

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA DE ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS GLOBALES**



**TESIS**

**ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA  
PARA LA INSERCIÓN DE UN SERVICIO DE OUTSOURCING AL MERCADO  
LATINOAMERICANO EN EL AÑO 2019**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**KAREN STEPHANIE FERNÁNDEZ ZULOETA**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE  
LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN EN NEGOCIOS GLOBALES**

**LIMA, PERÚ**

**2019**

*A mis padres con todo mi amor.*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mis padres, amigos y mi asesora por su  
apoyo constante en el desarrollo de la  
investigación.*

*“Son muchas las manos y corazones que  
contribuyen al éxito de una persona.”*

*Walt Disney*

## INTRODUCCIÓN

La presente tesis titulada “Estrategia De Negocios Y Su Incidencia En La Ventaja Competitiva para la inserción de un Servicio De Outsourcing al Mercado Latinoamericano en el Año 2019” analizó la relación entre las variables: Estrategia De Negocios y la Ventaja Competitiva en el cual se presenta además un plan estratégico para la inserción del servicio outsourcing al mercado extranjero específicamente a la región Latinoamérica.

El trabajo de investigación está compuesto por seis capítulos. En el capítulo I, se presenta una breve descripción de la realidad problemática, la formulación de los problemas y objetivos de la investigación, las delimitaciones y limitaciones encontradas en el proceso de investigación y la justificación e importancia de la misma. En el capítulo II, se encuentran los antecedentes nacionales e internacionales de la investigación, el desarrollo del marco teórico y conceptual en las que se encuentran las bases teóricas y términos básicos que apoyan la investigación. En el capítulo III, se presentará las hipótesis de la investigación las cuales serán aprobadas o rechazadas de acuerdo con los resultados del capítulo V; luego en el capítulo IV, se explica los métodos y diseños de investigación utilizados en este proceso, la población, muestra y variables de investigación, la matriz de consistencia y finalmente las técnicas, instrumentos y procedimiento de recolección de datos. En el capítulo V, se muestra el análisis e interpretación de los resultados obtenidos de las variables, dimensiones, indicadores y las pruebas de hipótesis realizadas, Finalmente, en el capítulo VI, se desarrolla las conclusiones y las recomendaciones de la presente investigación.

## INDICE

AGRADECIMIENTOS.....	iii
INTRODUCCIÓN.....	iv
INDICE.....	v
LISTA DE TABLAS .....	vii
LISTA DE FIGURAS .....	x
RESUMEN .....	xii
ABSTRACT .....	xiii
CAPÍTULO I.....	1
1.1    Formulación del problema.....	1
1.1.1    Problema Principal .....	4
1.1.2    Problemas Secundarios.....	4
1.2    Objetivos General y Específicos.....	4
1.2.1    Objetivo General.....	4
1.2.2    Objetivos Específicos .....	5
1.3    Justificación o importancia del estudio.....	5
1.4    Alcance y limitaciones.....	7
CAPÍTULO II.....	8
2.1    Antecedentes de la investigación.....	8
2.2    Bases Teóricas – científicas.....	13
2.3    Definición de términos básicos.....	45
CAPÍTULO III .....	47
3.1.    Hipótesis y/o supuestos básicos.....	47
3.1.1.    Hipótesis Principal .....	47
3.1.2.    Hipótesis específicas.....	47
3.2.    Identificación de variables o unidades de análisis .....	48
3.3.    Matriz lógica de consistencia.....	48
CAPÍTULO IV .....	50
4.1.    Tipo y método de investigación.....	50
4.2.    Diseño de la investigación .....	50

4.3	Población, muestra o participantes .....	51
4.4	Instrumentos de recolección de datos .....	52
4.5	Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	52
4.6	Procedimiento para la ejecución del estudio.....	52
CAPÍTULO V .....		53
5.1	Presentación y análisis de los resultados .....	53
5.2.	Análisis de resultados .....	78
PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PROPUESTO .....		84
CAPÍTULO VI .....		163
6.1.	Conclusiones .....	163
6.2.	Recomendaciones .....	164
REFERENCIAS .....		166
APÉNDICE A: Matriz de Consistencia.....		172
APÉNDICE B: Encuesta de Investigación.....		173
APENDICE C: Estado De Situación Financiera Overall Al 31 de Diciembre del 2018....		175
APENDICE D: Validación Del Instrumento Especialista 1.....		176
APENDICE E: Validación Del Instrumento Especialista 2 .....		177

## LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Formas de ingreso a mercados extranjeros.....	30
Tabla 2 Puesto de la muestra encuestada.....	53
Tabla 3 Sexo de la muestra encuestada .....	54
Tabla 4 Años de servicio en el corporativo .....	55
Tabla 5 ¿Considero que la empresa está consolidada en el mercado nacional?.....	56
Tabla 6 Me parece interesante la oportunidad de que la empresa expanda sus servicios al mercado Mexicano. ....	57
Tabla 7 Considero que el ingreso de la empresa al mercado mexicano después que sus competidores nacionales dificultara el posicionamiento en el mismo .....	58
Tabla 8 Considero que la internacionalización de los competidores directos de la empresa (Manpower y Adecco) a México influirá en la competitividad de la empresa.....	59
Tabla 9 Considero que el establecimiento de una sucursal en el mercado mexicano facilitara el ingreso al mercado.....	61
Tabla 10 La creación de un área de investigación de mercados permitirá la expansión de la empresa hacia otros mercados.....	62
Tabla 11 Considero que el envío de una delegación de colaboradores para la investigación e implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización beneficiara a la empresa. ....	63
Tabla 12 El coste es un factor relevante en la implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización de la empresa. ....	64
Tabla 13 Considero que la relación con los clientes nacionales ayudara en el ingreso al mercado internacional.....	65
Tabla 14 Poseer alianzas estratégicas con los proveedores influirá en el ingreso al mercado mexicano.....	66
Tabla 15 La internacionalización de la empresa como estrategia de negocios tendrá un efecto positivo en la retención del cliente .....	67
Tabla 16 La expansión de la empresa a mercados internacionales aumentara la rentabilidad de la empresa .....	68
Tabla 17 La rotación del personal tiene un efecto negativo en el servicio al cliente .....	69

Tabla 18 Considero que la expansión de la empresa hacia mercados internacionales influye en la recontractación de los servicios brindados por la empresa.....	70
Tabla 19 Con frecuencia los clientes contratan nuevos servicios con la empresa .....	71
Tabla 20 Recomendaría sin ningún reparo los servicios que brinda la empresa.....	72
Tabla 21 Con frecuencia recibo comentarios de mis clientes del buen servicio brindado...	73
Tabla 22 El servicio que brinda la empresa está enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente.....	74
Tabla 23 Considero que la empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes .....	75
Tabla 24 La empresa es reconocida por sus trabajadores como un buen empleador .....	76
Tabla 25 La empresa tiene reconocimiento por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal .....	77
Tabla 26 Chi- Cuadrado Dimensiones: Diseño de la estrategia * Diferenciación de la competencia .....	79
Tabla 27 Chi- Cuadrado Dimensiones: Implementación de la estrategia * Precio competitivo .....	80
Tabla 28 Chi- Cuadrado Dimensiones: Incidencia en la empresa * Personal competente...	81
Tabla 29 Chi- Cuadrado Dimensiones: La implementación de la estrategia * Éxito empresarial.....	82
Tabla 30 Servicios de la empresa Overall .....	87
Tabla 31 Principales clientes de la empresa Overall .....	89
Tabla 32 Ease of doing business ranking 2019 .....	91
Tabla 33 Ranking Población - PBI per cápita 2018-2020 .....	92
Tabla 34 La PEA y desempleo en porcentaje (2017-2018).....	93
Tabla 35 Global Competitiveness Report 2018.....	94
Tabla 36 Pilares del Global Competitiveness Report, 2018.....	95
Tabla 37 Ranking países latinoamericanos que utilizan Outsourcing 2018-2019.....	98
Tabla 38 Calificación de factores .....	99
Tabla 39 Datos Económicos de México .....	102
Tabla 40 Entorno Social México .....	104
Tabla 41 Detallado por sector de actividad económica en México.....	116

Tabla 42 Composición de la demanda por sector (en porcentaje).....	119
Tabla 43 Índice de ingresos totales por la prestación de servicios privados no financieros - Servicios profesionales, científicos y técnicos. ....	120
Tabla 44 Estadística laboral México .....	121
Tabla 45 Potenciales proveedores .....	127
Tabla 46 Conclusiones análisis de Porter .....	129
Tabla 47 Competidores directos en México .....	132
Tabla 48 Resumen del estado de situación financiera Overall 2018.....	139
Tabla 49 Ratios de Liquidez.....	140
Tabla 50 Ratios de solvencia.....	140
Tabla 51 Ratios de gestión .....	141
Tabla 52 Ratios de rentabilidad.....	142
Tabla 53 Evaluación de la estrategia de entrada aplicada a la empresa .....	143
Tabla 54 Calificación de las estrategias de entrada.....	145
Tabla 55 Datos Generales.....	146
Tabla 56 PBI (Por estado) .....	146
Tabla 57 Economía y Productividad .....	147
Tabla 58 Fuerza Laboral y Talento.....	147
Tabla 59 Recursos Humanos etapa inicial.....	149
Tabla 60 Costos Diversos del Servicio Cliente N°1.....	155
Tabla 61 Costos Diversos del Servicio Cliente N°2.....	156
Tabla 62 Costos Diversos del Servicio Cliente N°3.....	157
Tabla 63 Costos Diversos del Servicio Cliente N°4.....	158
Tabla 64 Proyección de ventas .....	159
Tabla 65 Depreciación estimada.....	159
Tabla 66 Costos indirectos del servicio.....	160
Tabla 67 Costos Indirectos del servicio Año 1 al Año 4.....	160
Tabla 68 Costos Directos del servicio Año 1 - Año 4.....	161
Tabla 69 Flujo de caja .....	162

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Proceso de elaboración y ejecución de estrategia .....	16
Figura 2. Cuatro estrategias básicas .....	26
Figura 3: Puesto de la muestra encuestada .....	53
Figura 4 Sexo de la muestra encuestada.....	54
Figura 5. Años de servicio en el corporativo.....	55
<i>Figura 6</i> ¿Considero que la empresa está consolidada en el mercado nacional?.....	56
Figura 7 Me parece interesante la oportunidad de que la empresa expanda sus servicios al mercado Mexicano. ....	57
Figura 8 Considero que el ingreso de la empresa al mercado mexicano después que sus competidores nacionales dificultara el posicionamiento en el mismo .....	58
Figura 9 Considero que la internacionalización de los competidores directos de la empresa (Manpower y Adecco) a México influirá en la competitividad de la empresa.....	60
Figura 10 Considero que el establecimiento de una sucursal en el mercado mexicano facilitara el ingreso al mercado.....	61
Figura 11 La creación de un área de investigación de mercados permitirá la expansión de la empresa hacia otros mercados. ....	62
Figura 12 Considero que el envío de una delegación de colaboradores para la investigación e implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización beneficiara a la empresa. ....	63
Figura 13 El coste es un factor relevante en la implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización de la empresa .....	64
Figura 14 Considero que la relación con los clientes nacionales ayudara en el ingreso al mercado internacional.....	65
Figura 15 Poseer alianzas estratégicas con los proveedores influirá en el ingreso al mercado mexicano.....	66
Figura 16 La internacionalización de la empresa como estrategia de negocios tendrá un efecto positivo en la retención del cliente .....	67
Figura 17 La expansión de la empresa a mercados internacionales aumentara la rentabilidad de la empresa .....	68

Figura 18 La rotación del personal tiene un efecto negativo en el servicio al cliente.....	69
Figura 19 Considero que la expansión de la empresa hacia mercados internacionales influye en la recontractación de los servicios brindados por la empresa.....	70
Figura 20 Con frecuencia los clientes contratan nuevos servicios con la empresa .....	71
Figura 21 Recomendaría sin ningún reparo los servicios que brinda la empresa.....	72
Figura 22 Con frecuencia recibo comentarios de mis clientes del buen servicio brindado.	73
Figura 23 El servicio que brinda la empresa está enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente.....	74
Figura 24 Considero que la empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes .....	75
Figura 25 La empresa es reconocida por sus trabajadores como un buen empleador.....	76
Figura 26 La empresa tiene reconocimiento por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal .....	77
Figura 27 Hofstede México – Perú.....	114
Figura 28 Composición del PBI Mexicano por tipo de actividad económica.....	116
Figura 29 Composición del PBI Mexicano por sector .....	118
Figura 30 Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado por sector.....	122
Figura 31 Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado por tamaño de la empresa.....	123
Figura 32 Análisis FODA de la empresa.....	131
Figura 33 Industrias de BPO en México por estado.....	148

## RESUMEN

La presente de investigación, titulada “Estrategia De Negocios Y Su Incidencia En La Ventaja Competitiva para la inserción de un Servicio De Outsourcing al Mercado Latinoamericano en el Año 2019”, tiene como principal objetivo analizar la incidencia de una estrategia de negocios en la ventaja competitiva de la empresa Overall para la inserción al mercado internacional, el estudio se realizó durante aproximadamente 6 meses en el año 2019. La investigación se torna descriptiva, ya que se busca describir las características o el comportamiento de las variables y la relación que existe entre ellas para ello se aplicó una encuesta que consta de 38 preguntas a una muestra conformada por 79 individuos que trabajan en la empresa entre administradores y jefes administrativos los cuales tiene contacto directo con los clientes a nivel nacional, los datos obtenidos fueron tabulados, analizados e interpretados con el software estadístico SPSS mediante el cual se elaboraron tablas de frecuencia estadística y gráficos, para luego realizar las pruebas de hipótesis a través de la prueba estadística Chi cuadrado. Finalizada la investigación se exponen las conclusiones y recomendaciones.

Palabras Claves: Estrategia de negocio, ventaja competitiva, outsourcing, mercados internacionales.

## **ABSTRACT**

This research, titled "Business strategy and its impact on the competitive advantage to introduce an outsourcing service to the Latin American market in the year 2019", It has as main objective to analyze the incidence of a business strategy in the competitive advantage of the company, for the insertion to the foreign market, the study was carried out for approximately 6 months in the year 2019. The research becomes descriptive, since it seeks to describe the characteristics or behavior of the variables and the relationship that exists among them, in order to obtain information, a survey was applied that consists of 38 questions to a sample made up of 79 people who work in the company between administrators and administrative heads, which has direct contact with clients nationwide, the data was tabulated, analyzed and interpreted with the SPSS statistical software from which we obtain statistical frequency tables and graphs, to then to prove the hypothesis we use the Chi-square statistical test. After the investigation, the conclusions and recommendations are presented.

**Keywords:** Business strategy, competitive advantage, outsourcing, foreign markets.

## CAPÍTULO I

### PLANTEAMIENTO DE ESTUDIO

#### 1.1 Formulación del problema

Las empresas en la actualidad son actores fundamentales en la economía mundial debido a que se encuentran en un ambiente globalizado con acelerados cambios a tal punto que el ritmo impone retos a partir de nuevas oportunidades y amenazas es por ello que el desarrollo e implementación de estrategias que incrementen la competitividad de una empresa es de suma importancia.

Hoy en día se debe considerar el proceso de expansión a través de la internacionalización como una alternativa viable para alcanzar no solo una rentabilidad óptima sino también obtener una participación activa en un mercado que cada vez está más interconectado, para las empresas que brindan servicios de outsourcing, según (CIO Mexico, 2019) América Latina es el tercer destino más popular para outsourcing en el mundo, de lo cual podemos considerar a los países de la región como potenciales mercados objetivos para el servicio de outsourcing.

Según (Infocapitalhumano, 2019) En el Perú las empresas pertenecientes al sector de tercerización de servicios han presentado un gran crecimiento, en el cual más del 60% de empresas proyecta tercerizar sus procesos en los próximos años.

Es así como en el contexto local se aprecia la existencia de empresas dedicadas a brindar servicios de outsourcing entre las más reconocidas tenemos a Manpower, Adecco, Grupo Eulen, Corporativo Overall, Tawa Consulting cada una de ellas más

especializada que otras, lo que produce como consecuencia la saturación del mercado nacional.

Tomando en cuenta lo anteriormente expuesto, la presente investigación se centra en el Corporativo Overall empresa de origen peruano, con más de 30 años de experiencia entregando servicios especializados a diferentes empresas en diferentes sectores empresariales, entre los principales servicios que brinda tenemos servicios de Reclutamiento de personal, Tercerización, Selección de personal, Payroll y Marketing.

Fundada en la ciudad de Lima, Perú, actualmente cuenta con tres sedes en la capital ubicadas en los distritos de Miraflores y Surco así como sucursales ubicadas en más de 12 ciudades a nivel nacional, a la fecha cuenta con 400 colaboradores en planilla interna y 12 000 entre tercerizados e intermediados, gracias a la experiencia adquirida y a los años de trabajo en el país, Overall hoy es una empresa reconocida en el sector, cuenta con aproximadamente 350 clientes a nivel nacional posicionándose así como uno de los más grandes empleadores en el país; sin embargo, a medida que avanza el tiempo la competencia sigue en aumento por lo que se considera pertinente investigar otros mercados que le permitan ampliar su participación en otras latitudes.

Actualmente la empresa no cuenta con un área encargada de investigar e implementar proyectos de expansión hacia mercados globales debido a la falta de un modelo de gestión empresarial orientada a una participación internacional que diversifique riesgos a la par que incentive la búsqueda de nichos de mercado para posicionar el servicio de outsourcing en el mundo.

Así como también observamos la falta de procesos que promuevan la innovación en su administración el cual tiende a ser burocrático generando un retraso en la solución de conflictos, la existencia de puestos en los que las funciones están claramente definidas y parametrizadas demanda también la existencia de puestos en los que los “soft skills” también llamados habilidades blandas intervengan y le permitan a la empresa crear e innovar de muchas otras maneras.

Por otro lado, la empresa tiende a la poca utilización de las TIC'S (por sus siglas en ingles Technology, information and communication) que agilice sus procesos lo cual genera retrasos en las áreas de reclutamiento y selección, planillas y contabilidad, uno de los grandes ejemplos es la acumulación y pérdida de documentos no digitalizados comprometiendo su disponibilidad y rápido acceso ante una inspección influyendo en el crecimiento y rentabilidad de la empresa considerando que al expandir la empresa nos enfrentamos empresas 100% digitales por lo cual no debe quedar relegada ante la era de la digitalización.

