios: Cada tarifa es negociada con los clientes lo cual es el resultado de un concurso privado. Condición de pago normalmente es a 60 días.

3.2.3 Operaciones y logística

- Proceso: En cada operación de los clientes se cuenta con un flujo de procesos, además de control exhaustivo de inventarios.
- Capacidad: En base al límite de producción mensual a desarrollar.
- Inventario: Todo control de inventarios se realiza mediante kárdex y de acuerdo a la cantidad de insumos se opta por el uso de un programa (aplicativo) específico.
- Mano de obra: Se evalúa al trabajador de acuerdo al desempeño y logro obtenido, de ser positivo se otorga un bono. Personal administrativo de interna no tiene contrato indeterminado.
- Calidad: La calidad de los servicios siempre se realizan de manera óptima, ya que de lo contrario puede verse afectado por penalidades estipuladas en el contrato. El control de costos se da de manera exhaustiva, antes de que inicie el servicio se ingresa una estructura de costos en el sistema, en el cual automáticamente bloquea cualquier compra adicional estipulada en la propuesta inicial.

3.2.4 Finanzas y contabilidad

- Facturación de los últimos tres años:
 - Año 2019: S/ 51,758,458
 - Año 2020: S/ 37,840,744
 - Año 2021: S/ 35,788,944

3.2.5 Recursos humanos

- Línea de carrera limitada.
- El personal es idóneo para cada puesto de trabajo ya que se lleva un correcto proceso de reclutamiento y selección.

3.2.6 Sistemas de información y comunicación

- Cuenta con un gerente de sistemas. Sistemas internos propios, uso de E-Plani, área especializada de sistemas que cuida la información privada y confidencial de la compañía. Generación de aplicativos a la medida para cada cliente, como kárdex, control de inventarios, aplicativo móvil de rastreo, uso HRM para boletas, etc. Los sistemas se encuentran en constantes mejores.

3.2.7 Tecnología e investigación y Desarrollo

- A nivel corporativo existe un área de cultura e innovación, que se ocupa de ver toda la parte de recurso humano interno y clima laboral, además la parte de innovación permite que colaboradores de la empresa presenten ideas que sea de ayuda para algún proceso interno de la compañía.

3.3 Bloques de Ventaja Competitiva

3.3.1 Generación de valor

- Overall viene generando valor gracias al prestigio que tiene por la calidad de servicio que se traduce en operaciones eficientes y seguras. Esto engloba tanto las actividades primarias como secundarias, en los cuales incumbe: Reclutamiento y selección del personal operativo para dar el servicio al cliente; Legal para que el contrato de marco ley sea conforme a lo estipulado y no se tenga algo desfavorable a futuro que genere pérdidas; Logística de todo el área para la compra de los requisitos y se brinde un buen servicio; Seguridad y Salud Ocupacional en lo que refiere a los riesgos que se exponen los operarios y minimizarlo para que no ocurran ya que es perjudicar tanto para la persona que

pueda sufrir accidente como la empresa que debe subvencionar; Operaciones: Para llevar el control preciso del servicio y se encuentre todo presupuestado.

3.3.2 Bloques de ventaja competitiva

- **Innovación superior:** Software que se usa en las operaciones optimiza las operaciones y se accede rápido a la información. Por ejemplo, se cuenta con una plataforma HRM en la que cada jefe visibiliza a tiempo real todo el recurso humano que se encuentra trabajando en los distintos clientes.
- **Calidad superior:** Buena calidad de servicio gracias a todas las personas involucradas en la óptima efectividad del servicio descritas anteriormente en la generación de valor.
- **Mayor respuesta al cliente:** Existe línea de comando en caso suceda alguna adversidad o urgencia en cada servicio, el cliente tiene los contactos del gerente de servicios industriales, así como del director. Adicionalmente si el problema viene por inasistencia de personal o para de equipos, se tiene personal back-up para las operaciones y equipos.
- **Eficiencia superior:** Economía de escala mediante la adquisición de cuentas adicionales manteniendo la misma cantidad de personal interno.

3.3.3 Ventaja competitiva: Costo bajo.

Empresas grandes reconocidas solo invitan a pocas empresas que tengan experiencia realizando servicios similares. En la decisión final del concurso, la decisión final se basa netamente en quién tenga la tarifa más atractiva. ¿Cómo se obtiene una tarifa menor? Gracias a la optimización de recursos que se da en la operación y el buen control.