Por lo señalado anteriormente, el objetivo de la investigación es proponer una estrategia de negocios que permita desarrollar ventajas competitivas al mismo tiempo consolide la internacionalización de la empresa en un ambiente global así como brindar un documento de referencia para futuras investigaciones de como el aumento de la demanda de servicios de outsourcing integrado con el dinamismo del mercado latinoamericano dan como resultado una oportunidad de negocios que traspasa fronteras permitiéndole a la empresa iniciar su expansión a nuevos mercados de manera eficaz y eficiente.

### **1.1.1 Problema Principal**

¿De qué manera la estrategia de negocios influye en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado latinoamericano en el año 2019?

### **1.1.2 Problemas Secundarios**

- ¿De qué manera el diseño de la estrategia influye en la diferenciación de empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano?
- ¿De qué manera implementar la estrategia influye en la obtención de un precio competitivo para el servicio de outsourcing en la inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano?
- ¿De qué forma la incidencia de la estrategia de negocios se relaciona con la obtención de un personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano?
- ¿Cómo influye la implementación de la estrategia de negocios en el éxito empresarial para la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado?

## **1.2 Objetivos General y Específicos**

### **1.2.1 Objetivo General**

Demostrar la incidencia de una estrategia de negocios en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado Latinoamericano en el año 2019.

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

- Diseñar de la estrategia para lograr la diferenciación de la empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.
- Implementar la estrategia para obtener un precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.
- Demostrar la relación de la estrategia de negocios con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.
- Implementar la estrategia de negocios para alcanzar del éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.

### **1.3 Justificación o importancia del estudio**

La investigación permitirá realizar un análisis actual sobre una estrategia de negocios para mejorar la ventaja competitiva con respecto al proceso de internacionalización de la empresa Overall al mercado latinoamericano brindando una fuente de información tanto para futuras investigaciones, así como para la empresa.

El estudio busca aportar con la teoría de lo que implica la expansión de una empresa a nivel internacional en el rubro servicios, generar una explicación de cómo impacta el desarrollo de una estrategia en la ventaja competitiva de la empresa a través del proceso de internacionalización que responde a las demandas y retos de la globalización, el cual es motivado por el deseo de crecimiento que impulsa a las organizaciones a incursionar no solamente en los mercados locales sino también en los extranjeros.

Se considera relevante conocer el mercado objetivo, el plan de negocios, la evaluación económica y el modelo de entrada así como el comportamiento de la empresa a través de los resultados que se deriven de la investigación considerando que la administración de negocios globales tiene como propósito conducir de manera eficiente las operaciones de una empresa con miras a la expansión de los productos y/o servicios de una organización de manera que las empresas aumenten su participación a escala global.

Ante lo expuesto, se considera relevante, el planteamiento de una estrategia de negocios para mejorar la ventaja competitiva de la empresa Overall, la cual se traduce en la internacionalización de operaciones, debido a que puede influir en que otras empresas del rubro también decidan expandir sus operaciones a mercados extranjeros generando crecimiento y desarrollo tanto económico como de carácter investigativo en nuestro país.

#### **1.4 Alcance y limitaciones**

En cuanto al alcance de la investigación se presenta la elaboración y estudio de una estrategia de negocios para mejorar la ventaja competitiva de una empresa de outsourcing que se apoya en la propuesta de internacionalización de la empresa Overall al mercado latinoamericano.

La investigación se torna descriptivo – explicativo, debido a que se busca recoger información, describir, detallar y especificar la realidad percibida del objeto de estudio, establecimiento a la vez las relaciones entre conceptos respondiendo a las causas, motivos y por qué ocurren ciertos eventos y hechos y como se relacionan dos o más variables.

Las limitaciones de la investigación se encuentran relacionadas con la sensibilidad de la información de la empresa, así como el poder obtener la información adecuada y lo más real posible al encuestar a los empleados de la empresa sin que estos sean reactivos al instrumento.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL

#### 2.1 Antecedentes de la investigación

En la investigación de (Ramírez, 2015) titulada “Plan De Internacionalización De Una Empresa De Consultoría Hacia Latinoamérica” una tesis para obtener el grado académico de Magíster En Gestión Para La Globalización en la Universidad De Chile, tuvo por objetivos desarrollar un plan de internacionalización de una empresa de consultoría hacia Latinoamérica, analizar posibles mercados que presenten un atractivo potencial para su expansión además definir su estrategia como su plan de penetración y analizar económicamente la viabilidad de la misma, concluyo que el mercado más atractivo para su expansión es México e iniciaría el proceso de internacionalización través de la adquisición de una Pyme mexicana debido a que podrá tener acceso a clientes, proveedores y mercado local ,además determino que debe instalarse en el D.F ya que es número uno en cuanto eficiencia para hacer negocios; por otro lado en cuanto a su análisis financiero el proyecto es rentable. Esta tesis considera un marco metodológico apropiado en varios factores debido a que nos presenta información sobre una estrategia de expansión en la industria de servicios, así como la viabilidad del proyecto que apoyan el desarrollo de la presente tesis.

(Ramirez, 2009) En su tesis para obtener el grado de Magister En Gestión Para La Globalización titulada “Plan Estratégico Para La Internacionalización De Una Empresa De Outsourcing Hipotecario En Centroamérica Y El Caribe” en la Universidad De Chile, tuvo como objetivo principal desarrollar un plan estratégico

que facilite la toma de decisiones respecto de la expansión de empresa ASICOM en el mercado de Centroamérica y el Caribe así como la investigación del mercado hipotecario de Centroamérica, proponer una agenda para la implementación de la internacionalización e investigar el sistema de offshoring y su aplicación en la investigación, la cual se enmarcó dentro de un proyecto sostenible por lo que se concluyó que su expansión al mercado de Centroamérica y Caribe es viable ya que no existen barreras de entrada en cuanto a regularizaciones y competencia directa, se propone como estrategia de ingreso el offshoring que permitirá desarrollar economías de escala. Esta investigación guarda relación con la investigación en curso, debido a que propone información relacionada con el plan de internacionalización a través del análisis de las oportunidades en Centroamérica en el contexto de expansión al mercado global.

(Abadía & Calonje, 2014) En su tesis titulada “Modelo Para La Internacionalización De Una Empresa De Servicios Del Sector Eléctrico A Lima, Perú, Desde La Perspectiva Del Marketing Internacional; Caso Estudio: Protelec S.A” para optar por el título profesional de Ingeniería Industrial con mención en negocios internacionales en la Universidad De San Buenaventura De Cali mencionan que el objetivo es proponer un modelo para la internacionalización de una empresa de servicios eléctricos en Lima desde la perspectiva del marketing internacional, identificando el estado actual de los mercados de Perú y Colombia y su relación con la internacionalización además de determinar la viabilidad del proyecto desarrollando una propuesta metodológica y de marketing estratégico a lo cual se concluye que en la actualidad el Perú experimenta un incremento en el sector

con una estabilidad macroeconómica por lo que se lo considera como potencial mercado de ingreso, también se menciona que existen tendencias metodológicas y de marketing internacional que hicieron posible moldear el proyecto. En relación a la investigación se considera que la tesis presenta información relacionada al estudio de mercados, grandes empresas, viabilidad económica, expansión de mercados, así como el desarrollo de un plan estratégico para aumentar clientes y la competitividad internacional la cual elevara la gestión a un nivel superior, ayudando a las empresas que solo ofrecen productos o servicios localmente.

Arjona (2014) Desarrolló una tesis denominada “La Internacionalización De Compañías De Consultoría En Ingeniería En Colombia Como Parte De Un Modelo Para Desarrollo Estratégico Del Negocio” para optar por el título profesional de especialista en mercadeo de servicios en la Universidad Militar Nueva Granada indica que el objetivo de la investigación es analizar el proceso de internacionalización de compañías de consultoría en Colombia como parte de un modelo para el desarrollo estratégico del negocio, realizar el análisis de las diferentes teorías de internacionalización así como las variables internas y externas que afectan el proceso de internacionalización e identificar las estrategias del proceso de internacionalización de las compañías de consultoría en ingeniería lo cual permite llegar a la conclusión de que en cuanto al desarrollo de estrategias, la saturación del mercado interno propicia que las compañías tengan mayor planeación en el ingreso a nuevos mercados en la que la internacionalización actúa como factor clave para lograr el éxito de los negocios globales además permitió conocer variables determinantes en el ingreso a nuevos mercados así como el planteamiento

de la mejora de sus ventajas competitivas obtuvieron como resultado beneficio económico y el aumento de conocimiento sobre sus cadenas de valor y el *know-how*. Esta tesis proporciona una fuente de información propicia para la realización de la presente investigación debido a que observamos que el proceso de internacionalización aumenta el rendimiento de las empresas a través del desarrollo de proyectos en los que se reducen costes y se obtiene mayor control de operaciones además se considera relevante los temas como el modo de ingreso al país, selección de socios estratégicos y análisis económico.

(Hidalgo, 2018) En su investigación para obtener el título de profesional en Gestión de Negocios Internacionales, “La Estrategia de Diferenciación para la Internacionalización de la Red Innova Schools al Mercado Mexicano” en la Universidad Inca Garcilaso de la Vega indica como objetivos la implementación de una mejora en la eficiencia del proceso de internacionalización de los colegios Innova Schools al mercado mexicano, determinar las formas de adaptación de estrategias de internacionalización, analizar los resultados al aplicar dicha estrategia, identificar los motivos y formas de internacionalización así como establecer lineamientos para que la empresa pueda complementar su estrategia, concluyendo así en que la globalización e internacionalización son sucesos que no podemos ignorar debido a que las empresas tendrían mayor cantidad comercialización de sus productos y/o servicios en el exterior convirtiéndose en organizaciones más productivas y competitivas aunque el proceso puede no ser fácil sino más bien riesgoso este esfuerzo suele traer grandes recompensas sin importar el tamaño de la organización siempre que la estrategia se relacione con el empleo

de la ventaja competitiva. Este trabajo se relaciona con la investigación en curso ya que contiene información relacionada con las estrategias competitivas, globalización de los mercados, posicionamiento de productos y servicios.

En su tesis (Hinostraza, 2010) titulada “Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Añaños)” para optar por el grado académico de Magister en Administración mención en Gestión empresarial en la Universidad Nacional Mayor De San Marcos tiene como objetivo principal evaluar y proponer un modelo de negocio y gestión en la empresa Aje desde sus inicios hasta su internacionalización, así como determinar la efectividad de la gestión familiar sus principales líneas de producto y presentar una propuesta de modelo de negocio para futuros emprendedores, tiene como conclusiones luego de la investigación que la gestión de la empresa Ajegroup garantizo la efectividad en todas las etapas de crecimiento y nos presenta un modelo que se renueva constantemente considerando el uso de tecnología de punta, mejora continua de procesos y la importancia del capital humano.

La tesis desarrollada nos brinda una fuente de información relacionada con la tesis en curso debido a que tiene un enfoque orientado a una empresa familiar peruana, ofrece una visión internacional a otros países debido a una continua necesidad de crecimiento en el mundo brindándonos información sobre liderazgo, creatividad, enfoque de negocios, capacidad gerencial e innovación.

## 2.2 Bases Teóricas – científicas

### 2.2.1 Estrategia de negocio

A través del tiempo el término estrategia ha tenido gran cantidad exponentes cada uno con su propia percepción de estrategia por tal motivo existen diversas definiciones que serán mencionadas a continuación:

En sus inicios el término ha tenido influencia militar con su mayor exponente Sun Tzu quien en su libro “El arte de la guerra” brinda la primera idea de lo que es estrategia con sus consejos sobre la estrategia ofensiva.

Enunciados como: “Hacerte invencible significa conocerte a ti mismo; aguardar para descubrir la vulnerabilidad del adversario significa conocer a los demás” (Sun Tzu, 2015, p.7). Lo que se traduce como el conocer primero nuestras fortalezas y debilidades para así encontrar una manera de vencer a la competencia.

Por otro lado, menciona: “Calcula la fuerza de tus adversarios, haz que pierdan el ánimo y dirección, de manera que, aunque el ejército enemigo este intacto sea inservible” (Sun Tzu, 2015, p.5). Lo que entendemos como conocer y estudiar de manera exhaustiva a tu competencia de manera que cuando este aplique una nueva estrategia este quede anulado o tenga menor impacto sobre ti.

En el ámbito empresarial el profesor Ansoff (1997) define a la estrategia como una serie de normas en las que se basa la toma de decisiones que servirán como una guía de la conducta de las organizaciones; estas 4 normas son: criterios con el que se medirá el rendimiento de la empresa también llamados objetivos, normas para desarrollar la relación de la empresa con su ambiente externo, pautas para establecer relaciones y procesos internos y reglas mediante las cuales la empresa es dirigida comúnmente llamadas políticas.

De igual manera Bou en su libro sobre el arte de la guerra para directores, directivos y dirigentes define la estrategia aplicada a los negocios como: “La manera de operar en casos de conflicto en los que se introducirán suposiciones no científicas a fin de trazar un plan de acción” (Bou, 2004, p.40).

Por su parte (Thompson, Peteraf, Strickland III, & Gamble, 2012) Indican que la estrategia tiene que ver con competir de manera diferente: hacer lo que los competidores no hacen o hacer lo que no pueden hacer. Toda estrategia necesita un elemento distintivo que atraiga a los clientes y genere una ventaja competitiva.

Otra de las definiciones es la de (Slusarczyk Antosz & Morales Merchán, 2016) quienes indican que la estrategia describe cómo se logran los objetivos utilizando recursos que se posee, como los recursos disponibles son limitados, la estrategia toma más importancia e implica el establecimiento de metas,

anticipación de la conducta de los demás (competidores), determinación de las acciones y la movilización de recursos para la ejecución de las acciones.

Por último (Wheelen & Hunger, 2007) nos brindan la definición de estrategia de negocios la cual busca el mejoramiento de la posición competitiva del producto o servicio de una empresa en la industria o en el segmento de mercado atendido por la empresa.

De manera que se puede decir que la estrategia de negocio es el conjunto de actividades y recursos guiados por un objetivo que se tomaran en cuenta de manera que estas cumplan con lo planeado por la empresa en un determinado tiempo para poder obtener una ventaja frente nuestros competidores.

#### **2.2.1.1 Orígenes de las posiciones estratégicas**

Porter (1996) Explica que existen tres fuentes de las cuales se derivan las estrategias los cuales se explican a continuación:

- Posicionamiento basado en la variedad

Se basa en la elección de variedad de productos y servicios más que en segmentos de clientes, más al atender a una variedad de clientes esta solo satisface un subconjunto de necesidades.

- Posicionamiento basado en las necesidades

Similar a la noción tradicional la cual es tener un segmento de clientes; se origina cuando existen grupos de clientes con diferentes necesidades y cuando existen un conjunto de actividades hechas a la medida que pueden satisfacer mejor estas necesidades.

- Posicionamiento basado en el acceso.

Es la menos usada puede depender de la ubicación geográfica o del número de clientes, o de una actividad que posea algún distintivo para así llegar al cliente, consiste en segmentar los clientes que son accesibles de formas distintas, aunque sus gustos sean similares.

### 2.2.1.2 Proceso de formulación y ejecución de la estrategia

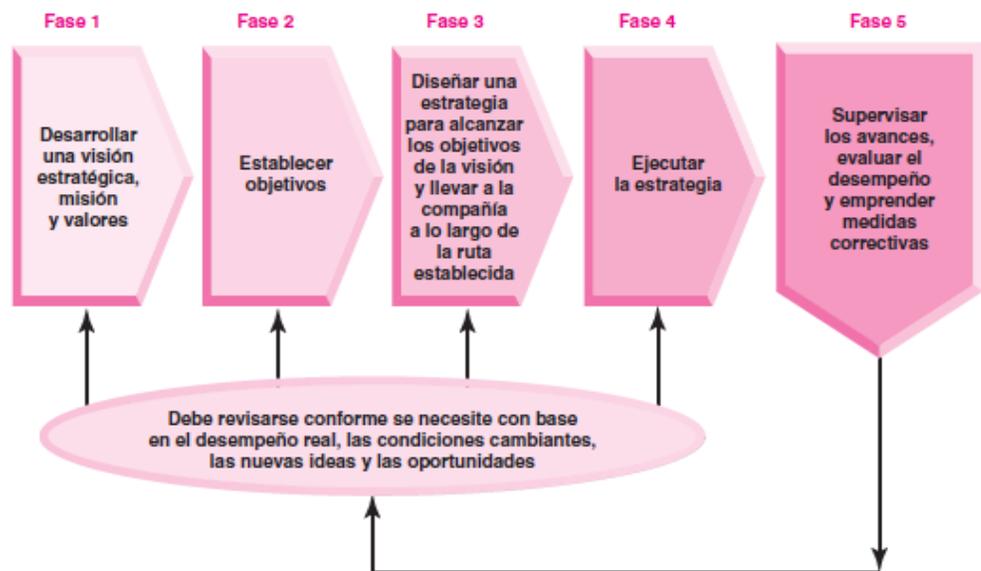


Figura 1. Proceso de elaboración y ejecución de estrategia

(Thompson et al, 2012)

En el libro Administración estratégica (Thompson et al, 2012) menciona 5 fases para elaborar y ejecutar una estrategia, los cuales serán descritos a continuación:

1. Elaboración de una visión estratégica a largo plazo de lo que la empresa necesita, definir una misión y valores que guíen en la búsqueda de la visión y la misión mencionada, esta visión debe ser clara para que los líderes puedan posicionarla en lo que desean que sea en un futuro y lo que es hoy; además esta visión debe ser comunicada a toda la organización para así obtener su apoyo en el logro de los objetivos trazados.
2. Establecer objetivos para medir el desempeño y el progreso de la empresa, estos a su vez deben ser específicos, medibles y cuantificables.
3. Diseño de la estrategia acorde con los objetivos para lograr que la empresa logre ejecutar correctamente la estrategia se traduce en una serie de “comos” que permitan a la empresa la búsqueda de nuevas oportunidades.
4. Aplicar y ejecutar la estrategia de manera eficaz y eficiente esta es la que más tiempo tomara debido a que se tornaran las ideas y planes estratégicos en acciones.
5. Vigilar avances, evaluar el desempeño y realizar acciones correctivas en base al ambiente cambiante en la visión, misión y objetivos que permitan lograr el cumplimiento de la estrategia.

### 2.2.1.3 Modelos de estrategias

De acuerdo con el profesor (Chaffee, 1985) indica que existen 3 modelos de estrategia las cuales se describirán a continuación.

- Estrategia Lineal: Consiste en decisiones integradas, acciones y planes que logran objetivos en la que los objetivos y medios para lograr la estrategia son parte de la decisión estratégica de manera que la organización varia la relación con su medio ya sea cambiando de producto o de mercado.

Este modelo indica que los gerentes tienen una capacidad considerable para cambiar la organización, ellos son lo que deciden cuales son los objetivos, que dirección tomaran y como aplicarlo para después medir el beneficio y la productividad.

Los términos relacionados con esta estrategia son planeación, formulación e implementación estratégica.

- Estrategia Adaptativa: Nos menciona que la organización y su entorno se encuentran más abiertos y dinámicos lo cual hace mucho más difícil predecir qué sucederá, así como también indica que la organización debe cambiar con el entorno.

Está compuesta de competidores, tendencias y accionistas.

- **Estrategia Interpretativa:** Es un modelo reciente y poco desarrollado, tiene como objetivo atraer personas que trabajen en equipo para beneficio mutuo, la estrategia en el modelo interpretativo utiliza metáforas o marcos de referencia para que la organización sea entendida por los “stakeholders” con un especial énfasis en los símbolos y la comunicación para influenciar en la mente del consumidor, más que en el producto físico de la organización.

#### **2.2.1.4 Tipos de estrategia de negocios**

##### **a. Estrategia corporativa**

(Wheelen & Hunger, 2007) Describen que esta estrategia se basa en cuanto a su dirección general hacia el crecimiento o hacia la administración de las líneas de negocios y productos por lo cual tiene tres categorías las cuales son: estabilidad, crecimiento y reducción.

##### **b. Estrategia de Marketing**

(Perreault, Cannon, & McCarthy, 2017) Mencionan que la estrategia de marketing especifica un mercado objetivo al cual se le aplicará un marketing mix, mostrando un panorama general de lo que hará una empresa en el mercado objetivo mercado. Se necesitan dos partes interrelacionadas:

1. Un mercado objetivo: un grupo de clientes bastante homogéneo a quien la compañía desea ingresar.
2. Una mezcla de marketing: las variables controlables que la empresa reúne para satisfacer este grupo objetivo.

**c. Estrategia del Océano Azul**

Según el libro de (Chan & Mauborgne, 2005) comentan que los océanos azules son espacios de mercado no aprovechados o industrias que aún no existen la cuales brindan oportunidades rentables cuando las empresas amplían las fronteras dejando atrás los océanos rojos; mientras que en los océanos rojos las industrias están definidas y las empresas tratan de superar a su competencia para así tener una mayor participación en el mercado, los productos y/o servicios son genéricos y la competencia entre empresas es a muerte; en los océanos azules la competencia pierde validez ya que las reglas de juego aún no se encuentran definidas, las compañías van más allá de la competencia.

**d. Estrategia Funcional**

Maximiza la productividad de los recursos, se ocupa del desarrollo y fomento de una productividad de los recursos y de la competencia distintiva para ofrecerle a la empresa una ventaja competitiva (Wheelen & Hunger, 2007)

### **e. Estrategia de Internacionalización**

(Hitt, Ireland, & Hoskisson, 2010) Indican que la estrategia internacional es utilizada para vender bienes o servicios fuera del mercado nacional diversificándose geográficamente compitiendo en muchos países que no son considerados su “mercado local”.

### **Objetivos de la Internacionalización**

(Ansoff, 2001) nos indica que entre los objetivos que busca la empresa al internacionalizarse podemos mencionar:

- Crecimiento en volumen y tamaño: Evitar el estancamiento que puede producir la saturación del mercado y mantener o incrementar el crecimiento del mercado, aumentar el volumen de ventas y el tamaño de la empresa.
- Mejoramiento del rendimiento: Crecimiento del rendimiento a corto y largo plazo que brinden economías de escala
- Balance de la cartera estratégica de la empresa: Evitar que la empresa sea vulnerable a etapas o ciclos económicos políticos y sociales que puedan afectar su desempeño.

### **Razones por la que una empresa se internacionaliza**

Rueda (2008) explica que los motivos que llevan a una empresa a internacionalizarse pueden estar basados en las siguientes reflexiones:

- **Reducción de costos operativos:**

La empresa desea reducir costos de producción, distribución y/o comercialización cuando el producto es está siendo vendido en el extranjero buscando reducir el costo de mano de obra, transporte y aranceles o el ingreso a nichos de mercado que incrementen sus ingresos.

- **Aprovechamiento de las Ventajas competitivas:**

El contar con recursos humanos, económicos, naturales y técnicos favorables es clave para internacionalizarse debido a que estos determinaran la calidad del producto y/o servicio entregado al cliente.

- **Condiciones económicas y jurídicas más favorables:**

De acuerdo con Rodrick citado por Rueda (2008) menciona que una economía y política estable con una legislación, inversión y costos crediticios adecuados sobre el patrimonio privado promueven la internacionalización.

- Necesidad de crecimiento

Kojima, mencionado por Rueda (2008) nos dice que la saturación del mercado local y necesidad de ingreso de los productos y/o servicios a otro mercado incentiva a una empresa el internacionalizarse debido a que una recesión u otras condiciones del mercado en el país de origen pueden afectar sus ingresos.

## **Modelos de internacionalización**

### **Modelo Uppsala**

Explica que una empresa comenzará a incrementar su participación en mercados internacionales a medida que adquiera experiencia en el nuevo mercado por lo que al incrementar su experiencia y conocimiento tendrá acceso a nuevas oportunidades, se han reconocido varias etapas, pero de forma general se observan 4 la cuales son: Actividades esporádicas, exportaciones vía agentes, establecimiento de subsidiarias, producción/manufactura en el país extranjero.

Introducen el concepto de distancia psicológica el cual explica que la entrada a nuevos mercados se da a países que están más cercanas al país de origen del producto o servicio. (Johanson & Wiedersheim-Paul, 1975)

### **Modelo de la ventaja competitiva de las naciones**

(Porter, 1990) Explica que hay una diferencia entre la ventaja competitiva de naciones y empresas en el que las naciones poseen ventaja competitiva esto último sucede cuando son más productivas, mientras que las empresas consiguen su ventaja competitiva a través de la continua innovación ya que las ventajas se pueden imitar fácilmente.

Indica que existen 4 atributos para la innovación:

- Condiciones de los factores.
- Condiciones de la demanda.
- Sectores afines y auxiliares.
- Estrategia estructura y rivalidad.

### **Modelo de las diez estrategias**

El modelo propuesto plantea la estrategia de internacionalización como una combinación de variables de gestión y considera la dimensión y el crecimiento empresarial como objetivos básicos del proceso. (Villarreal, 2008)

### **Modelo de Jordi Canals**

Canals citado en Trujillo, Rodríguez, Guzmán y Becerra (2006) menciona que la decisión de la empresa de buscar

mercados internacionales es motivada por la situación actual o supuestos del futuro del grado de globalización del sector en los que se toman en cuenta tres factores:

- Fuerzas económicas
- Fuerzas de mercado
- Estrategias empresariales

### **El ciclo de vida del producto en un ambiente internacional**

Explica el ciclo de vida del producto (introducción, crecimiento, madurez y declive) cuando este es llevado a un ambiente internacional, en el que el mercado interno juega un papel importante debido a que es la base donde se inserta el producto para luego ser internacionalizado o llevado a otros países en los que los costes pueden ser mucho más bajos (Vernon, 1979).

### **Modelo Way Station**

Yin y Monti citado en Trujillo et al (2006) indican que el proceso de internacionalización es derivado de la experiencia y nos brinda las pautas a seguir.

Este modelo es uno de los más aplicados en empresas que están comenzando a internacionalizarse debido a que sigue el

planteamiento del modelo Uppsala combinado con entrevistas a ejecutivos. Plantea varias etapas:

- Motivación y planeación
- Investigación de mercados
- Selección de mercados
- Selección del modo de entrada
- Planeación de problemas y contingencias
- Ventaja competitiva adquirida y resultado corporativo.

### Clasificación de las estrategias de internacionalización

(Hill, 2011) nos menciona que existen 4 estrategias comúnmente utilizadas por las empresas en un ambiente internacional las cuales serán mencionadas y analizadas en los siguientes párrafos.



Figura 2. Cuatro estrategias básicas

Fuente: (Hill, 2011)

- Estrategia de estandarización global

Busca aumentar la rentabilidad, así como el crecimiento de utilidades que permitan reducir costos, por lo que la empresa centralizara la producción, el marketing, investigación y el desarrollo de la estrategia en las ubicaciones más favorables dentro de la empresa, estas no buscan adaptar su estrategia de marketing ni producto a sus mercados locales sino de tener un producto estandarizado.

- Estrategia de Localización

Se centra en adaptar los bienes y servicios a los gustos y preferencias de los clientes de los diferentes mercados nacionales donde opera, el adaptarse se vuelve mucho más importante en los casos en que las culturas sean diferentes, pero esto puede afectar a la capacidad de la empresa debido a que genera duplicidad de funciones y aumento de costos sin embargo esta estrategia tendría sentido si el producto o servicio tiene un valor agregado que ayuda a incrementar el costo.

- Estrategia internacional

Una característica representativa de las empresas que utilizan esta estrategia es que estas se centran en

desarrollar su producto o servicio en la casa matriz para luego llevarlo al mercado internacional con una adaptación mínima.

Suelen establecer la manufactura y marketing en las regiones más importantes.

- Estrategia transnacional

De acuerdo con Bartlett y Ghoshal, citados por (Hill, 2011) sostienen que en el ambiente actual las condiciones competitivas son tan intensas que, para que las empresas sobrevivan, deben hacer todo lo posible para responder a las presiones de reducción de costos y de sensibilidad local; llevar a cabo economías de localización y curvas de aprendizaje para apalancar productos internacionalmente, para transferir las competencias clave y capacidades dentro de la empresa, y al mismo tiempo prestar atención a las presiones de sensibilidad local; la empresa multinacional moderna, las competencias clave y las capacidades no residen sólo en el país de origen sino en cualquiera de las operaciones globales de la empresa. Por lo tanto, sostienen que el flujo de capacidades y de ofertas de producto no debe ser unilateral, es decir, de la matriz a la subsidiaria extranjera; también en sentido contrario: de una subsidiaria extranjera a otras. En otras palabras, las

empresas transnacionales también deben enfocarse en apalancar las capacidades de sus subsidiarias.

### **Etapas del proceso de internacionalización**

Rueda (2008) indica que se pueden considerar 4 etapas para la internacionalización tomando en cuenta que estos pueden variar de acuerdo con las condiciones e intenciones de mercado.

1. Primera etapa: La más común es elegir un mercado de destino en el que se pueda posicionar el producto y/o servicio para ello deberá existir una demanda atractiva.
2. Segunda etapa: Condiciones que incentivan el ingreso en el mercado extranjero son beneficiosas como aranceles más bajos, estabilidad económica política por lo que se empezara a comercializar el producto o servicio, pero el este podría necesitar un ajuste para adecuarse al nuevo mercado.
3. Tercera etapa: Porter como citó (Rueda, 2008) indica que la compañía al ver el crecimiento de la demanda de su producto o servicio y beneficios que impactan directamente en ella puede tomar la decisión de instalarse en el país

extranjero esto puede relacionarse ya que al posicionarse puede disminuir costes.

4. Cuarta etapa: Consiste en disminuir de manera parcial o total sus procesos de producción en el mercado local debido a que las condiciones en el extranjero son más favorables esto sucede debido a una política favorable y/o convenios firmados entre países.

### **Formas de entrada a mercados internacionales**

(Hill, 2011) menciona que una vez tomada la decisión de incursionar en el mercado extranjero existen 6 formas de ingreso a los mercados.

Tabla 1 *Formas de ingreso a mercados extranjeros*

<b>Formas de Ingreso</b>	<b>Ventajas y Desventajas</b>
-Exportación:  Es la forma más común en la que las industrias inician su expansión mundial	-Evita altos costos de establecer operaciones en el mercado extranjero.  -Contribuye a que la empresa gane experiencia mediante economías de localización.

	<p>-La exportación a mercados extranjeros puede incurrir en un coste alto de transporte y logística</p>
<p>-Proyecto “llave en mano”</p> <p>Se basa en que la empresa brinda detalles del producto a un cliente extranjero que al culminar este entregara el lugar donde opera.</p>	<p>-Conocimiento para iniciar operaciones de un proceso tecnológico</p> <p>-La empresa que participa en este proyecto puede generar un competidor</p>
<p>Licenciamiento</p> <p>Otorga los derechos de una propiedad intangible como patentes, formulas, procesos y diseños a otra entidad durante un tiempo específico a cambio de una regalía</p>	<p>-Atractivo debido al bajo coste ya que el licenciario invierte la mayor cantidad de dinero para iniciar operaciones en el mercado extranjero del cual se desconoce su entorno.</p> <p>-No concede al licenciante el control total sobre el marketing, fabricación y estrategia</p>

<p>Franquiciamiento</p> <p>El franquiciante no solo vende la propiedad intangible sino también que se deben cumplir ciertas normas</p>	<p>-El franquiciante se libera de costos y riesgos de iniciar una empresa en un país extranjero.</p> <p>-Bajo control de calidad por parte del franquiciante</p>
<p>Joint Ventures</p> <p>Establecer una empresa de propiedad de dos o más empresas independientes.</p>	<p>-La empresa extranjera se beneficiará del conocimiento del socio local así como el compartir costos de ingreso al mercado</p> <p>-Riesgo de ceder la tecnología al socio, así como generar disputas de control entre las empresas.</p>
<p>Inversión Directa</p> <p>La empresa tendrá el manejo absoluto de la misma debido a que realizo el 100% de la inversión.</p>	<p>-Da un control amplio sobre las operaciones en el país, lo riesgos son menores si la empresa adquiere una empresa ya establecida en el país.</p> <p>-Es el método más costoso para su ingreso</p>

Fuente: (Hill, 2011)

Elaboración propia

### **Internacionalización de servicios**

Como indican Metcalfe y Potts citados por (Muñoz, Morelo, Moral, Bernal y García, 2013) el sector servicios actúa como creador activo de la mejora de la competitividad de los países, además Kiyota y Jenicek citados por Muñoz et al (2013) nos dicen que en los últimos 30 años los servicios han tomado un papel importante entre las relaciones internacionales.

Por su parte la OMC (2010) indica que los servicios cubren gran parte de productos y actividades intangibles y heterogéneas lo cual dificulta englobar en una sola la definición de servicio (...) estos a su vez tiene gran impacto en la eficiencia y crecimiento de diferentes industrias alrededor del mundo.

Muñoz et al (2013) menciona que: “La internacionalización de los servicios es un proceso clave para la competitividad internacional de un país, así como un signo de fortaleza en la posición estratégica de sus empresas” (p.18)

OMC (2010) Los servicios representan más de dos tercios de PBI del mundo con un 73% de los ingresos de los países desarrollados contra un 54% respectivamente en los países en desarrollo lo cual influye directamente en la capacidad de empleabilidad que estas generan.

La diversidad de servicios ha generado que se firme el acuerdo general sobre comercio de servicios (AGCS) que permite generar reglas de comercio multilateral, así como también establecer cuatro modalidades de comercialización de servicios.

Modelo 1: Suministro fronterizo en el que solo el servicio cruza fronteras.

Modelo 2: Consumo en el extranjero, en el que el consumidor utiliza el servicio en un país extranjero

Modelo 3: Presencia comercial en el que el proveedor de servicio se establece en el país a través de sucursales o filiales.

Modelo 4: Presencia de personal ocurre cuando el personal se mueve temporalmente para brindar el servicio hacia el país extranjero.

### **2.2.2 Ventajas Competitivas**

En el ámbito de los negocios, se sugiere que uno de los objetivos estratégicos más importantes al que debe aspirar una empresa es alcanzar ventaja competitiva (Porter, 1980) por ello a lo largo de los años el término ha sido utilizado, discutido y enriquecido por lo que se considera prudente entender y actualizar nuestro conocimiento sobre este concepto.

La corriente de pensamiento estratégico se inició a mediados de los años sesenta y dio lugar al concepto de ventaja competitiva, en contraste con el principio económico de la ventaja comparativa. Esta última determinada por las diferencias en las dotaciones de factores de producción o por la diferencia de aptitudes, mientras que la ventaja competitiva es susceptible de ser creada. (Morales & Pech , 2000)

Debido a ello Porter (1990) uno de los pioneros en utilizar el término ventaja competitiva nos menciona que: “las empresas logran ventaja competitiva mediante actos de innovación, enfocan la innovación en su sentido más amplio que comprende tanto nuevas tecnologías como nuevos modos de hacer las cosas (...) la innovación puede manifestarse en el diseño de un nuevo producto, proceso de producción, método comercial o un nuevo método de llevar a cabo la formación del personal. (p.171)

Además, Porter (1985) comenta que la competitividad es determinante en el éxito o fracaso de las empresas estableciendo la conveniencia de las actividades que favorecen su desempeño como la innovación, adecuada implementación o cultura cohesiva (...) así mismo indica que la ventaja competitiva de una empresa nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes el cual sobrepasa el costo de creación de este.

Por ejemplo, en los sectores automovilísticos o electrónica doméstica las empresas japonesas ganaron ventaja competitiva dedicándose a producir modelos más pequeños, más utilitarios y de menor capacidad que los competidores extranjeros desdeñaban considerándolos menos provechosos, importantes y atractivos. (Porter ,1990, p.171)

Otro claro ejemplo es el que en los mercados internacionales las innovaciones que proporcionan ventaja competitiva son las que se anticipan a las necesidades tanto nacionales como extranjeras tal es el caso de la preocupación internacional por la seguridad de los productos la cual aumentó y empresas suecas como Volvo, Atlas Copco y AGA han triunfado a haber visto la oportunidad de mercado. (Porter, 1990, p.171)

De igual forma, la marca Harley Davidson la cual muestra su imagen de marca y la experiencia diferencial que les ofrece a sus clientes mediante la HD experience (Harley Davidson experience) son los principales elementos de la ventaja competitiva. El fabricante estadounidense de motocicletas logra crear un enlace emocional con sus clientes, ya que no solo buscan en ellos buenas motocicletas, sino que buscan además una experiencia de marca 360°. Esta experiencia de marca aspiracional hace que sus clientes se identifiquen con valores de libertad, aventura y la independencia individual; y todo ello, han conseguido tangibilizarlo en un producto: sus motocicletas. (Espinoza, 2019)

Por lo que una vez que una empresa logra una ventaja competitiva debe mantenerla mediante una mejora continua ya que los competidores sobrepasaran a cualquier empresa que deje de mejorar e innovar. (Porter,1990)

Así como también Hill (2011) menciona que la empresa que toma en cuenta las economías de localización y dispersa sus actividades de creación de valor a ubicaciones óptimas, tiene una ventaja competitiva frente a la empresa que basa todas sus actividades de creación de valor en un solo lugar, diferenciando mejor su oferta de producto y reduciendo su estructura de costos en comparación con el competidor que tiene una sola ubicación. En un mundo donde aumentan las presiones competitivas, una estrategia de este tipo puede convertirse en un imperativo para sobrevivir.