3.4 Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

Tabla 3.1

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

MATRIZ DE EVALUACIÓN DE FACTORES INTERNOS (EFI)	VALOR	CLASIF	V. POND
FORTALEZAS			
1. Capacidad financiera y rentabilidad	0.12	4	0.48
2. Dentro de los 03 primeros líderes en el mercado peruano	0.10	3	0.3
3. Cartera de clientes es buen referente	0.07	3	0.21
4. Llegada a puestos de decisión en organigrama de clientes	0.07	3	0.21
5. Eficiencia en los servicios actuales	0.12	4	0.48
DEBILIDADES			
1. Poca comunicación entre distintas Unidades de Negocio para presentar a cliente y que cotice otro tipo de servicio	0.12	1	0.12
2. Posicionamiento de marca: Empresas asocian "Overall" con headhunter y no como servicios de Tercerización	0.12	1	0.12
3. Cada unidad de negocio tiene una propia "mini" área de Reclutamiento y Selección para las operaciones	0.10	2	0.2
4. No existe un área enfocada al 100% de marketing para posicionar las distintas unidades de negocio	0.10	2	0.2
5. Personal administrativo de interna no ingresa con contrato indeterminado	0.08	2	0.16
TOTAL	1		2.48

Overall tiene porcentaje competitivo interno promedio de la industria. Las principales fortalezas es la capacidad financiera, experiencia por años gracias a la calidad de servicio y ser uno de los líderes en el mercado peruano. Por otro lado, tiene debilidades fuertes que debe remediar en el corto plazo sino se va a ver estancado el crecimiento, como por ejemplo la poca comunicación que existe entre las distintas unidades de negocio, no comparten un mismo equipo de reclutamiento y selección, poco esfuerzo por posicionar la marca con los distintos servicios que ofrece.

CAPÍTULO IV: ANÁLISIS MATRICIAL

4.1 Matriz FODA



Tabla 4.1

Matriz FODA

<p style="text-align: center;">MATRIZ FODA</p>	<p>FUERZAS - F</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Capacidad financiera y rentabilidad 2. Dentro de los 03 primeros líderes en el mercado peruano 3. Cartera de clientes es buen referente 4. Llegada a puestos de decisión en organigrama de clientes 5. Eficiencia en los servicios actuales 	<p>DEBILIDADES - D</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Poca comunicación entre distintas Unidades de Negocio para presentar a cliente y que cotice otro tipo de servicio 2. Posicionamiento de marca: Empresas asocian "Overall" con headhunter y no como servicios de Tercerización 3. Cada unidad de negocio tiene una propia "mini" área de Reclutamiento y Selección para las operaciones 4. No existe un área enfocada al 100% de marketing para posicionar las distintas unidades de negocio 5. Personal administrativo de interna no tiene contrato indeterminado
<p>OPORTUNIDADES – O</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Empresas dispuestas a tercerizar procesos para no invertir en activos 2. Ingresar a otros países de Sudamérica 3. Diversificación por sectores (Pesca, Agro, Comercial, etc) 4. Ser representantes de empresa de montacargas 5. Ingresar a segmentos asociados a la tercerización 6. Mayor cantidad de personal disponible a reclutar por inmigración 7. Competencia limitada en el mercado 8. Incremento de procesos en servicios actuales 	<p>ESTRATEGIAS - FO</p> <p>F4, O1, O5: Invertir en la representación de alguna marca de montacargas</p> <p>F2, F3, O2: El ser una empresa reconocida en el mercado peruano, con la misma imagen se puede ingresar en distintos países de Sudamérica</p> <p>F1, F5, O4, O8: Al tener contacto continuo con gerentes de los clientes actuales, podemos negociar la apertura a tercerizar servicios conexos al actual</p>	<p>ESTRATEGIAS - DO</p> <p>D1, D3, D4, O2: El hecho de ingresar a otro país se va a requerir el apoyo de todas las áreas para poder captar clientes que tengan operaciones en dicho país, de esa manera se puede ofrecer servicios distintos a un mismo cliente</p> <p>D2, O3, O5: Realizar una buena publicidad para que llegue los distintos servicios que se ofrece en tercerización a los demás sectores productivos</p>

(continúa)

(Continuación)

AMENAZAS - A	ESTRATEGIAS - FA	ESTRATEGIAS - DA
<p>1. Ingreso a nuestro segmento de nuevos competidores que tercericen de forma integral</p> <p>2. Competidores con precios bajos</p> <p>3. Legislación en contra de la tercerización laboral</p> <p>4. Campaña agresiva de marketing de competidores</p> <p>5. Alto poder de negociación de los clientes</p> <p>6. Empresas con menos poder adquisitivo quieren reducción de tarifa</p> <p>7. Inflación mundial</p> <p>8. Empresas grandes lanzan menos licitaciones por riesgo de cambio</p>	<p>F5, A1, A2: Demostrar las cualidades y ventajas competitivas que tenemos frente a los demás competidores</p> <p>F1, A3: Reformular los contratos marco actuales con cada cliente, invertir en lo que se necesite para que no se vea afectado los servicios en cada cliente.</p> <p>F1, A4: Invertir en campañas de marketing que diferencien bien los servicios de cada unidad de negocio</p> <p>F1, F3, A6, A8: Invertir en nueva tecnología para contar con alto poder de negociación</p>	<p>D1, D2, A1: Todas las distintas unidades de negocio necesitan tener mejor relación ante la posible aparición de nuevos competidores</p> <p>D5, A3: Trabajar en la motivación del personal para que sea innovador y quizás se pueda incursionar en otro tipo de negocio con una rentabilidad similar a la actual</p>