La ventaja competitiva, entonces, puede ser creada combinando la dotación de recursos para la producción de los cuales la empresa dispone con una estrategia en la cual se involucren esos recursos, las aptitudes de los empresarios y obreros, así como las oportunidades que ofrece el medio ambiente. La búsqueda de la ventaja competitiva se entiende como un esfuerzo por enfrentar las potencialidades y limitaciones de la empresa a las oportunidades y riesgos del entorno para establecer aquellas acciones que aseguren la sobrevivencia, el crecimiento y la rentabilidad del negocio a través del empleo más astuto de los recursos de la empresa realizando un análisis interno de fortalezas y debilidades de la empresa y otro externo de

oportunidades y amenazas en el entorno de manera que se asegure la plena adaptación de la empresa a su realidad empresarial. (Morales & Pech , 2000)

#### **2.2.2.1.1 Tipos de ventajas competitivas generales**

Porter (1985) Inserto los conceptos sobre las ventajas competitivas generales las cuales se explican a continuación.

##### **a. Liderazgo en costes**

Se describe como la capacidad que tiene la empresa para ofrecer sus productos o servicios a un bajo coste, en la cual la empresa tiene un alcance amplio ya que atiende a varios segmentos en la industria; sin embargo, no debe olvidar diferenciar el producto o servicio ya que de otra manera si el producto no es percibido como aceptable afectara a su posición de bajo coste.

##### **b. Diferenciación**

Es aquella en la que la empresa busca ser la única en la industria, seleccionando los atributos que más valoran los consumidores e incorporándolo al producto o servicio pudiendo variar de acuerdo con la industria donde se encuentre la empresa. Además, la ventaja de diferenciación busca la similitud de los precios reduciendo costos en las áreas que no afecten a la diferenciación del producto o servicio.

### **c. Enfoque**

Se basa en el enfoque en uno o más segmentos de la industria en las que la empresa adaptara su estrategia.

La estrategia de enfoque tiene dos variantes, enfoque en costo el cual busca la diferenciación en costo en su segmento objetivo y el enfoque en la diferenciación busca la diferenciación en su segmento objetivo.

#### **2.2.2.1.2 Teorías sobre las ventajas competitivas**

##### **a. Diamante de la competitividad**

Porter (1996) mediante su modelo del diamante de la competitividad nos dice que la ventaja competitiva es “la capacidad para incitar a las empresas locales y extranjeras a utilizar el país como plataforma para llevar adelante sus actividades, haciendo referencia a las fortalezas y debilidades competitivas de los países y sus principales sectores e industrias.”

Este modelo posee cuatro caras:

- Existencia de recursos como infraestructura, recursos humanos, información.
- Un sector empresarial que realice inversiones en innovación.
- Un mercado local exigente.

- La presencia de industrias de apoyo.

### **b. Visión de la empresa basada en los recursos**

Gregory g. Des, g.t. Lumpkin (citado por Torres & Vega, 2007) indica que considera tanto el análisis interno de la compañía como el análisis externo y su posición competitiva.

En una compañía existen tres tipos de recursos (Tangibles, Intangibles y Capacidades organizacionales) que otorgan ciertas ventajas si se sabe plantearlos correctamente además cada recurso es interdependiente es decir todos están relacionados y dependen uno del otro.

Así como también nos comenta que el recurso intangible tiene cada vez un rol más importante al relacionar la motivación de los empleados con la entrega de un buen servicio al cliente.

Los recursos son:

- Tangibles: Financieros, tecnológicos y organizacionales
- Intangibles: Humanos, innovación y creatividad, reputación
- Capacidades organizacionales: Planeación estratégica, sistemas de control y evaluación

### **c. Capital Humano e Intelectual**

Valenzuela (2011) nos comenta en la Revista Economía & Administración que el capital humano comprende las

capacidades, el conocimiento, habilidades y experiencias de los trabajadores que en forma dinámica están participando en el ambiente competitivo que vive la empresa, es decir estos son fuente de ideas e innovación que se desarrollan de acuerdo con las capacidades de las personas que laboran en la empresa. (p.2)

Por otro lado, Hope, J y Hope, T (citados por Torres & Vega, 2007) mencionan el capital intelectual consiste en la administración del conocimiento que se deriva en saber cómo hacer un uso más efectivo del conocimiento que posee una empresa.

Además, Torres & Vega (2007) mencionan que es importante que la empresa brinde la oportunidad para que este conocimiento se expanda y se complemente con el conocimiento de otras personas para poder ser utilizados como ventaja competitiva.

Los niveles de conocimiento son:

- Conocimiento cognoscitivo (saber qué)
- Habilidades avanzadas (saber cómo)
- Sistemas de comprensión (saber por qué)
- La actividad de motivación propia que induce a la iniciativa y la creatividad.

(Valenzuela , 2011) nos da una lista de indicadores de Medición del Capital Intelectual en términos absolutos los cuales son:

- Ingresos que resultan de nuevas operaciones de negocios (nuevos programas o servicios).
- Inversiones en nuevos mercados (consumidores/clientes).
- Inversiones en desarrollo industrial.
- Inversiones en nuevos canales de desarrollo.
- Inversiones en tecnología de la información (IT) en ventas, servicios, soporte.
- Inversiones en IT en administración.
- Cambio en IT para el manejo de inventarios.
- Inversión en soporte de los consumidores (clientes).
- Inversión en servicios al consumidor (cliente).
- Inversión en entrenamiento al consumidor (cliente).
- Gastos al consumidor no relacionado al producto.

Estos indicadores están orientados a enfatizar aspectos de desarrollo de nuevos negocios, inversiones en IT, inversiones en desarrollo de clientes.

**d. Modelo de las 7S (McKinsey)**

(Peters & Waterman, 1996) Surgió luego de que la consultora McKinsey realizara un estudio a compañías exitosas dentro de Estados Unidos y Japón en los años 80. El objetivo de este modelo es analizar la efectividad de una empresa. Se determinó que esta efectividad depende de siete variables las cuales también pueden representar alguna ventaja competitiva:

- Structure: estructura de la organización
- Strategic: estrategia de la organización
- System: Sistemas (procesos)
- Skills: habilidades
- Staff: personal
- Style: estilo
- Superordinate objectives or shared values: Objetivos superiores

**e. Clusters**

(Villablanca y De la Maza, 2007) indican que un Cluster es hacer explícita la construcción de redes de cooperación y colaboración entre empresas de sectores aparentemente divergentes para promover el crecimiento económico de una región, en las industrias en que es naturalmente competitiva, resaltando la participación de todos los agentes relevantes del

Cluster que van más allá de las cadenas productivas principales (Empresas, Proveedores de servicios, Instituciones públicas, entre otros).

Los Clusters incluyen productos y servicios desde básicos hasta especializados y crean un clima de negocios en el que todas las empresas participantes se benefician y pueden mejorar su desempeño, competitividad y rentabilidad.

Estos esquemas de organización empresarial se convierten en motor de ventajas competitivas por los siguientes motivos:

- Elevan la productividad, gracias al acceso eficiente a insumos especializados, servicios empleados, información, apoyo institucional y asistencia técnica, entre otros.
- Induce a la especialización, aprovechando las señales del mercado y las posibilidades que existen en el comercio mundial.
- Ayuda a regionalizar la política industrial y tecnológica del país en función de las potencialidades de la región.
- Permiten identificar nuevos espacios para la creación de empresas y nuevas oportunidades de empleo.

- Crean mercados más eficientes y menores costos transaccionales y por ello dinamizan la productividad.
- La concentración geográfica acelera la acumulación y difusión de conocimientos y mejores prácticas.

### **2.3 Definición de términos básicos**

Estrategia: Se define como la acción encaminada a alcanzar los objetivos que se fijó. Para la mayoría de las empresas, el objetivo principal consiste en maximizar el valor de la empresa para sus propietarios, los accionistas (Hill, 2011)

Outsourcing: Se considera como una técnica innovadora de gestión que permite transferir a terceros procesos complementarios que no forman parte de la actividad principal del negocio, permitiendo la concentración de recursos y esfuerzos en las actividades esenciales que general reducción de costes y resultados a corto plazo.(Hidalgo, López & Granda, 2013)

Servicio: Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada. (Real Academia Española, 2019)

Calidad de servicio: Actitud que resulta de una evaluación global del desempeño de una empresa. (Hoffman & Bateson, 2011)

**Posicionamiento:** Se refiere a lo que sucede con la mente de los probables clientes o personas cómo se ubica el producto en la mente de éstos. Se trata cambios que se realizan con el propósito de conseguir una posición valiosa en la mente del cliente en perspectiva. (Ries & Trout, 2001)

**Competitividad estratégica:** Es el proceso de percibir nuevas posiciones que induzcan a los clientes a cambiarse de posiciones establecidas o que atraigan a nuevos clientes al mercado. (Porter, 1996)

**Eficacia:** Capacidad de lograr el efecto que se desea o se espera. (Real Academia Española, 2019)

**Organización:** Establece líneas de autoridad, mejora la comunicación, evita la duplicidad de recursos y puede mejorar la competitividad porque acelera la toma de decisiones. (Ferrell , Hirt, & Ferrell , 2004)

**Productividad:** Calcula cuántos bienes y servicios se producen por cada factor utilizado (trabajador, capital, tiempo, costo) durante un periodo específico. (Economipedia, 2019)

**Eficiencia:** Capacidad de disponer de alguien o de algo para conseguir un efecto determinado (Real Academia Española, 2019).

## **CAPÍTULO III**

### **HIPÓTESIS Y VARIABLES**

#### **3.1. Hipótesis y/o supuestos básicos**

##### **3.1.1. Hipótesis Principal**

La estrategia de negocio influirá significativamente en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio outsourcing en el mercado latinoamericano en el año 2019.

##### **3.1.2. Hipótesis específicas**

- El diseño de la estrategia influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.
- La implementación de la estrategia se relaciona significativamente con el precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.
- La incidencia de la estrategia de negocios se relaciona significativamente con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.
- La implementación de la estrategia influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.

### **3.2. Identificación de variables o unidades de análisis**

Variable Independiente: Estrategia de negocios

Variable Dependiente: Ventaja competitiva

### **3.3. Matriz lógica de consistencia**

TÍTULO: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INSERCIÓN DE UN SERVICIO DE OUTSOURCING AL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL AÑO 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p><b>GENERAL</b></p> <p>¿De qué manera la estrategia de negocios influye en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado latinoamericano en el año 2019?</p> <p><b>SECUNDARIOS</b></p> <p>¿De qué manera el diseño de la estrategia influye en la diferenciación de empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano?</p> <p>¿De qué manera implementar la estrategia influye en la obtención de un precio competitivo para el servicio de outsourcing en la inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano?</p> <p>¿De qué forma la incidencia de la estrategia de negocios se relaciona con la obtención de un personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano?</p> <p>¿Cómo influye la implementación de la estrategia de negocios en el éxito empresarial para la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado?</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>Demostrar la incidencia de una estrategia de negocios en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado Latinoamericano en el año 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>Diseñar una estrategia para lograr la diferenciación de empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.</p> <p>Implementar la estrategia para la obtener un precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>Demostrar la relación de la estrategia de negocios con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>Implementar la estrategia de negocios para la obtención del éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.</p>	<p><b>GENERAL</b></p> <p>La estrategia de negocio influirá significativamente en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio outsourcing en el mercado latinoamericano en el año 2019.</p> <p><b>ESPECÍFICAS</b></p> <p>El diseño de la estrategia influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano</p> <p>La implementación de la estrategia se relaciona significativamente con el precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>La incidencia de la estrategia de negocios se relaciona significativamente con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>La implementación de la estrategia influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.</p>	<p><b>VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</b></p> <p><b>ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</b></p> <p><b>VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</b></p> <p><b>VENTAJA COMPETITIVA</b></p>	<p>-Diseño de la estrategia</p> <p>-Implementación de la estrategia</p> <p>-Incidencia en la empresa</p> <p>-Personal Competente</p> <p>-Precio competitivo</p> <p>-Diferenciación de la competencia</p> <p>-Éxito empresarial</p>	<p>-Estado situación de la región</p> <p>-Analizar los competidores</p> <p>-Segmentación de mercado</p> <p>-Trabajo en Equipo</p> <p>-Tiempo y coste de la implementación</p> <p>-Relación con los clientes y proveedores</p> <p>-Retención de clientes</p> <p>-Resultados empresariales</p> <p>-Altas y bajas del personal</p> <p>-Personal capacitado</p> <p>-Responsabilidad</p> <p>-Recontratación</p> <p>-Valor agregado</p> <p>-Calidad del servicio</p> <p>-Conocimiento del mercado</p> <p>-Fidelización del cliente</p> <p>-Satisfacción del cliente</p> <p>-Reconocimiento de la empresa</p>

## CAPÍTULO IV

### MÉTODO

#### 4.1. Tipo y método de investigación

El tipo de la presente investigación es aplicada el cual tiene como objetivo crear una nueva fuente de información a partir de los conocimientos adquiridos a través de la investigación que pueda ser utilizada para otras investigaciones.

En el cual se detallará el problema que ocurre en la empresa ocasionado por la falta de una estrategia de negocios para mejorar la ventaja competitiva de la empresa como herramienta de inserción al mercado extranjero más específicamente al mercado latinoamericano.

Por otro lado, la investigación corresponde al método hipotético – deductivo puesto que busca la observación de la problemática a estudiar para obtener luego una hipótesis que explique los posibles motivos del problema y por último comprobar la veracidad de las proposiciones comparándola con la experiencia y realidad encontrada en el estudio.

#### 4.2. Diseño de la investigación

En el presente trabajo de investigación se tomó en cuenta los siguientes diseños:

- a) No experimental, es la que se realiza sin manipular las variables, basándonos únicamente en la observación de las mismas para luego analizarlas.
- b) Transversal, debido a que los datos que se recolectan serán analizados en un tiempo específico, buscando analizar las variables e su incidencia en un momento dado.

- c) Descriptivo, porque el propósito principal es observar y describir cómo se manifiesta el objeto de investigación especificando sus características.
- d) Correlacional, ya que tiene como propósito determinar el grado de relación entre las dos o más variables de investigación.

### 4.3 Población, muestra o participantes

La población está conformada por los empleados de la empresa Overall ubicados en Lima Metropolitana y provincia, constituida por 92 personas entre Administradores de personal y Jefes administrativos.

Para hallar la muestra se utilizará la siguiente formula estadística.

$$n = \frac{NZ^2pq}{(N - 1)E^2 + Z^2pq}$$

Donde:

n = Muestra a encontrar

Z = 1.96

p = 0.5

q = 0.5

E = 0.05

N = 92

$$n = \frac{(92)(3.8416)(0.5)(0.5)}{(91)(0.0025) + (3.8416)(0.25)} = \frac{88,3568}{1.1879}$$

$n = 74.38$
-------------

La muestra está conformada por 75 personas que laboran en la empresa Overall.

#### **4.4 Instrumentos de recolección de datos**

El instrumento utilizado para la recolección de datos será el cuestionario el cual contiene una serie de preguntas organizadas con el propósito de obtener información relevante de los encuestados.

#### **4.5 Técnicas de procesamiento y análisis de datos**

Culminada las encuestas al personal procederemos a revisar las respuestas, aplicaremos criterios estadísticos para realizar la tabulación y grafico de datos utilizando el software SPSS.

Para el análisis de datos se utilizó gráficos de barras, tablas dimensionales y de distribución.

Para culminar se utilizó la prueba estadística llamada chi-cuadrado para analizar y comprobar si las variables de la investigación se encuentran relacionadas o no.

#### **4.6 Procedimiento para la ejecución del estudio**

Se realizará la encuesta siguiendo las actividades descritas a continuación:

- Solicitud de permisos correspondientes para realizar la encuesta a los empleados de la empresa
- Sensibilización del personal en cuanto a los objetivos de la investigación
- Aplicar la encuesta
- Recolección y revisión de datos

## CAPÍTULO V

### RESULTADOS Y DISCUSION

#### 5.1 Presentación y análisis de los resultados

Para la presente investigación, se realizó una encuesta de 38 preguntas a una muestra de 75 colaboradores de la empresa Overall de la cual describiremos sus características a continuación:

Tabla 2 *Puesto de la muestra encuestada*

	Frecuencia	Porcentaje
Administrador de personal	58	77%
Administrador de Personal junior	9	12%
Jefe Administrativo	8	11%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

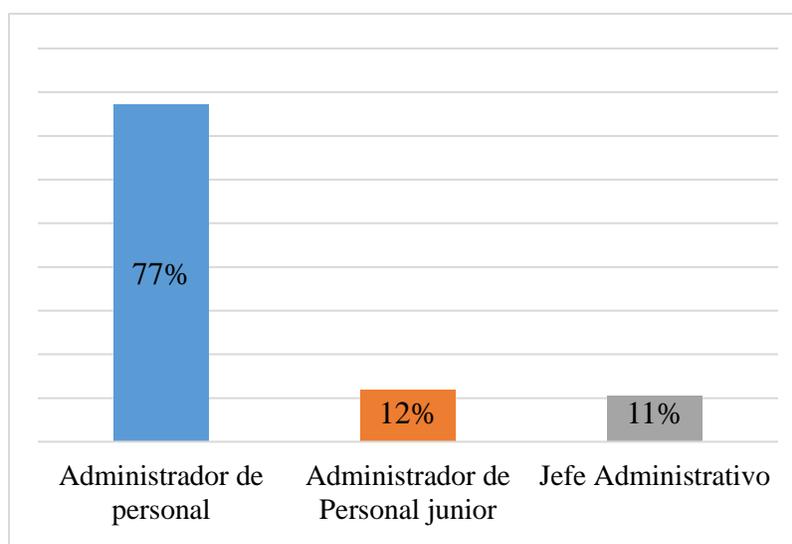


Figura 3: Puesto de la muestra encuestada

Elaboración propia

En la tabla 2 y figura 3, se muestran los resultados obtenidos en referencia al puesto que desempeñan los colaboradores encuestados, obteniendo como resultados que el 89% oscilan entre administradores de personal y administradores de personal junior siendo en mayor proporción administradores de personal y un 11% es jefe administrativo

Tabla 3 *Sexo de la muestra encuestada*

	Frecuencia	Porcentaje
Masculino	36	48%
Femenino	39	52%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

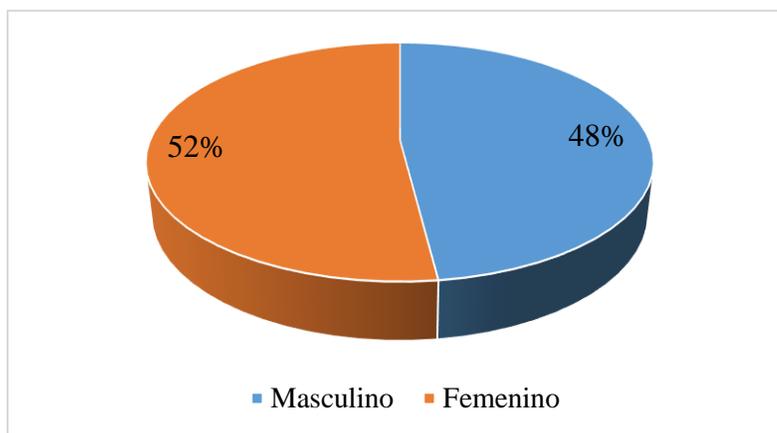


Figura 4 *Sexo de la muestra encuestada*

Elaboración propia

En la tabla 3 y figura 4, se muestran los resultados obtenidos en referencia al sexo de los colaboradores encuestados, obteniendo como resultados que un 52% lo conforman el sexo femenino y un 48% el sexo masculino.

Tabla 4 *Años de servicio en el corporativo*

	Frecuencia	Porcentaje
Menos de 1 año	2	2.7%
Entre 1 a 2 años	11	14.7%
Entre 3 a 5 años	33	44%
Más de 5 años	29	38.7%
Total	75	100%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

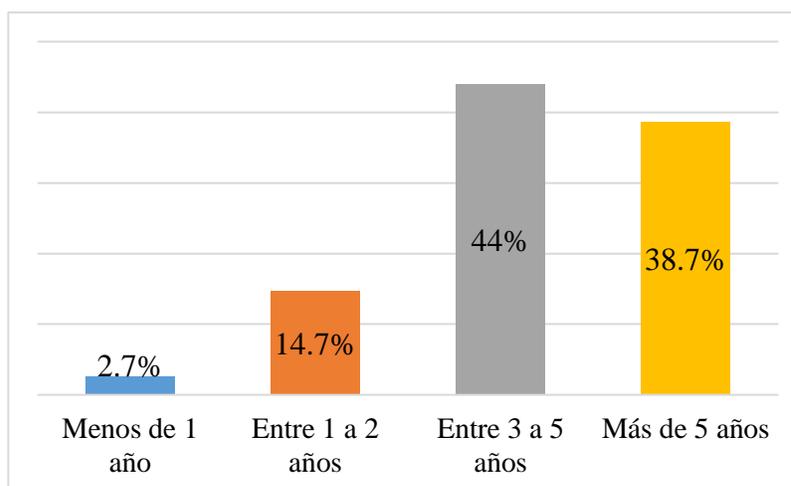


Figura 5. Años de servicio en el corporativo

Elaboración propia

En la tabla 4 y figura 5, se muestran los resultados obtenidos en los años de servicio en la empresa, obteniendo como resultados que un 38.7% trabaja más de 5 años y el 2.7% menos de un año siendo este el porcentaje menor lo que indica que la mayoría de los colaboradores obtiene una estabilidad laboral dentro de la empresa.

Tabla 5 ¿Considero que la empresa está consolidada en el mercado nacional?

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	25.33%
De acuerdo	26	34.67%
Totalmente De acuerdo	30	40.00%
Total	75	100%

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

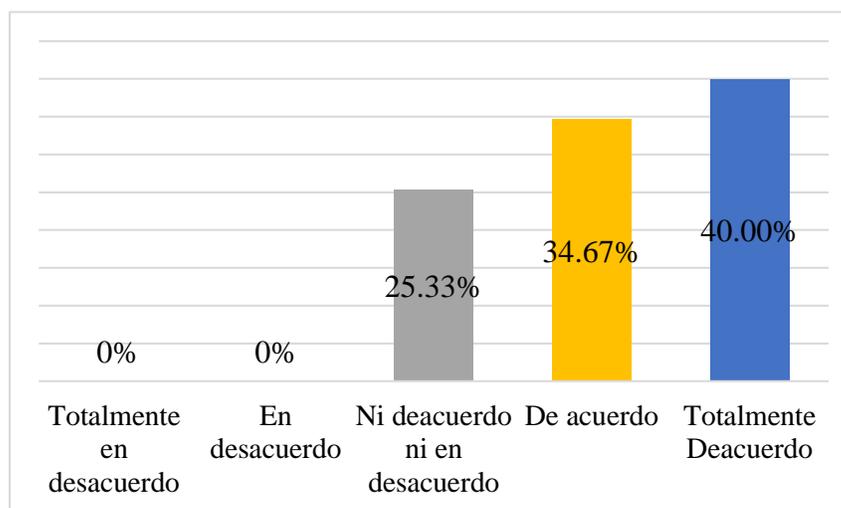


Figura 6 ¿Considero que la empresa está consolidada en el mercado nacional?

Elaboración propia

En la tabla 5 y figura 6, se muestran los resultados obtenidos en referencia a la percepción de sus clientes internos sobre la consolidación de la empresa en el mercado nacional, en donde se obtuvo como resultados que, 40% de los trabajadores se encuentran totalmente de acuerdo con el enunciado, un 34.67%

está de acuerdo; por el contrario un 25.33% de los encuestados se muestra indiferente y un 0% indica estar en desacuerdo y totalmente en desacuerdo, siendo más del 50% de la muestra los que consideran a la empresa consolidada en el mercado local.

Tabla 6 *Me parece interesante la oportunidad de que la empresa expanda sus servicios al mercado Mexicano.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	14.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	21%
De acuerdo	30	40%
Totalmente De acuerdo	18	24%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

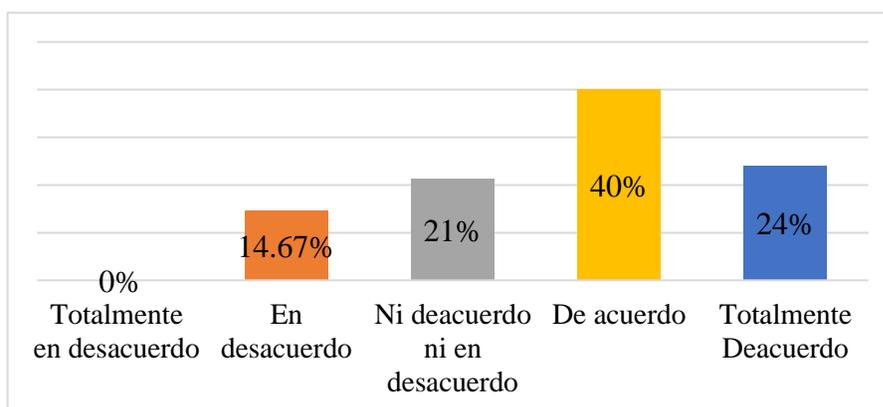


Figura 7 *Me parece interesante la oportunidad de que la empresa expanda sus servicios al mercado Mexicano.*

Elaboración propia

En la tabla 6 y figura 7, observamos los resultados obtenidos en referencia a la percepción de sus colaboradores sobre la expansión de la empresa hacia mercados internacionales con referencia al mercado latinoamericano más

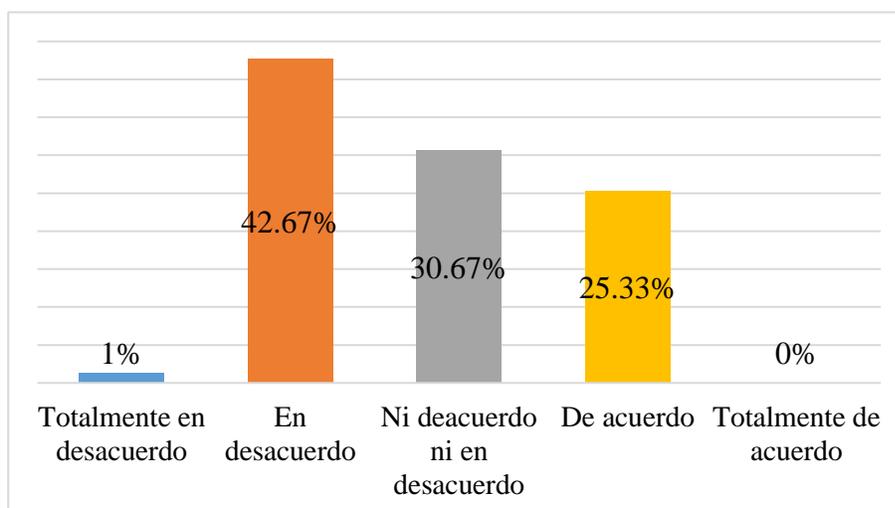
exactamente al mexicano, en el que se obtuvo como resultados que, el 40% y 24% se muestran a favor de la oportunidad de expandir el servicio hacia otros mercados; por el contrario un 21% se muestra indiferente junto con el 0% y 14.67% los cuales indican no estar de acuerdo con el enunciado, observamos así que cerca de un 70% se muestra interesado en la propuesta de la estrategia de negocios basada en la internacionalización del servicio.

*Tabla 7 Considero que el ingreso de la empresa al mercado mexicano después que sus competidores nacionales dificultara el posicionamiento en el mismo*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	1	1%
En desacuerdo	32	42.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	30.67%
De acuerdo	19	25.33%
Totalmente de acuerdo	0	0%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación



*Figura 8 Considero que el ingreso de la empresa al mercado mexicano después que sus competidores nacionales dificultara el posicionamiento en el mismo*

Elaboración propia

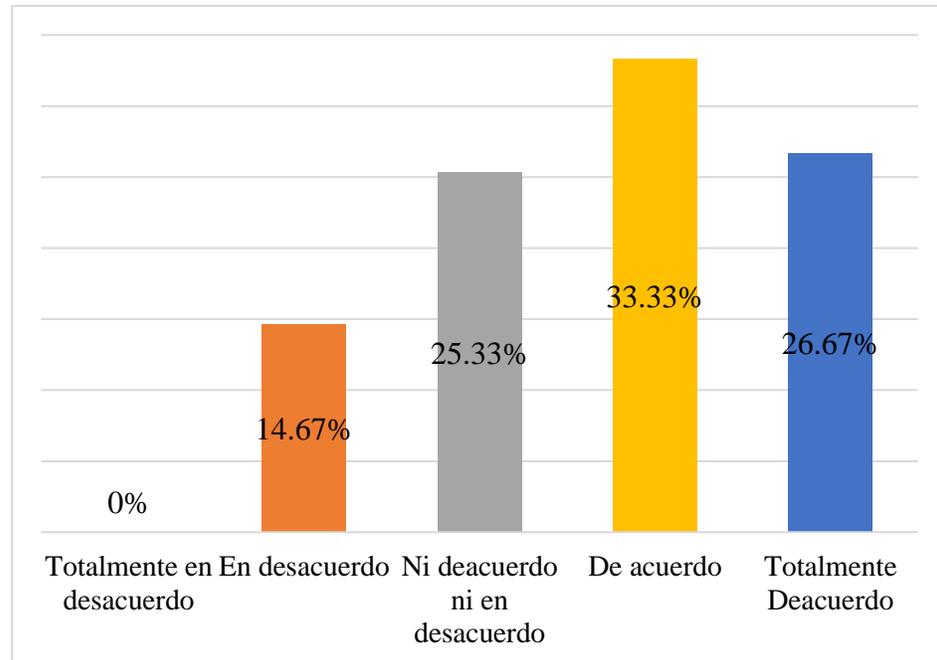
En la tabla 7 y figura 8, observamos los resultados obtenidos en referencia a la percepción de sus colaboradores sobre si el ingreso de la empresa al mercado mexicano después que sus competidores directos dificultara el posicionamiento en el país mexicano del cual podemos decir que el 1% se muestra totalmente en desacuerdo con la afirmación, el 42.67% está en desacuerdo; un 30.67 % se muestran indiferente; por el contrario el 25.33% se muestra totalmente de acuerdo y 0% de acuerdo siendo así que el 43.67% considera que los competidores directos no serán una amenaza para la expansión mientras que 25.33% indica que los competidores si dificultaran el ingreso.

*Tabla 8 Considero que la internacionalización de los competidores directos de la empresa (Manpower y Adecco) a México influirá en la competitividad de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	11	14.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	19	25.33%
De acuerdo	25	33.33%
Totalmente De acuerdo	20	26.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación



*Figura 9* Considero que la internacionalización de los competidores directos de la empresa (Manpower y Adecco) a México influirá en la competitividad de la empresa

Elaboración propia

La tabla 8 y figura 9 podemos observar los resultados obtenidos sobre a la percepción de los colaboradores con respecto a la internacionalización de los competidores directos a México y su influencia en competitividad de la empresa del cual podemos decir que el 33.33% está de acuerdo y el 26.67% se muestra totalmente de acuerdo con un total de 60% considera que si influye en la competitividad de la empresa la internacionalización de sus competidores mientras que un 14.67% está en desacuerdo y un 25.33% se muestra indiferente.

Tabla 9 *Considero que el establecimiento de una sucursal en el mercado mexicano facilitara el ingreso al mercado*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	16%
De acuerdo	32	42.67%
Totalmente De acuerdo	31	41%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

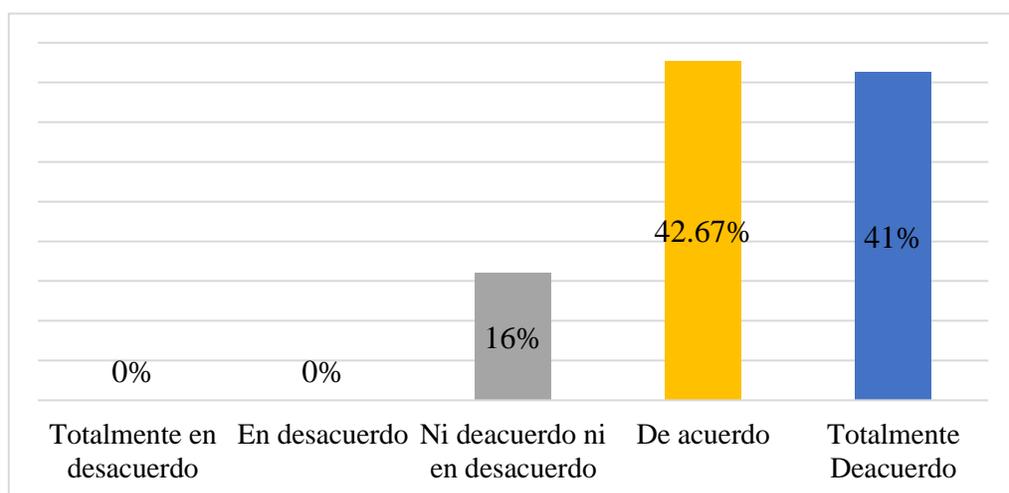


Figura 10 *Considero que el establecimiento de una sucursal en el mercado mexicano facilitara el ingreso al mercado*

Elaboración propia

En la tabla 9 y figura 10 observamos los resultados obtenidos en referencia al establecimiento de una sucursal en el mercado mexicano como medio para internacionalización del cual podemos decir que el 0% encuentra totalmente en desacuerdo y en desacuerdo con la pregunta mientras que un 42.67% se muestra de acuerdo y el 41% se muestra totalmente de acuerdo indicando así

que la se considera que el establecer una sucursal ayudara al ingreso a mercados extranjeros como es en el caso de México.

Tabla 10 *La creación de un área de investigación de mercados permitirá la expansión de la empresa hacia otros mercados.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	2	2.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	6	8%
De acuerdo	35	46.67%
Totalmente De acuerdo	32	42.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

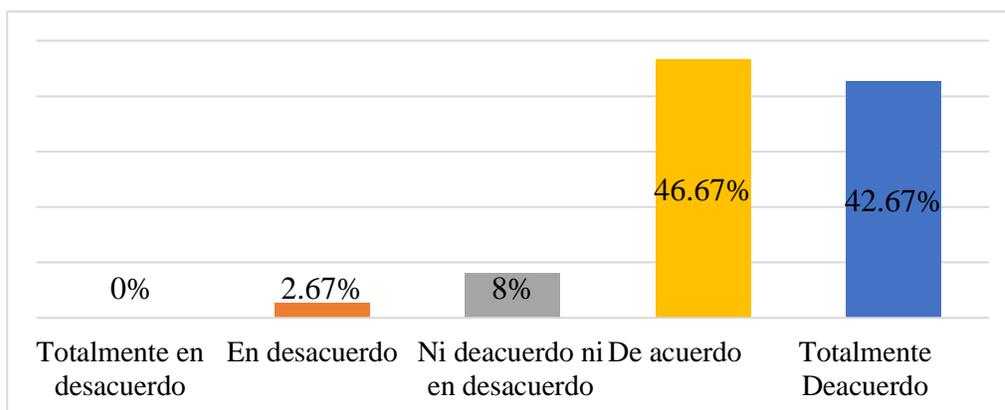


Figura 11 *La creación de un área de investigación de mercados permitirá la expansión de la empresa hacia otros mercados.*

Elaboración propia

En la tabla 10 y figura 11 observamos los resultados obtenidos en referencia a la creación de un área de investigación de mercados para la expansión hacia otros mercados del cual podemos decir que un el 8% es indiferente, un 46.67%

se muestra de acuerdo y un 42.67% indica estar totalmente de acuerdo; por lo que podemos indicar que casi un 90% está favor de la creación de esta área.