4.2 Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

Tabla 4.2

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

<p>FORTALEZA FINANCIERA: Medio-alto</p> <p>1) Espalda financiera Corporativo Overall 2) Dificultad para salir del mercado 3) Alto riesgo involucrado en el negocio</p>	<p>ESTABILIDAD AMBIENTAL: Medio-bajo</p> <p>1) Alta la barrera de ingreso al mercado 2) No hay apoyo del gobierno por la flexibilidad laboral 3) Fuerte presión competitiva</p>
<p>VENTAJA COMPETITIVA: Alto</p> <p>1) Buena calidad de servicio reconocido por clientes 2) Alta lealtad de los clientes 3) Espacio para aumentar la participación de mercado en otros sectores</p>	<p>FORTALEZA INDUSTRIAL: Medio</p> <p>1) Sectores de clientes actuales sin inversión por la coyuntura actual del país 2) Amenaza por modificaciones de la ley de Tercerización Laboral 3) Inversión fuerte en nueva tecnología</p>

Tabla 4.3

Posición estratégica interna

POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA	
FORTALEZA FINANCIERA	CLASIFICACIÓN
1) Espalda financiera Corporativo Overall	5
2) Dificultad para salir del mercado	2
3) Alto riesgo involucrado en el negocio	2
VENTAJA COMPETITIVA	CLASIFICACIÓN
1) Buena calidad de servicio reconocido por clientes	-6
2) Alta lealtad de los clientes	-5
3) Espacio para aumentar la participación de mercado en otros sectores	-4

EJE "X": -2.00

Tabla 4.4

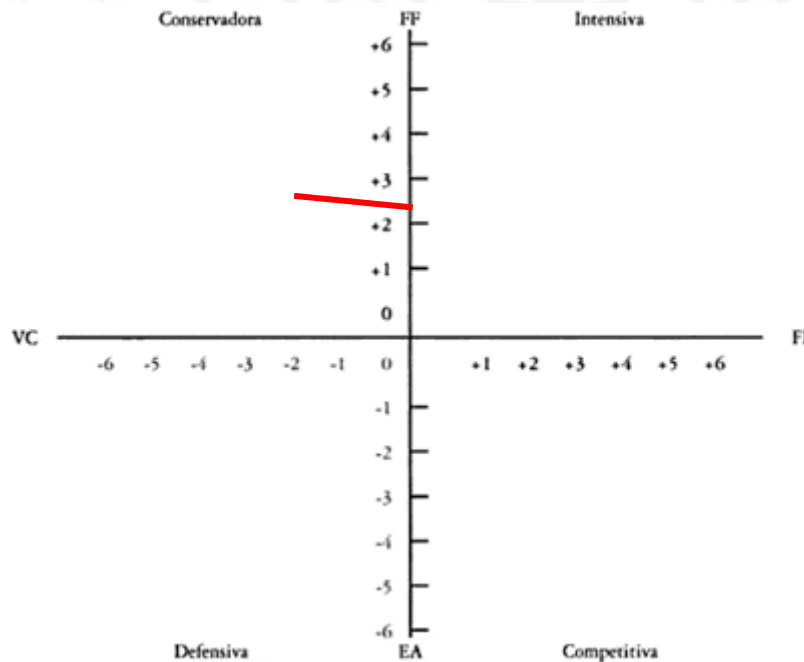
Posición estratégica externa

POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
ESTABILIDAD AMBIENTAL	CLASIFICACIÓN
1) Alta la barrera de ingreso al mercado	-5
2) No hay apoyo del gobierno por la flexibilidad laboral	-1
3) Fuerte presión competitiva	-3
FORTALEZA INDUSTRIAL	CLASIFICACIÓN
1) Sectores de clientes actuales sin inversión por la coyuntura actual del país	3
2) Amenaza por modificaciones de la ley de Tercerización Laboral	2
3) Inversión fuerte en nueva tecnología	6

EJE "Y": 0.67

Figura 4.1

Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (MPEYEA)



De acuerdo al gráfico obtenido tras realizar la matriz Peyea, se debe aplicar una estrategia conservadora.

4.3 Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

Tabla 4.5

Matriz de la Planeación Estratégica Cuantitativa (MPEC)

	VALOR	Penetración de mercado		Desarrollo de mercado	
		PA	PTA	PA	PTA
OPORTUNIDADES					
1. Empresas dispuestas a tercerizar procesos para no invertir en activos	8%	4	0.32	4	0.32
2. Ingresar a otros países de Sudamérica	8%	3	0.24	4	0.32
3. Diversificación por sectores (Pesca, Agro, Comercial, etc)	7%	3	0.21	4	0.28
4. Ser representantes de empresa de montacargas	4%	2	0.08	3	0.12
5. Ingresar a segmentos asociados a la tercerización	5%	2	0.1	1	0.05
6. Mayor cantidad de personal disponible a reclutar por inmigración	3%	2	0.06	1	0.03
7. Competencia limitada en el mercado	7%	2	0.14	4	0.28
8. Incremento de procesos en servicios actuales	8%	2	0.16	4	0.32
AMENAZAS					
1. Ingreso a nuestro segmento de nuevos competidores que tercericen de forma integral	5%	1	0.05	4	0.2
2. Competidores con precios bajos	6%	2	0.12	1	0.06
3. Legislación en contra de la tercerización laboral	9%	3	0.27	1	0.09
4. Campaña agresiva de marketing de competidores	7%	2	0.14	4	0.28
5. Alto poder de negociación de los clientes	9%	2	0.18	1	0.09
6. Empresas con menos poder adquisitivo quieren reducción de tarifa	5%	2	0.1	1	0.05
7. Inflación mundial	4%	2	0.08	2	0.08
8. Empresas grandes lanzan menos licitaciones por riesgo de cambio	5%	2	0.1	3	0.15
FORTALEZAS					
1. Capacidad financiera y rentabilidad	12%	3	0.36	3	0.36
2. Dentro de los 03 primeros líderes en el mercado peruano	10%	3	0.3	4	0.4
3. Cartera de clientes es buen referente	7%	3	0.21	3	0.21
4. Llegada a puestos de decisión en organigrama de clientes	7%	1	0.07	1	0.07
5. Eficiencia en los servicios actuales	12%	3	0.36	3	0.36