Tabla 11 *Considero que él envió de una delegación de colaboradores para la investigación e implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización beneficiara a la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	22.67%
De acuerdo	35	46.67%
Totalmente De acuerdo	23	30.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

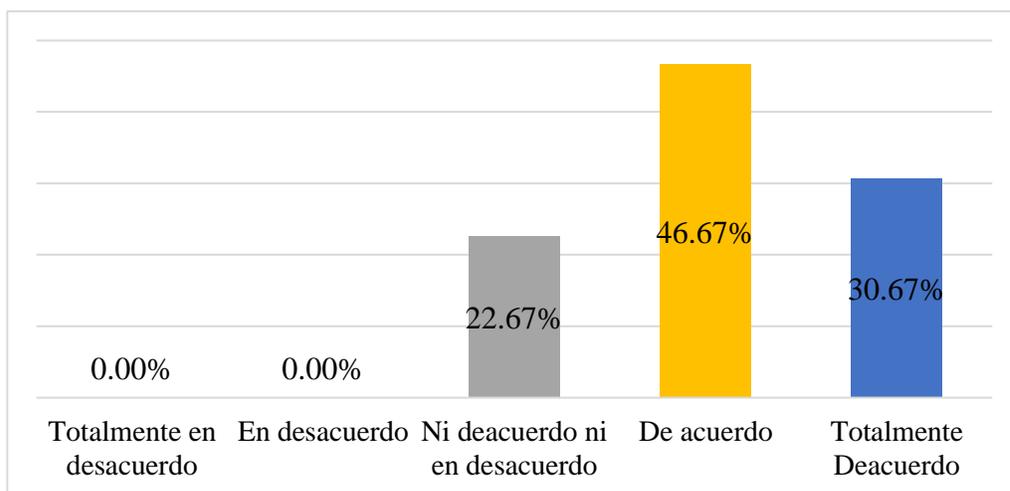


Figura 12 *Considero que él envió de una delegación de colaboradores para la investigación e implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización beneficiara a la empresa.*

Elaboración propia

En la tabla 11 y figura 12 observamos los resultados obtenidos en referencia al envío de una delegación para la investigación e implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización beneficiara a la

empresa del cual podemos decir que el 22.67% es indiferente, un 46.67% se muestra de acuerdo y un 30.67% indica estar totalmente de acuerdo; por lo que podemos indicar que casi un 90% está favor de enviar una delegación.

Tabla 12 *El coste es un factor relevante en la implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización de la empresa.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0%
En desacuerdo	0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0%
De acuerdo	44	58.67%
Totalmente De acuerdo	31	41.33%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

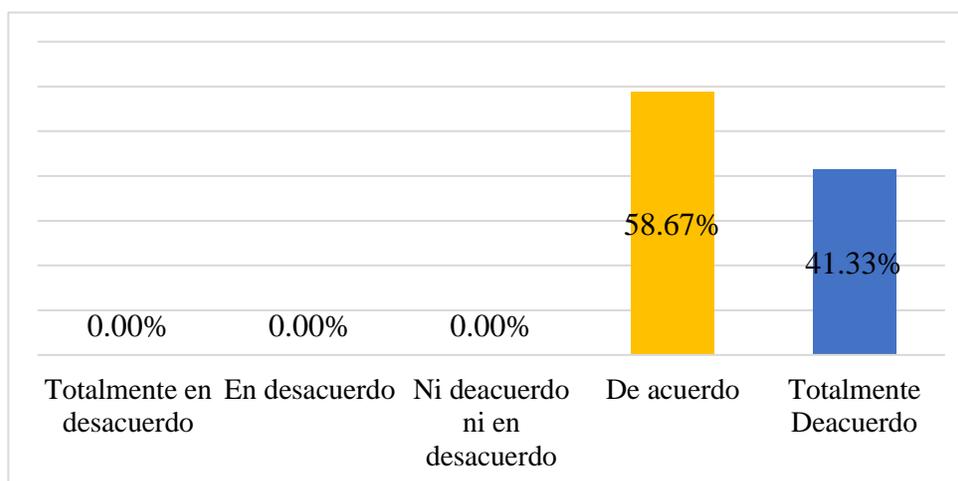


Figura 13 *El coste es un factor relevante en la implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización de la empresa*

Elaboración propia

En la tabla 12 y figura 13 podemos observar los resultados obtenidos en referencia a la relevancia del coste con respecto de la implementación de la estrategia de negocios basada en la internacionalización por lo que podemos decir que un 58.67% se muestra de acuerdo y un 41.63% se muestra totalmente de acuerdo y favor de la importancia del costo de incursionar en mercados extranjeros.

Tabla 13 *Considero que la relación con los clientes nacionales ayudara en el ingreso al mercado internacional*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	29.33%
De acuerdo	33	44.00%
Totalmente De acuerdo	20	26.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

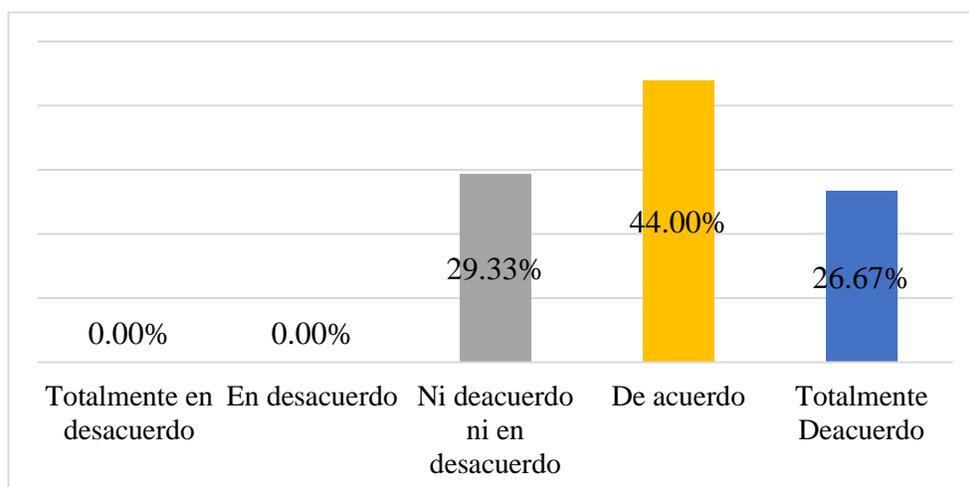


Figura 14 *Considero que la relación con los clientes nacionales ayudara en el ingreso al mercado internacional*

Elaboración propia

En la tabla 13 y figura 14 podemos observar los resultados obtenidos en referencia a la importancia de poseer relaciones estratégicas con los clientes nacionales que incentiven el ingreso a otros mercados por lo que podemos observar que un 44% se muestra de acuerdo y un 26.67% se muestra totalmente de acuerdo lo que nos indica que la muestra considera que es importante las relaciones con sus clientes debido a que podría utilizar sus relación como medio de impulso de internacionalización de la empresa.

Tabla 14 *Poseer alianzas estratégicas con los proveedores influirá en el ingreso al mercado mexicano.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	24	32.00%
De acuerdo	26	34.67%
Totalmente De acuerdo	25	33.33%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

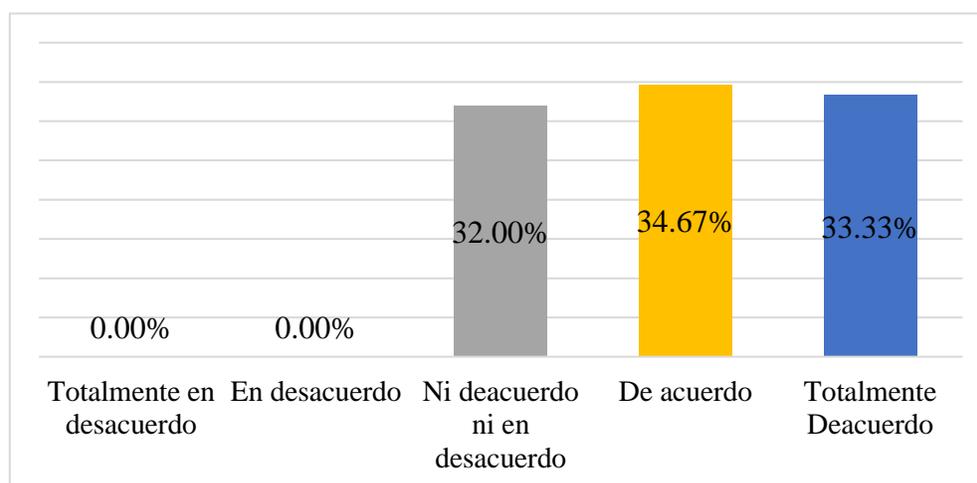


Figura 15 *Poseer alianzas estratégicas con los proveedores influirá en el ingreso al mercado mexicano*

Elaboración propia

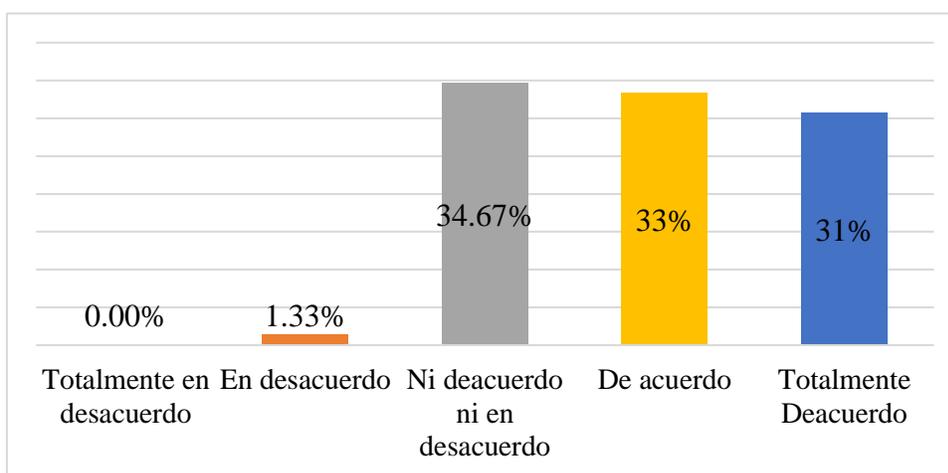
En la tabla 14 y figura 15 podemos observar los resultados obtenidos en referencia a la importancia de poseer relaciones estratégicas con los proveedores influirá en el ingreso de la empresa al mercado mexicano, por lo que podemos indicar que un 34.67% se muestra de acuerdo y un 33.33% se muestra totalmente de acuerdo lo que nos lleva a comentar que existe una relación fuerte entre los proveedores y el ingreso al mercado meta como estrategia de negocios debido a que lo puede facilitar o dificultar dependiendo del caso.

*Tabla 15 La internacionalización de la empresa como estrategia de negocios tendrá un efecto positivo en la retención del cliente*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	26	34.67%
De acuerdo	25	33%
Totalmente De acuerdo	23	31%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación



*Figura 16 La internacionalización de la empresa como estrategia de negocios tendrá un efecto positivo en la retención del cliente*

Elaboración propia

En la tabla 15 y figura 16 e muestran los resultados obtenidos en referencia a la internacionalización de la empresa como estrategia de negocios y su efecto en la retención del cliente, en donde se obtuvo como resultados que, el 33% de los encuestados están de acuerdo, un 31% están muy de acuerdo y un 34.67% se muestra indiferentes siendo el porcentaje más alto indicador de que la muestra encuestada considera que si hay un efecto positivo en la retención del cliente debido a la internacionalización.

Tabla 16 *La expansión de la empresa a mercados internacionales aumentara la rentabilidad de la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.33%
De acuerdo	35	46.67%
Totalmente De acuerdo	36	48%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

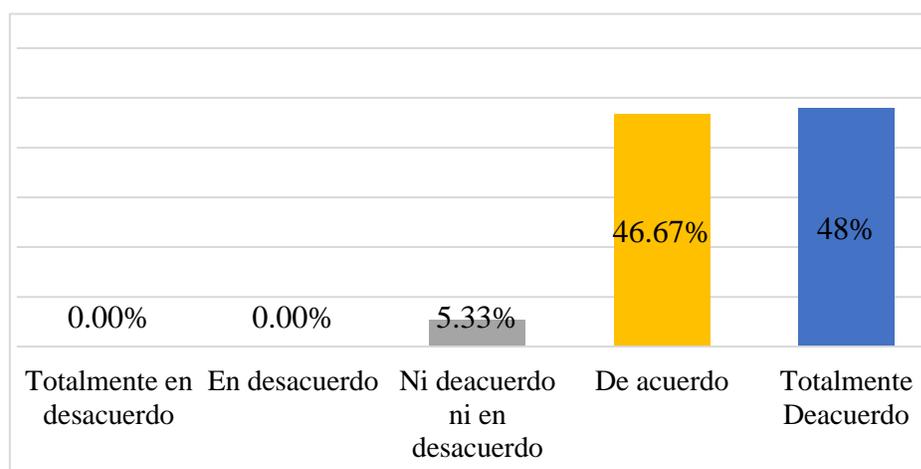


Figura 17 *La expansión de la empresa a mercados internacionales aumentara la rentabilidad de la empresa*

Elaboración propia

En la tabla 16 y figura 17 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la expansión a mercados internacionales y el aumento de la rentabilidad de la empresa, en donde se obtuvo como resultados que, el 46.67% de los encuestados está de acuerdo en que la rentabilidad de la empresa aumentara y un 48% está muy de acuerdo que la rentabilidad de la empresa aumentara debido a la expansión de la empresa mientras que un 5.33% se muestra indiferente.

Tabla 17 *La rotación del personal tiene un efecto negativo en el servicio al cliente*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	30.67%
De acuerdo	23	30.67%
Totalmente De acuerdo	29	38.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

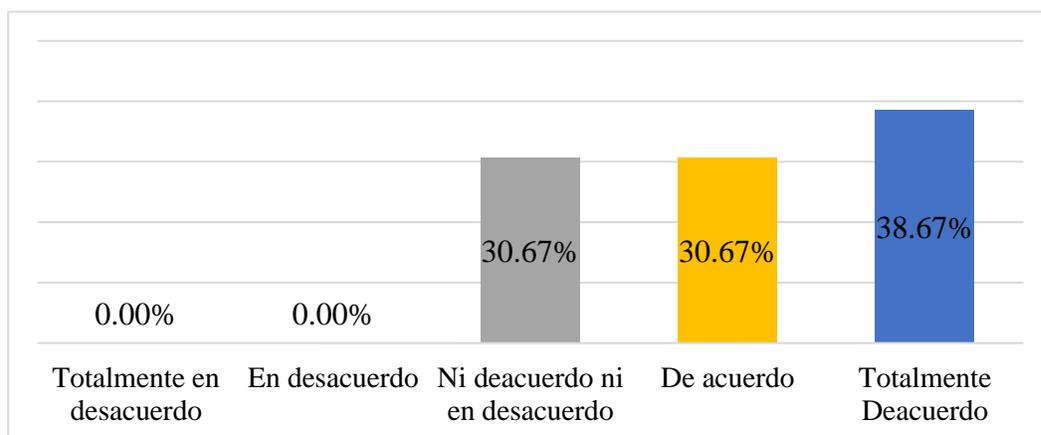


Figura 18 *La rotación del personal tiene un efecto negativo en el servicio al cliente*

Elaboración propia

En la tabla 17 y figura 18 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la rotación del personal y su efecto negativo en el servicio al cliente, en donde se obtuvo como resultados que, el 30.67 % de los encuestados está de acuerdo en que la rotación tiene un efecto negativo en la rotación del personal y un 48% está muy de acuerdo mientras que un 30.67% se muestra indiferente.

Tabla 18 *Considero que la expansión de la empresa hacia mercados internacionales influye en la recontractación de los servicios brindados por la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	23	30.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	15	20.00%
De acuerdo	22	29.33%
Totalmente De acuerdo	15	20.00%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

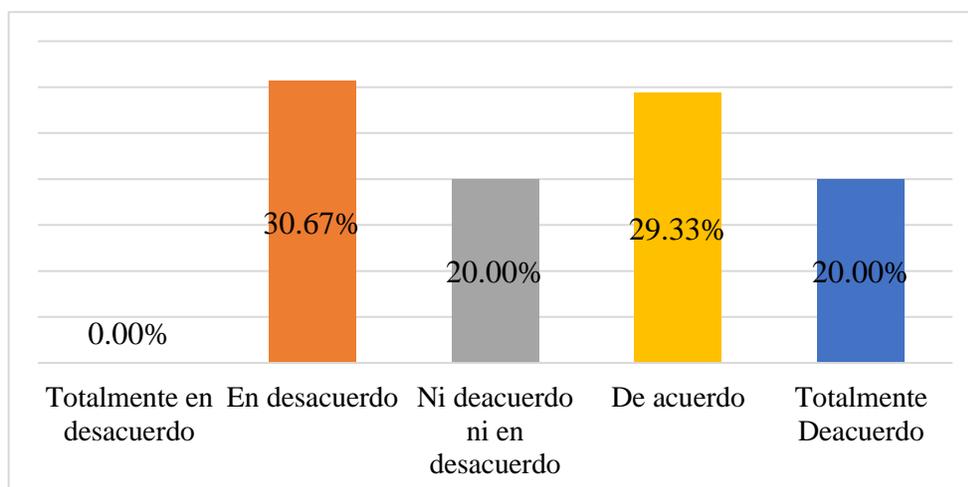


Figura 19 Considero que la expansión de la empresa hacia mercados internacionales influye en la recontractación de los servicios brindados por la empresa.

Elaboración propia

En la tabla 18 y figura 19 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la influencia de la expansión de la empresa hacia mercados internacionales con la recontractación de los servicios brindados por la empresa, en donde se obtuvieron los siguientes resultados, el 30.67% de los encuestados está en desacuerdo que la expansión tendrá un efecto positivo en la recontractación de servicios y un 49.33% está de acuerdo en que si habrá un efecto positivo en la recontractación de servicios.