(Continúa)

(Continuación)

DEBILIDADES					
1. Poca comunicación entre distintas Unidades de Negocio para presentar a cliente y que cotice otro tipo de servicio	12%	4	0.48	4	0.48
2. Posicionamiento de marca: Empresas asocian "Overall" con headhunter y no como servicios de Tercerización	12%	4	0.48	4	0.48
3. Cada unidad de negocio tiene una propia "mini" área de Reclutamiento y Selección para las operaciones	10%	2	0.2	2	0.2
4. No existe un área enfocada al 100% de marketing para posicionar las distintas unidades de negocio	10%	4	0.4	3	0.3
5. Personal administrativo de interna no ingresa con contrato indeterminado	8%	2	0.16	2	0.16
TOTAL	200%		5.37		5.74

La estrategia que se debe implementar es la de desarrollo de mercado. Luego de realizar la matriz cuantitativa de planeamiento estratégico, la mejor opción es incluir a personal comercial exclusivo al mercado colombiano y que sea de ahí, de esa manera se dedicará a ofrecer servicios industriales para comenzar con la exitosa expansión.

CAPÍTULO V: FORMULACIÓN DE LA ESTRATEGIA

5.1 Cambio en la visión de la empresa.

La visión debe actualizarse y responder únicamente a lo que quiere lograr la unidad de negocio en estudio, base fundamental para establecer los objetivos estratégicos y poder alcanzarlo. (Hill, 2015).

Nueva visión: “Ser la empresa más valiosa que brinda servicios logísticos integrales en Sudamérica, teniendo como base fundamental el respeto por el factor humano”.

5.2 Formulación de objetivos estratégicos y las metas

Los objetivos estratégicos a considerar para los siguientes años es bajo la metodología SMART según Doran (1981), abreviatura en inglés que significa específico, medible, alcanzable, relevante y temporal.

- Aumentar la venta anual en 10% en los siguientes tres años.

Para aumentar la facturación es necesario captar nuevos clientes en que la proyección de servicio a realizar sea grande. Es en un tiempo de tres años debido a que cada licitación tiene contrato promedio por ese lapso, lo cual va a permitir identificar empresas de distintos sectores a poder contactar y enviar los documentos para participar.

Es necesario la creación de un área especializada en marketing y ventas que permita identificar las empresas que se encuentren en dicha necesidad. Como expertos en venta serían los que se contraten, no recae todo el proceso de venta y contacto con el gerente de servicios industriales (Kotler, 2013).

- **Obtener ingresos en el mercado colombiano que representen el 5% de los ingresos en Perú para el año 2024.**

El Corporativo Overall en el 2019 adquirió mayoría de acciones de una compañía colombiana que ofrece servicios de marketing, se puede añadir en aquella una unidad de negocios que se dedique a los servicios logísticos (tercerización) como en el Perú. Para

poder explorar el mercado es necesario que se contrate a algún especialista enfocado exclusivamente en el territorio de Barranquilla, Colombia.

- **Conformidades de servicio deben tener más del 90% de clientes totalmente satisfechos.**

Cada año se realiza un documento de conformidad de servicio con cada cliente el cual se consulta brevemente el grado de satisfacción que se encuentra con el servicio. Aquel documento también sirve de sustento para presentarse en las licitaciones que convoca cualquier compañía. El objetivo es que más del 90% de clientes encuestados marquen el casillero que se encuentran totalmente satisfechos. Dicha labor se puede llegar a alcanzar con la buena atención al cliente y realizando el servicio de la mejor manera, monitoreando constantemente la operación.

- **Mínimo el 80% de clientes debe optar por renovar contrato luego de finalizar el acuerdo inicial por tres años.**

Cada concurso que se convoca tiene duración de tres años aproximadamente. En ese lapso de tiempo el cliente define si ha sido conveniente el darle la buena pro a la empresa ganadora. Es común que vuelvan a convocar licitación para el mismo servicio en los siguientes años, pero si una empresa realiza la labor de manera formidable, no existe impedimento para que decidan extender la duración de contrato y no cambien de proveedor.

- **Optimización de recurso humano mediante una estructura horizontal.**

Reducir gastos de planilla interna mediante la integración horizontal entre áreas.