Tabla 19 *Con frecuencia los clientes contratan nuevos servicios con la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	2	2.67%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	34	45.33%
De acuerdo	39	52.00%
Totalmente De acuerdo	0.0	0.00%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

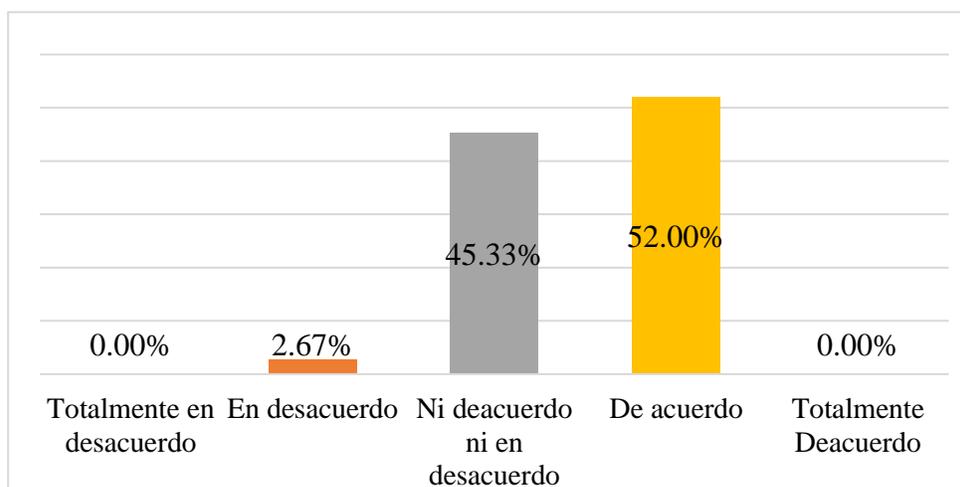


Figura 20 *Con frecuencia los clientes contratan nuevos servicios con la empresa*

Elaboración propia

En la tabla 19 y figura 20 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la frecuencia con que los clientes contratan nuevos servicios con la empresa, en donde se muestran los siguientes resultados, el 52% de los encuestados está de acuerdo que los clientes contratan nuevos de servicios con frecuencia, en comparación con un 45.3% el cual se muestra indiferente y un 2.67% está en desacuerdo por lo que podemos decir que en su mayoría los encuestado opinan positivamente.

Tabla 20 *Recomendaría sin ningún reparo los servicios que brinda la empresa*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0%
En desacuerdo	0.0	0%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.0	0%
De acuerdo	29	38.67%
Totalmente De acuerdo	46	61.33%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

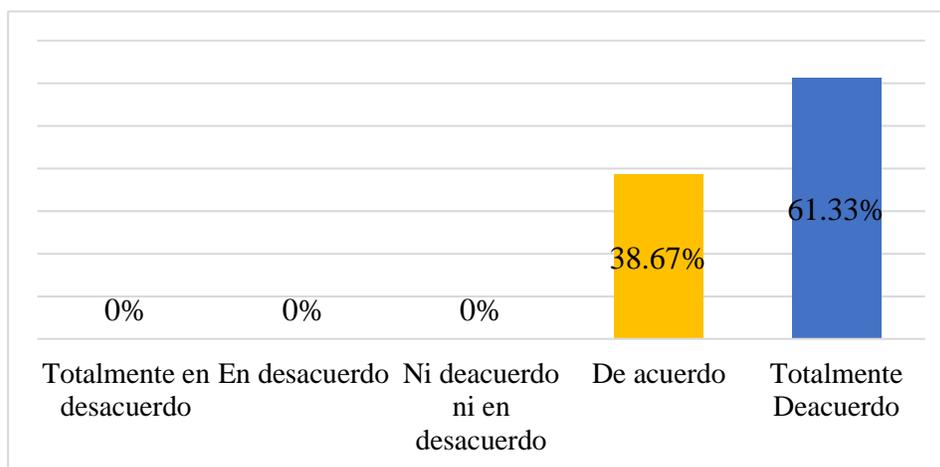


Figura 21 *Recomendaría sin ningún reparo los servicios que brinda la empresa*

Elaboración propia

En la tabla 20 y figura 21 se muestran los resultados obtenidos en referencia a la posibilidad de recomendar los servicios que brinda la empresa, en donde se obtuvo como resultados que, el 38.67% de los colaboradores encuestados consideran que están de acuerdo y recomendarían los servicios de la empresa, además un 61.33% se muestra muy de acuerdo en recomendar a la empresa lo cual nos indica que el 100% recomendaría los servicios de la empresa de Overall.

Tabla 21 *Con frecuencia recibo comentarios de mis clientes del buen servicio brindado*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	3	4.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	31	41.33%
De acuerdo	39	52.00%
Totalmente De acuerdo	2	2.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

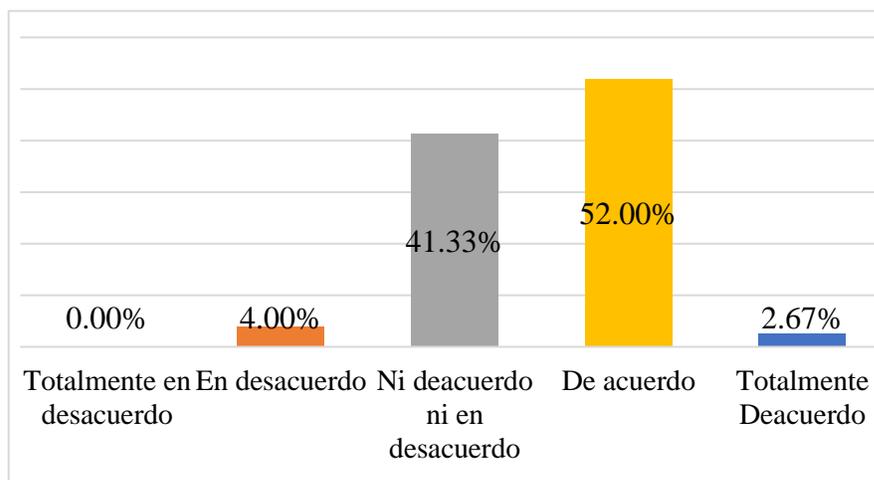


Figura 22 *Con frecuencia recibo comentarios de mis clientes del buen servicio brindado*

Elaboración propia

En la tabla 21 y figura 22, se muestran los resultados obtenidos en referencia a los comentarios de los clientes debido al buen servicio brindado, en donde se obtuvieron los siguientes resultados que, el 52% de los colaboradores encuestados se muestran de acuerdo; por el contrario, un 4% se muestra en desacuerdo siendo este último una pequeña porción de los encuestados por lo que en su mayoría se reciben buenos comentarios respecto del servicio brindado.

Tabla 22 *El servicio que brinda la empresa está enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente.*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	0.0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0.0	0.00%
De acuerdo	31	41.33%
Totalmente De acuerdo	44	58.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

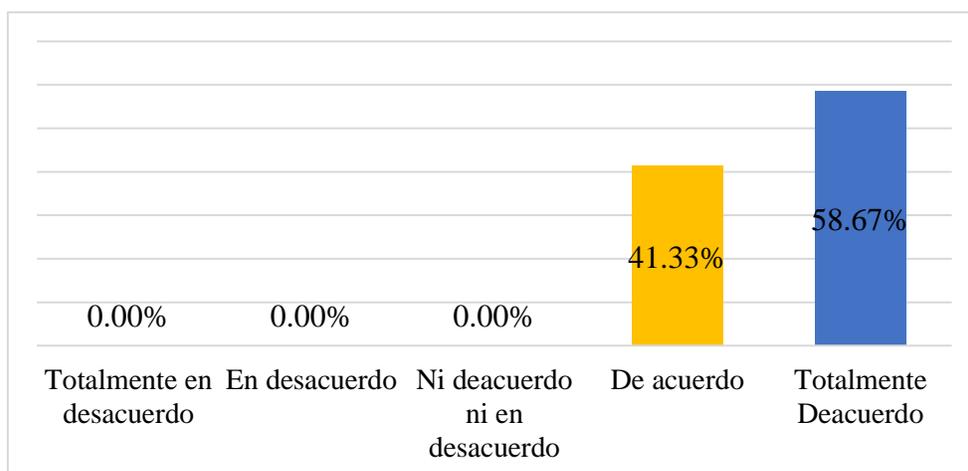


Figura 23 *El servicio que brinda la empresa está enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente*

Elaboración propia

En la tabla 22 y figura 23, se muestran los resultados obtenidos en referencia al enfoque en la satisfacción de las necesidades del cliente en la que observamos que un 41.33% de los colaboradores encuestados se muestran de acuerdo y un 58.67% se muestra muy de acuerdo indicando así que el 100% de colaboradores consideran que los servicios brindados por la empresa bajo su cargo se enfocan en las necesidades del cliente.

Tabla 23 *Considero que la empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0.0	0.00%
En desacuerdo	0.0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	5.33%
De acuerdo	39	52.00%
Totalmente De acuerdo	32	42.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

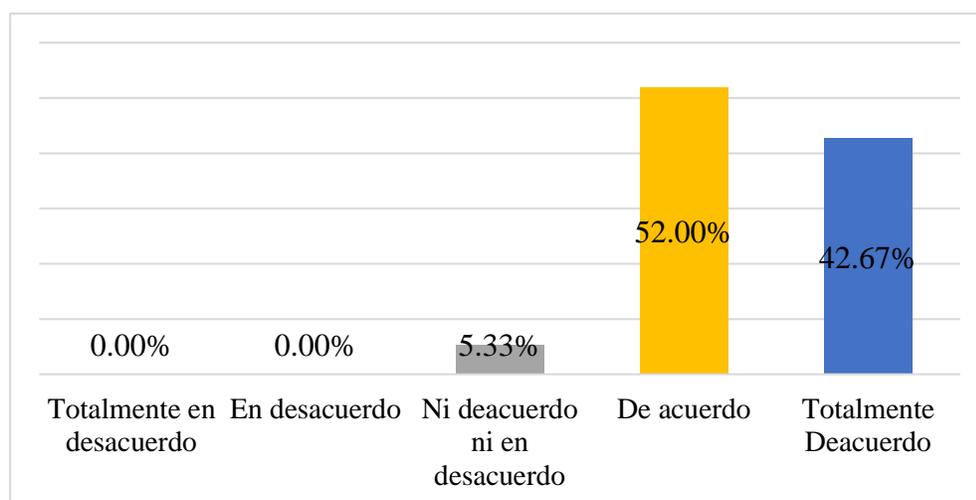


Figura 24 *Considero que la empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes*

Elaboración propia

En la tabla 23 y figura 24, se muestran los resultados obtenidos en referencia a la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes en la que observamos que un 52% de los encuestados se muestran de acuerdo y un 42.67% se muestra muy de acuerdo indicando así que la gran mayoría indica que la empresa se enfoca en construir relaciones de negocios a largo plazo.

Tabla 24 *La empresa es reconocida por sus trabajadores como un buen empleador*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	0	0.00%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	22	29.33%
De acuerdo	24	32.00%
Totalmente De acuerdo	29	38.67%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

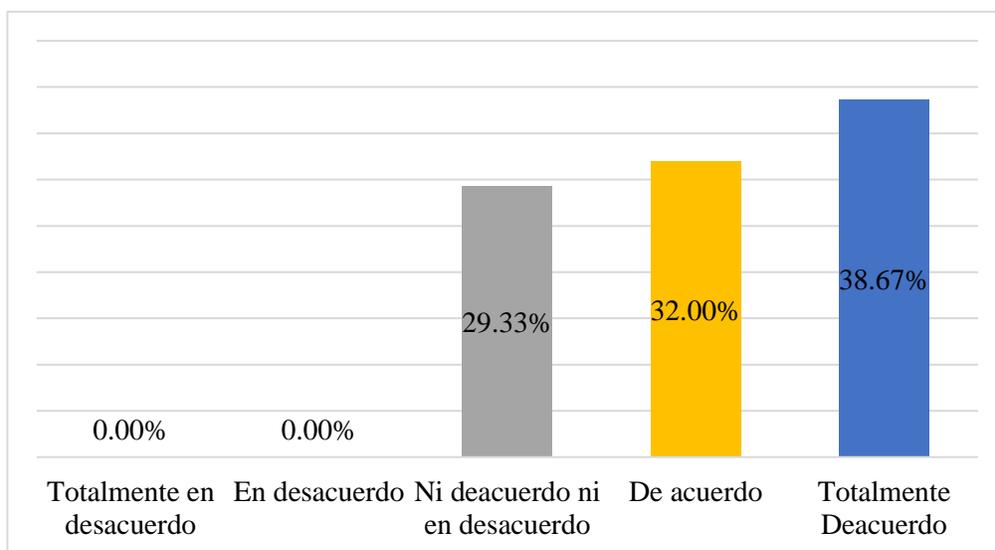


Figura 25 *La empresa es reconocida por sus trabajadores como un buen empleador*

Elaboración propia

En la tabla 24 y figura 25, se muestran los resultados obtenidos en referencia al reconocimiento de la empresa por sus trabajadores como un buen empleador en donde se obtuvo como resultados que, el 32% de los clientes está de acuerdo en que la empresa es un buen empleador así como un 38.67% muestra estar muy de acuerdo; por el contrario 29.33% se muestra indiferente lo que nos indica que el mas del 50% de encuestados considera que la empresa es una buena empresa.

Tabla 25 *La empresa tiene reconocimiento por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal*

	Frecuencia	Porcentaje
Totalmente en desacuerdo	0	0.00%
En desacuerdo	1	1.33%
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	0	0.00%
De acuerdo	46	61.33%
Totalmente De acuerdo	28	37.33%
Total	75	100.0

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

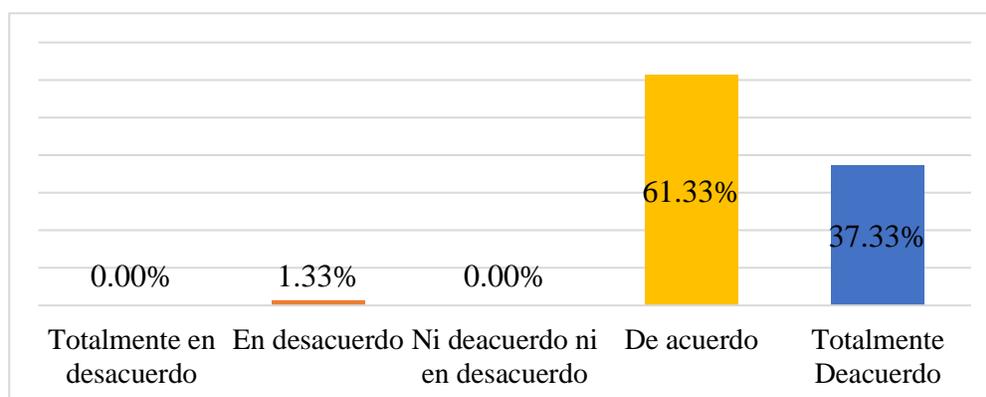


Figura 26 *La empresa tiene reconocimiento por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal*

Elaboración propia

En la tabla 25 y figura 26, se muestran los resultados obtenidos en referencia al reconocimiento de la empresa por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal, en la que observamos que el 61.33% de los clientes está de acuerdo en que la empresa es reconocida, así como un 37.33% indica estar muy de acuerdo; por el contrario, solo 1.33% indica estar en desacuerdo.

## **5.2. Análisis de resultados**

Para contrastar la hipótesis general y las hipótesis específicas 1,2,3 y 4 se recopiló información con la encuesta que constó de 38 preguntas, de las cuales 16 pertenecen a la variable independiente (Estrategia de Negocio) y 22 a la variable dependiente (Ventaja Competitiva).

Luego de obtener el resultado de la encuesta, se realizó la prueba estadística Chi-cuadrado de Pearson para el cruce de las preguntas de la variable independiente y de la variable dependiente en las cuales analizamos  $16 \times 22 = 352$  contrastes o tablas de contingencia.

### **5.2.1. Prueba de hipótesis específica 1**

Hipótesis planteada: El diseño de la estrategia influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.

Hipótesis nula: El diseño de la estrategia no influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.

Tabla 26 *Chi- Cuadrado Dimensiones: Diseño de la estrategia \* Diferenciación de la competencia*

	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson (P01*P28)	6	0.049
Chi-cuadrado de Pearson (P02*P25)	6	0.023

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

De acuerdo con la prueba de Hipótesis secundaria, los valores Chi cuadrado es de 0.049 y 0.023 con 6 grados de libertad; estos valores son menores a 0.05 en consecuencia existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por ello el diseño de la estrategia influiría positivamente en la diferenciación de la empresa con respecto a su competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano, confirmando así que el diseño de la estrategia está asociado con la obtención de la ventaja competitiva realizando las actividades tales como hacer partícipe al cliente del servicio brindado, interactuar con los clientes y el reconocimiento de la empresa por entidades nacionales e internacionales.

### 5.2.2. Prueba de hipótesis específica 2

Hipótesis planteada: La implementación de la estrategia se relaciona significativamente con el precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.

Hipótesis nula: La implementación de la estrategia no se relaciona significativamente en el precio competitivo del servicio de outsourcing para la a empresa Overall al mercado latinoamericano.

Tabla 27 *Chi- Cuadrado Dimensiones: Implementación de la estrategia \* Precio competitivo*

	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson P05*P26	9	0.000
Chi-cuadrado de Pearson P09*P26	6	0.001

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

De acuerdo con la prueba de Hipótesis secundaria, los valores Chi-cuadrado es de 0.00 y 0.001 con 9 y 6 grados de libertad respectivamente; estos valor son menores a 0.05 existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, la implementación de la estrategia se relaciona significativamente con el precio competitivo del servicio de outsourcing para la inserción al mercado latinoamericano, confirmando así que la ventaja competitiva está asociada a la implementación de la estrategia mediante las alianzas con los proveedores y la

creación de un área de investigación de mercados para así insertar el servicio de outsourcing al mercado mexicano

### 5.2.3 Prueba de hipótesis específica 3

Hipótesis planteada: La incidencia de la estrategia de negocios se relaciona significativamente con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.

Hipótesis nula: La incidencia de la estrategia de negocios no se relaciona significativamente con la obtención personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.

Tabla 28 *Chi- Cuadrado Dimensiones: Incidencia en la empresa \* Personal competente*

	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson P13 * P17	6	0.022
Chi-cuadrado de Pearson P14 * P17	9	0.000
Chi-cuadrado de Pearson P14 * P20	9	0.000
Chi-cuadrado de Pearson P15 * P20	6	0.000

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

De acuerdo con las pruebas de Hipótesis secundaria, el valor Chi-cuadrado es de 0.022, 0.000, 0.000 y 0.000 con 6, 9, 9 y 6 grados de libertad; los valores son menores a 0.05 lo que nos lleva a indicar que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por lo tanto, la incidencia de la estrategia de negocios

se relaciona significativamente con poseer un personal competente para la inserción del servicio de outsourcing al mercado latinoamericano, confirmando así que la ventaja competitiva está asociada a la incidencia de la estrategia en la empresa mediante la retención del cliente, el aumento de la reputación de la empresa y la obtención de una mayor rentabilidad debido a la internacionalización de la empresa al mercado latinoamericano

#### 5.2.4. Prueba de hipótesis específica 4

Hipótesis planteada: La implementación de la estrategia influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.