Cada unidad de negocio maneja un grupo de personas que se encarga de realizar el pago de planillas, reclutamiento y selección de personal para las cuentas de clientes que manejan, compras de insumos y elementos de protección personal, asistenta social y supervisor de seguridad y salud en el trabajo.

El ser un corporativo especializado en la optimización de recursos, es algo que se debe cambiar e integrar para que funcione como un todo.

Capacitando al personal encargado y volverlo experto en el tema, generaría bastante valor para el corporativo.

- **Lograr venta cruzada con las distintas unidades de la empresa para que llegue a representar el 20% de venta total.**

Cada unidad de negocio maneja clientes que no quiere compartir con los demás gerentes para que ofrezcan los otros servicios del corporativo. Existe celo y competencia interna en la compañía.

Esto debe cambiar mediante la intervención del gerente general en el que demuestre que todas las unidades de negocio del corporativo funcionan como uno solo y se logra cuando los empleados se sientan plenamente identificados con la compañía.

- **Mejorar clima laboral para reducir rotación de personal a solo 5%.**

Para mejorar el clima laboral es necesario que el área de recursos humanos envíe cronograma con las actividades que van a realizar a cada unidad de negocio. Indispensable que todos deban participar de lo contrario creará insatisfacción.

Debe existir un buen líder en esa área porque es complicado llegar a un acuerdo entre todos los involucrados.

La rotación de personal genera gasto adicional al negocio por el tiempo que demora la persona en adaptarse al puesto y en capacitarla.

- **Mejorar el conocimiento y habilidades de todo el personal para que exista mayor independencia en la toma de decisiones y el grado de motivación se eleve a un 90%.**

Actualmente no existen cursos de capacitación enfocados a las actividades que realiza cada persona. Es importante que se realice porque de esta manera existirá mayor productividad en cada persona y va a sentirse fidelizado con la empresa por invertir en ampliar el conocimiento de cada uno.

CAPÍTULO VI: IMPLEMENTACIÓN DE LA ESTRATEGIA

6.1 Implementación de la estrategia

Para la implementación del plan estratégico, primero se debe tener en cuenta las funciones administrativas del corporativo que son: planeación, organización, dirección y control. Los cuatro pilares deben estar plenamente identificados y comunicados a todo el personal para que conozcan el rumbo de la empresa (Robbins y Coulter, 2014).

La cultura organizacional debe responder a una mayor inclusión entre las unidades de negocio que solo se va a lograr con la adecuada disposición entre los gerentes y la responsable de recursos humanos. Debe verse reflejado en todos los colaboradores para que tengan sentido de pertenencia en la organización. Para poder lograrlo es necesario que se realicen modificaciones en la estructura organizacional.

6.2 Rediseñar la estructura organizacional

Figura 6.1

Rediseño - Organigrama Corporativo Overall

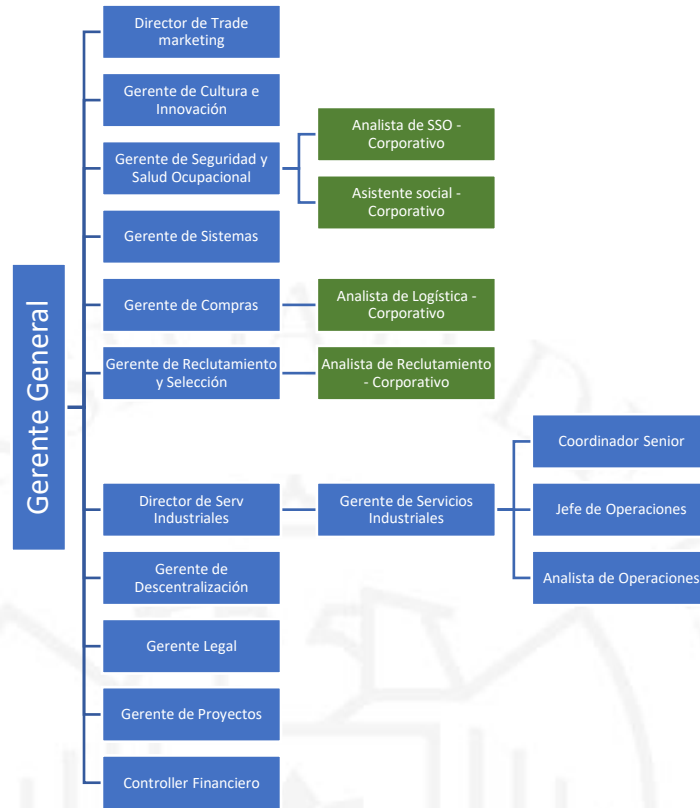
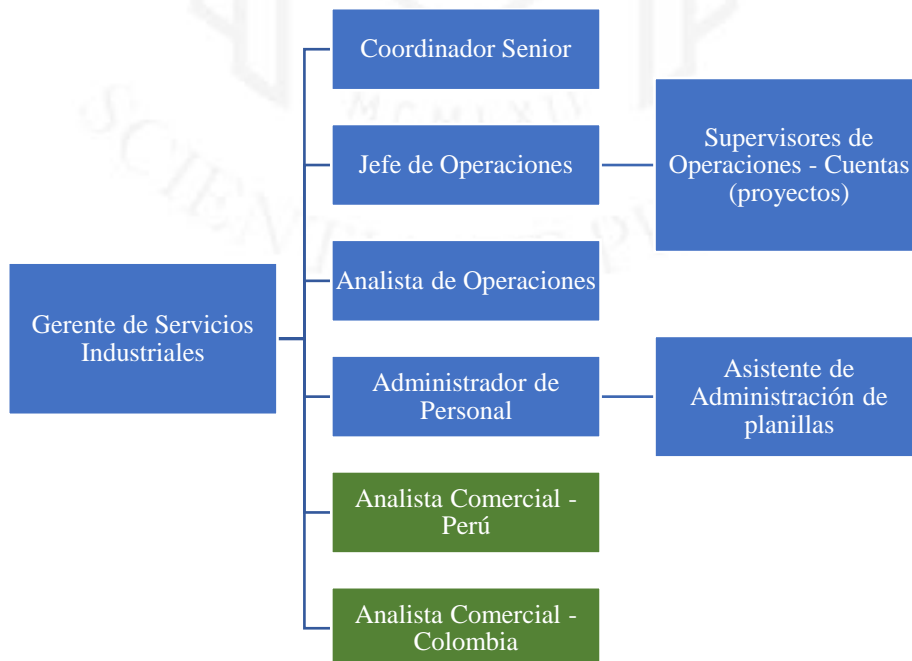


Figura 6.2

Rediseño - Organigrama Unidad de Negocios Servicios Industriales



El cambio que se pretende realizar en la organización parte de lo siguiente:

- Se crearía el puesto analista de compras corporativo para que cada unidad de negocio no compre por su lado, sino que se haga de manera corporativa por todas las áreas. Esto ayuda en que exista mayor control de proveedores y descuentos de compras por volumen.
- Analista de seguridad y salud ocupacional corporativo, además de asistente social corporativo. Ambas posiciones se encargarían de ver todas las cuentas del corporativo, de esta manera existe optimización de recursos en la planilla interna.
- La gerencia de reclutamiento y selección se encargaría de dirigir el reclutamiento del personal operativo para cada cliente de las distintas unidades de negocio. Es el punto más importante porque gracias a ellos se lograría una metodología más práctica y rápida. Además, porque compartirían varios inputs que serviría para todas las unidades de negocio.
- Analista Comercial para Perú y uno distinto para Colombia. Enfocados en la cartera de posibles clientes a incorporar.

6.3 Cambios para mejorar la implementación de estrategias

- El estilo de liderazgo que se debe ejercer es el de liderazgo transformacional y transaccional (Chiavenato, 1993).

Esto va a ayudar a mantener al personal motivado y cumpliendo los valores que pertenecen a la empresa. Delegar mayor responsabilidad a los analistas y que no quede todo en decisiones del gerente de cada área.

- Cultura organizacional orientado hacia las personas (Harrison, 1989).

Mediante las distintas capacitaciones que se quieren implementar para que tengan mayor conocimiento, estos se sentirán empoderados y con suficiente sabiduría para que realicen óptima labor.

Importante enviar encuestas de satisfacción periódicas para conocer el grado de satisfacción.

CAPÍTULO 7: CONTROL ESTRATÉGICO

7.1 Factores claves a control a nivel corporativo, de negocios y funcional.

- **Nivel Corporativo**

- Estar al tanto que las acciones del día a día no desvíen de la visión de la empresa.
- Identificar y controlar los recursos que debe contar cada unidad de negocio bajo la premisa de un promedio de venta anual.

- **Nivel de negocios**

- Controlar la tarifa que se le ofrece a cada cliente para mantener fidelidad y no decida cambiar de proveedor.
- Hacer seguimiento que cada área se encuentre en rumbo de lograr el objetivo propuesto para cada trimestre.

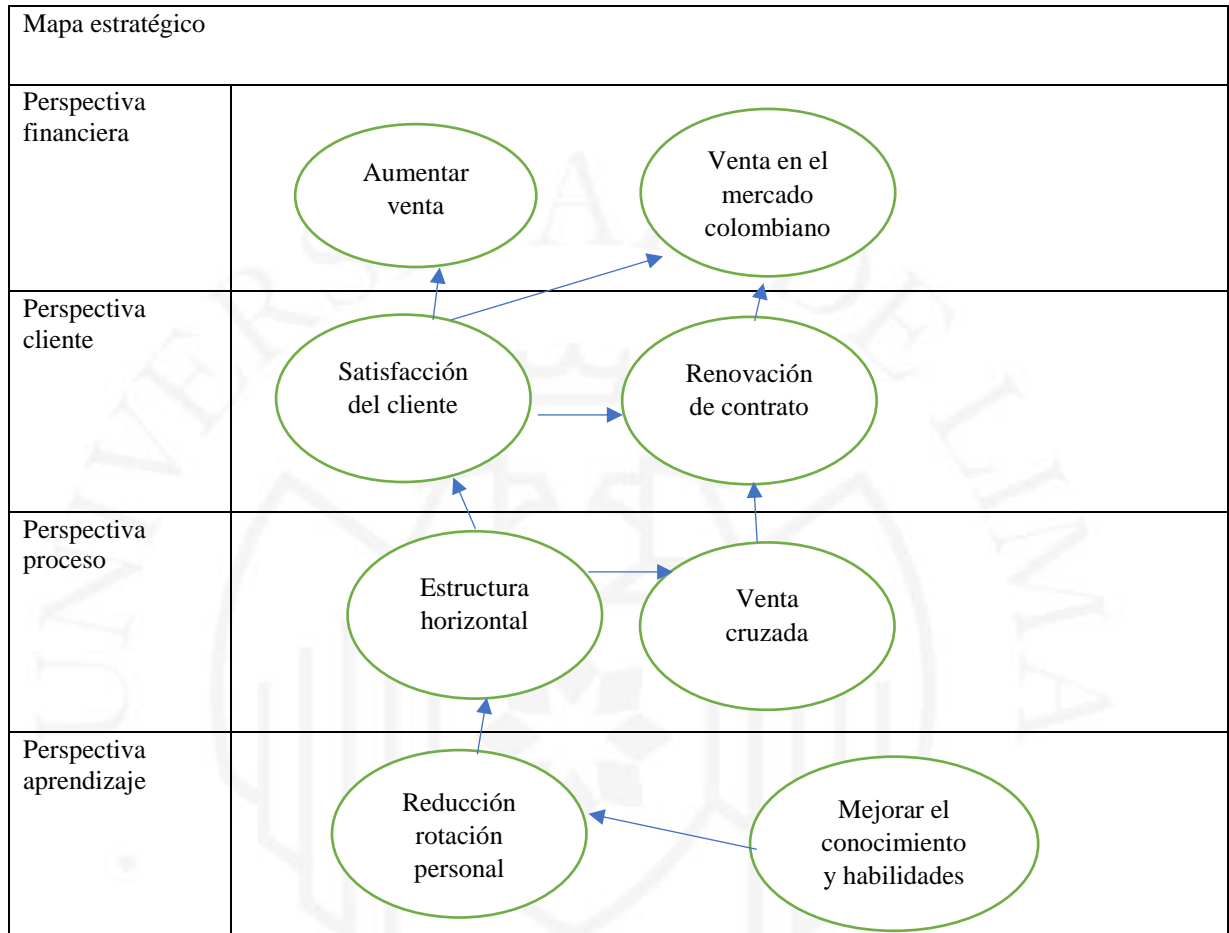
- **Nivel funcional**

- Los gerentes deben realizar buena labor para mantener motivados al personal de cada área y disminuya la rotación de personal.
- Controlar las actividades de cada persona.

7.2 Mapa estratégico de Control

Tabla 7.1

Mapa estratégico de Control



7.3 Cuadro de mando integral

Tabla 7.2

Cuadro de mando integral

Perspectiva	Objetivo	Indicador
Financiera	Aumentar la venta anual en 10% en los siguientes tres años.	% Crecimiento de ventas totales Venta 2025 / Venta 2022
	Obtener ingresos en el mercado colombiano que representen el 5% de los ingresos en Perú para el año 2024	% facturación por cliente Venta Colombia / Venta Perú
Cliente	Conformidades de servicio deben tener más del 90% de clientes totalmente satisfechos.	Clientes totalmente satisfechos / Total clientes encuestados
	Mínimo el 80% de clientes debe optar por renovar contrato luego de finalizar el acuerdo inicial por tres años.	Renovaciones de contrato / Total cuentas por cliente
Proceso	Optimización de recurso humano mediante una estructura horizontal.	Gasto de planilla antigua / Gasto de planilla actual % de rapidez en actividades
	Lograr venta cruzada con las distintas unidades de la empresa para que llegue a representar el 20% de venta total	Ingresos por venta cruzada / Total ingresos Clientes presentados por unidad de negocio / Total de clientes corporativo
Aprendizaje	Mejorar clima laboral para reducir rotación de personal a solo 5%.	% rotación personal % de encuestas de insatisfacción vs totales
	Mejorar el conocimiento y habilidades de todo el personal para que exista mayor independencia en la toma de decisiones y el grado de motivación se eleve a un 90%.	% de graduados internamente % de motivación

CONCLUSIONES

Luego de haber realizado el presente trabajo se puede concluir lo siguiente:

- Después de analizar cada aspecto. Claro ejemplo de empresa peruana exitosa que ha sabido mantenerse a pie a lo largo de los más de 30 años.
- El sector de tercerización se encuentra en riesgo por cambios en el gobierno y se deben tomar medidas de precaución.
- La amenaza de nuevos competidores es bajo debido a la gran inversión que se debe incurrir en cada proyecto.
- La rivalidad es alta entre los 03 primeros competidores del Perú porque el principal aspecto en ventaja competitiva es el costo bajo ya que los demás aspectos (Servicio, producción, control) lo realizan de buena manera.
- Debido a que la negociación de los compradores es alto, puede ser una desventaja, por lo tanto, sería positivo la incorporación de nueva tecnología que diferencie a los demás del mercado.
- Es necesario que se dedique alguien exclusivamente al aspecto comercial, porque restan tiempo productivo del gerente.

RECOMENDACIONES

Al evaluar el trabajo se llega a las siguientes recomendaciones:

- Estrategia conversadora: Tras analizar el fortaleza financiera, ventaja competitiva, estabilidad ambiental y fortaleza de la industria, se puede obtener en la matriz Peyea aplicar estrategia conservadora.
- Mercado colombiano: Debido a la coyuntura que vive el mercado peruano y a la facilidad que se tiene en ingresar al mercado colombiano por la adquisición corporativa de una empresa de marketing, es necesario explorar el nuevo mercado para expandirse en la región y así cumplir la nueva visión de la empresa.
- Modificar organigrama: Así como los clientes que contratan los servicios de tercerización lo hacen principalmente para enfocarse netamente en el negocio que tienen, Executive Solutions debe realizar la misma estrategia y pasar áreas secundarias a que formen parte de áreas corporativas (entre todas las unidades de negocio) porque de lo contrario se pierde control y es necesario el ahorro en costos.

REFERENCIA

- Cerca de 1.8 millones de peruanos entraron a la informalidad laboral el 2021. (2022, 15 de marzo). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/management-empleo/cerca-de-18-millones-de-peruanos-entraron-a-la-informalidad-laboral-el-2021-informalidad-laboral-inei-trabajo-sin-derechos-sociales-noticia/>
- Cotización del dólar tuvo un alza de 10.28% durante el 2021. (2021, 31 de diciembre). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/el-tipo-de-cambio-tuvo-en-peru-un-alza-de-1028-durante-el-2021-noticia/>
- Desastre ecológico en Lima: Imágenes de la indignante tragedia. (20 de enero de 2022). *Andina*. <https://andina.pe/agencia/noticia-desastre-ecologico-lima-imagenes-de-indignante-tragedia-video-y-fotos-877756.aspx>
- El puerto que sustituyó a los estibadores por robots y algoritmos. (28 de octubre de 2019). *El País*. https://elpais.com/retina/2019/10/28/innovacion/1572259447_860948.html
- Instituto Nacional de Estadística e Informática. (2021). *Producción Nacional*. <https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-produccion-nacional-ene-2021.pdf>
- La inflación en Perú fue del 2% en el primer trimestre de 2022. (2022, 1 de abril). *Swissinfo.ch*. https://www.swissinfo.ch/spa/perú-inflación_la-inflación-en-perú-fue-del-2---en-el-primer-trimestre-de-2022/47484572
- MEF rebaja proyección, ahora estima que la inversión privada no crecerá este año. (2022, 30 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/mef-rebaja-proyeccion-ahora-estima-que-la-inversion-privada-no-crecera-este-ano-noticia/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). Decreto Supremo 001 – 2022 – TR. Decreto Supremo que aprueba el Reglamento de la Ley No. 29245 y del Decreto Legislativo No. 1038, que regulan los servicios de tercerización. Diario Oficial El Peruano del 23 de febrero de 2022. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-modifica-el-decreto-supremo-n-006-2008-decreto-supremo-n-001-2022-tr-2042220-1/>
- Ministerio de Trabajo y Promoción del Empleo. (2022). Decreto Supremo 003 – 2022 – TR. Decreto Supremo que incrementa la Remuneración Mínima Vital de los trabajadores sujetos al régimen laboral de la actividad privada. Diario Oficial El Peruano del 3 de abril de 2022. <https://busquedas.elperuano.pe/normaslegales/decreto-supremo-que-incrementa-la-remuneracion-minima-vital-decreto-supremo-n-003-2022-tr-2054921-1/>
- PBI de Perú crecerá menos de lo previsto a inicios de año, BBVA Research rebajó proyección. (2022, 7 de abril). *Gestión*. <https://gestion.pe/economia/pbi-de-peru->

[crecera-menos-de-lo-previsto-a-inicios-de-ano-bbva-research-rebajo-proyeccion-noticia/](#)

Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. (2022). Consulta RUC. <https://e-consultaruc.sunat.gob.pe/cl-ti-itmrconsruc/FrameCriterioBusquedaWeb.jsp>

World Bank Group. (2020). *Doing Business 2020: Comparing business regulation in 190 economies*.
<https://documents1.worldbank.org/curated/en/688761571934946384/pdf/Doing-Business-2020-Comparing-Business-Regulation-in-190-Economies.pdf>



BIBLIOGRAFÍA

- Armstrong, G., & Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (11.^a ed.). Pearson.
- Doran, G. T. (1982). There's a S.M.A.R.T. Way to Write Management's Goals and Objectives. *Management Review*, 70, 35-36.
- Hill, Ch., & Jones, G. (2015). *Administración estratégica: un enfoque integral*. Cengage Learning.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2008). *Administración Estratégica; Competitividad y globalización: Conceptos y casos* (7.^a ed.). Thomson.
- Osterwalder, A. (2014). *Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores* (12.^a ed.). Deusto.
- Robbins, S., & Coulter, M. (2014). *Administración*. Pearson Educación.