Hipótesis nula: La implementación de la estrategia no influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.

Tabla 29 *Chi- Cuadrado Dimensiones: La implementación de la estrategia \* Éxito empresarial*

	df	Significación asintótica (bilateral)
Chi-cuadrado de Pearson P07 * P35	9	0.011
Chi-cuadrado de Pearson P07 * P38	6	0.000

Fuente: Elaboración propia

Datos obtenidos de la propia investigación

De acuerdo con las pruebas de Hipótesis secundaria, el valor Chi-cuadrado es de 0.011 y 0.000 con 9 y 6 grados de libertad; los valores son menores a 0.05 lo que nos indica que existen razones suficientes para rechazar la hipótesis nula, por tanto, la implementación de la estrategia influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado, confirmando que la ventaja competitiva está asociada a la implementación de la estrategia en la empresa mediante el cumplimiento de los plazos de entrega del servicio, el reconocimiento de la empresa por parte de las entidades nacionales e internacionales y la construcción de relaciones a largo plazo con sus clientes.

#### **5.2.5. Prueba de hipótesis general**

Hipótesis planteada: La estrategia de negocio influirá significativamente en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio outsourcing en el mercado latinoamericano en el año 2019.

Hipótesis nula: La estrategia de negocio no influirá significativamente en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio outsourcing en el mercado latinoamericano en el año 2019.

Por lo expuesto anteriormente concluimos que la ventaja competitiva de acuerdo con las hipótesis específicas 1,2,3 y 4 está asociada con la estrategia de negocios dado que las hipótesis específicas 1, 2, 3 y 4 han sido verificadas entonces habríamos validado de manera inmediata la validez de la hipótesis general.

## **PLAN ESTRATÉGICO DE NEGOCIOS PROPUESTO**

1. Objetivos necesarios para cumplir el plan.
2. Descripción del negocio
3. Estudio de Mercado
4. Análisis de la competencia.
5. Plan de marketing
6. Análisis financiero
7. Propuesta Estrategia De Internacionalización
8. Presupuestos y estimaciones económicas

## **1. Objetivos necesarios para cumplir el plan**

- **Analizar el potencial de la empresa**

Se analizará el giro del negocio, así como sus principales servicios y clientes.

- **Analizar la oportunidad de Mercado**

Se analizará la región Latinoamérica para el ingreso al país seleccionado, así como del sector servicios en el mercado extranjero para poder conocer los principales competidores de la empresa.

- **Establecer el Modelo de Entrada**

Se evaluará y establecerá el modelo de entrada para el mercado seleccionado para así establecer el nivel de control o propiedad que desea tener la empresa y que al mismo tiempo sea consecuente con el modelo de internalización a largo plazo que se desea establecer.

- **Evaluación económica-financiera**

Se realizará el estudio del Estado de Situación financiera para evaluar su situación económica para el ingreso al mercado exterior, así como el pronóstico de ventas y flujo de caja para los 4 primeros años de funcionamiento.

## 2. Descripción del negocio

### 2.1 Generalidades De La Empresa

De acuerdo con la página web de la empresa (Corporativo Overall , 2019) Overall es una empresa peruana fundada en 1988, inicio operaciones brindando servicios de provisión del talento en posiciones permanentes o temporales, hoy cuenta con más de 10 sucursales en las diferentes provincias del país y es reconocido por ser uno de los más grandes empleadores a nivel nacional.

Tiene como principal compromiso el permanente mejoramiento e innovación de sus procesos, así como la búsqueda de la excelencia de sus servicios y su principal filosofía se basa en construir relaciones longevas y de mutuo beneficio con sus clientes.

Es por ello que son reconocidos por Organismos Internacionales que les permiten ofrecer los mejores talentos alrededor del mundo entre los cuales tenemos a:

- AETT PERÚ Asociación de Empresas de Tercerización y Trabajo Temporal del Perú.
- APA/ American Payroll Association.
- WEC-LATAM/ Confederación Latinoamericana de Empleo
- SHRM/ Society for Human Resource Management.

- WEC/ World Employment Confederation / Confederación Mundial de empleo
- NPA Worldwide/ National Personnel Associate Worldwide Recruitment Network.
- AMCHAM/ Cámara de Comercio Americana del Perú.

### 2.1.1 Principales servicios

Tabla 30 *Servicios de la empresa Overall*

Servicios	Descripción
Outsourcing/Tercerización	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicios de Logística y Operaciones.</li> <li>• Tercerización de Procesos de Cobranzas.</li> <li>• Administración de Centros de Contacto.</li> <li>• Administración de Contratas</li> </ul>
Servicios industriales	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestión, Operación de Procesos Industriales y Administración de Almacenes</li> <li>• Operaciones en Campamentos Mineros.</li> <li>• Alquiler de Montacargas, Apiladores y Traspalets.</li> </ul>
Staffing/ Provisión de personal	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personal Temporal.</li> <li>• Personal Complementario.</li> <li>• Personal Especializado.</li> </ul>

---

Payroll/Administración de planillas	<ul style="list-style-type: none"><li>• Elaboración de la Planilla y control de asistencia.</li><li>• Elaboración y pago de impuestos.</li><li>• Asientos contables de acuerdo con su estructura contable.</li><li>• Administración de contratos, vacaciones, liquidación de Beneficios Sociales y seguimientos administrativos diversos.</li><li>• Entrega de documentos a trabajadores.</li></ul>
Reclutamiento y Selección	<ul style="list-style-type: none"><li>• Provisión de personal requerido para que trabaje en las instalaciones del cliente</li><li>• Realizar evaluación del perfil del candidato</li><li>• Realizar evaluaciones psicométricas y de personalidad.</li></ul>

---

Fuente: (Corporativo Overall , 2019)

Elaboración Propia

### **2.1.2 Principales Clientes**

En este punto se detallarán los principales clientes que tiene la empresa los cuales fueron facilitados por el área correspondiente:

Tabla 31 *Principales clientes de la empresa Overall*

<b>Sector económico</b>		<b>Empresas</b>
<b>Sector</b>	<b>Primario</b>	Minera Yanacocha
<b>(extractivo)</b>		Activos Mineros S.A.C
Agricultura		Sechura Oil/Gas
Ganadería		Compañía Minera Milpo
Pesca		Minera Peñoles del Perú
Minería		
<b>Sector</b>	<b>Secundario</b>	Creditex
<b>(Industrial)</b>		Pesquera Exalmar
		Cementos Pacasmayo
		Austral Group
		San Miguel Industrias Pet
		AJEPER
		Corporación Lindley
		Dongbu Daewoo Electronics
		Corporativo
		Cartavio Rum S.A.C
		Nestlé Perú
		Gloria
		BSH electrodomésticos
		San Fernando
		Kimberly Clark
		Panasa
		Protisa
		Lenovo Asia Pacific
		Harsco Metals
		Epson
		Quebranta Export S.A.C

<b>Sector de servicios</b>	Linde Gas
Comercio	DHL Express
Transporte	Doctor + S.A.C
Servicios financieros	Pacifico SA
	Americatel Perú
	Banco de Crédito del Perú
	Banco Azteca
	Genomma Lab S.A.C
	America Movil Peru S.A.C
	Latam Airlines
	Internacional Latinoamericana de Servicios Claro
	Cencosud Perú
	Telefónica
	CBC Logistic
	Novartis Biociencias
	Teleatento del Perú
	Gaming Solutions International S.A.C

---

Fuente: (Corporativo Overall , 2019)

Elaboración Propia

### **3. Estudio de mercado**

#### **3.1 Análisis del mercado Latinoamericano**

A fin de seleccionar el mercado potencial para la internacionalización de la empresa se realizará un análisis macro de la región, posteriormente un análisis PESTEL del mercado seleccionado, así como del sector empresarial en el que la empresa se ubicará y por último se estudiará la competitividad de la empresa a través un análisis de las 5 fuerzas de Porter.

### 3.1.1 Análisis regional

Con el objetivo de identificar el mercado más atractivo para invertir en la región Latinoamérica se recurre al Raking Doing business realizado cada año por el Banco Mundial en el que se presentan indicadores de regulación empresarial como: facilidad para iniciar una empresa, registro de propiedad, obtener crédito, proteger a los inversionistas minoritarios, pagar impuestos, cumplimiento de contratos, resolución de insolvencias y regulación del mercado laboral , este estudio se listan 190 economías clasificadas del 1 al 190 en facilidad para realizar negocios, las economías más cercanas al número 1 son las que facilitan la apertura y actividades de empresas en el país, el análisis fue concluido en mayo del 2018.

Tabla 32 *Ease of doing business ranking 2019*

País	Ranking global	Ranking regional
México	54	1
Chile	56	2
Colombia	65	3
Costa Rica	67	4
Perú	68	5
Panamá	79	6
Argentina	119	7

Fuente: (Banco Mundial, 2019)

En la tabla 32 se puede observar los países de la región Latinoamérica más atractivos para invertir en el año 2019, México es líder dentro de la

región y cincuenta y cuatro en el ranking global, seguido Chile en el puesto cincuenta y seis a nivel internacional luego tenemos a Colombia en tercer puesto a escala regional y sesenta y cinco a escala mundial, le sigue Costa Rica en quinto puesto y sesenta y siete en el ranking mundial, Perú en sexto puesto y sesenta y ocho en el mundo por último Argentina y Panamá con los puestos 119 y 79 respectivamente

Tabla 33 *Ranking Población - PBI per cápita 2018-2020*

País \ Año	Población (Millones)			PBI per cápita (USD)		
	2018	2019*	2020*	2018	2019*	2020*
Argentina	44.56	45.05	45.55	11626.92	10604.15	11313.86
Chile	18.55	18.74	18.93	16078.70	15777.71	16564.42
Colombia	49.83	50.38	50.89	6684.43	6680.88	6933.31
Costa Rica	5.02	5.08	5.14	11744.44	11895.23	12341.97
México	124.74	125.93	127.09	9807.44	9858.30	10211.14
Panamá	4.16	4.22	4.28	15679.04	16629.06	17644.88
Perú	32.16	32.50	32.82	7002.09	7141.90	7438.48

Elaboración Propia

Fuente: (Fondo Monetario Internacional, 2019)

En la tabla 33 se muestra la población y el PBI per cápita el cual mide el nivel de los ingresos de los países con relación a su población desde el 2018 hasta el 2020 en el que podemos observar que México en el año 2018 es el país con mayor población en la región con 124.74 millones de personas, seguido de Colombia con 49.33 millones de personas ambos países si bien tienen las poblaciones más grandes con crecimiento constante de la región su PBI no son los más altos; por otra parte Costa

Rica y Panamá registran la menor cantidad de población en el 2018 con 5.02 y 4.16 millones de personas pero poseen los PBI más altos de la región en comparación de México y Colombia los cuales tiene una población 30 veces más grande por lo que podemos decir que, el que México y Colombia tengan un PIB menor o más bajo nos lleva a inferir que existe una oportunidad de crecimiento económico en comparación con los demás países de la región.

Tabla 34 *La PEA y desempleo en porcentaje (2017-2018)*

País \ Año	PEA		Tasa de desempleo	
	2017	2018	2017	2018
Argentina	60.64	60.49	8.35	9.48
Chile	62.37	62.43	6.96	7.22
Colombia	70.02	69.99	8.87	9.09
Costa Rica	60.01	60.05	8.14	8.13
México	61.09	61.11	3.42	3.32
Panamá	66.45	66.41	3.90	3.92
Perú	77.03	77.24	3.46	2.84

Fuente: Banco Mundial (2019)

Elaboración Propia

En la tabla 34 podemos observar el porcentaje de la PEA y de desempleo permitiéndonos conocer el dinamismo de la población que se encuentra laborando formalmente, así como conocer el estatus del mercado de trabajo. Podemos observar que Perú en el año 2018 es el país con mayor PEA con trabajo formal en la región 77.24% de personas con la tasa de desempleo más baja de 2.86% la cual inclusive disminuyo con respecto al año 2017, seguido de Colombia con 69.12% de personas laborando

pero podemos notar que tiene una tasa de desempleo más elevada que Perú con 9.09% respectivamente, luego tenemos a México con 61.11% de su PEA laborando de manera formal con una tasa de desempleo de 3.32% por el contrario Argentina presenta el porcentaje más alto de desempleo con 9.48%.

Deducimos que los países con altas de tasas de desempleo generan una disminución en el flujo de compra y venta de bienes y servicios ya que los consumidores dejaran de comprar para ahorrar, entonces habrá una sobre oferta con respecto a la demanda lo que hará que las empresas vean afectadas sus ventas y ganancias generando que puestos de trabajo desaparezcan así como también el gobierno vera las repercusiones ya que habrá lento crecimiento económico incentivando la alza de impuestos, gasto en protección social para la población desempleada, por ello el mercado más favorable en cuando a población activa y tasa de desempleo es México.

Tabla 35 *Global Competitiveness Report 2018*

País	Ranking global	Puntuación
Chile	33	70.3
México	46	64.6
Costa Rica	55	62.1
Colombia	60	61.6
Perú	63	61.3
Panamá	64	61.0
Argentina	81	57.5

Fuente: World Economic Forum.(2019)

El Índice de Competitividad Global 4.0 evalúa los fundamentos micro y macroeconómicos de la competitividad nacional, que se define como el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. (World Economic Forum, 2019).

En la tabla 35 podemos observar que del conjunto de países latinoamericanos Chile es el más competitivo de la región con el puesto 33 seguido de México en el puesto 43 a nivel global en comparación a Argentina el cual se encuentra en el puesto 81 siendo el menos competitivo en la región.

Del ranking global de competitividad se desglosan 4 categorías que engloban 12 pilares de los cuales explicaremos a continuación los 5 más importantes.

Tabla 36 *Pilares del Global Competitiveness Report, 2018*

País	Sistema Pilar Financiero	Tamaño del mercado	Dinamismo empresarial	Estabilidad Macroeconómica	Instituci -ones
Chile	20	46	46	1	32
México	61	11	41	35	105
Costa Rica	68	86	80	85	44
Colombia	53	37	49	56	89
Perú	63	49	92	1	90
Panamá	41	79	71	50	83
Argentina	97	34	84	136	77

Fuente: World Economic Forum.

El pilar del sistema financiero explica el estudio realizado a los países en cuanto a la disponibilidad de crédito, capital, seguros y deuda es decir moderar el riesgo excesivo y el comportamiento del sistema financiero además de una regulación adecuada de las finanzas asegurando el ahorro en inversiones productivas y la correcta asignación de capital a las inversiones (World Economic Forum, 2019)

En la tabla 36 se muestra que, respecto del sistema financiero, Chile es el país más competitivo seguido de Panamá y Colombia colocando a Argentina como los menos competitivos.

Luego tenemos el tamaño del mercado, pilar que estudia el acceso que tiene empresas del país a mercados extranjeros además de medir el tamaño del mercado nacional; representado por la suma de exportaciones, inversión y consumo del país, debido a que un mercado más grande incrementa la competitividad a través de economías de escala e innovación fomentando la transmisión y creación de nuevo conocimiento. (World Economic Forum, 2019)

En cuanto al tamaño del mercado en la tabla 36 se muestra a México en los primeros puestos seguido de Colombia y Chile dejando a Panamá y Costa Rica en los últimos puestos.

En el caso de dinamismo empresarial el estudio realizado toma en cuenta la capacidad del sector privado para adoptar nuevas tecnologías y formas de trabajar en una cultura de cambio, riesgo y nuevos modelos de negocio que permitan a las empresas del país entrar y salir del mercado fácilmente aumentando así su competitividad. (World Economic Forum, 2019)

La tabla 36 muestra a México, Chile y Colombia como los más competitivos respectivamente muy por debajo se encuentran Argentina y Perú colocándose como los países con menor competitividad en materia de dinamisos empresarial.

En cuanto al pilar Instituciones según World Economic Forum (2019) nos indica que mide la seguridad, derechos de propiedad, transparencia y ética, desempeño del sector público y gobierno corporativo estableciendo políticas tanto legales (leyes y mecanismos de aplicación) e informales (normas de comportamiento), las instituciones determinaran el contexto en el que los individuos se organizan y las actividades económicas se realizan ya que estas impactan en la productividad del país.

Entre los mejores puntuados tenemos a Chile y Costa Rica por el contrario los que menos puntuación obtuvieron respecto del pilar instituciones son México y Colombia siendo estos los menos competitivos en la región.

Por último, el pilar de estabilidad macroeconómica se basa en el estudio sobre inflación y presupuesto público además de establecer expectativas de rendimiento debido a que en un mundo cada vez más interconectado donde el capital puede moverse rápidamente, la pérdida de confianza en la estabilidad macroeconómica puede causar la fuga de capitales. (World Economic Forum, 2019)

Como lo muestra la Tabla 36, liderando el ranking tenemos a Chile y Perú como los países más competitivos en cuanto a estabilidad macroeconómica seguido de México y último en la lista se encuentra Argentina.

Tabla 37 *Ranking países latinoamericanos que utilizan Outsourcing 2018-2019*

País	2018	2019	
Brasil	3	2	+1
México	5	8	-3
Argentina	10	14	-4
Colombia	9	10	-1
Chile	12	12	0
Costa Rica	24	28	-4
Perú	20	42	-22

Fuente: Tholons (2019)

El ranking realizado por Tholons se utiliza para comparar la transformación digital de industrias y servicios de Outsourcing a nivel mundial. Este indica, evalúa, clasifica estrategias de localización que

sirven de apoyo a corporaciones multinacionales, países, analistas e inversores en el cual tenemos indicadores los cuales son: Talento, Habilidades y Calidad, Catalizador de negocios, Costo e Infraestructura, Riesgo y calidad de vida e innovación. (Tholons, 2019)

En la tabla 37 podemos observar que Brasil y México son los países que más tercerizan sus operaciones, mientras que Costa Rica y Perú se encuentran en los últimos puestos, bajaron 4 y 22 puntos respectivamente.

### 3.1.2 Evaluación Regional

#### 3.1.2.1 Método de calificación de factores

De acuerdo con Heizer & Render (2004) “Es un método para evaluar las alternativas de localización que proporciona objetividad al proceso de identificación de costos difíciles de evaluar” (p.306)

Tabla 38 *Calificación de factores*

Factor crítico para el éxito	Peso	Argentina		Chile		Colombia		Costa Rica		México	
Ease of doing business	0.20	20	<b>4</b>	60	<b>12</b>	50	<b>10</b>	40	<b>8</b>	70	<b>14</b>
Población/ PBI per cápita	0.10	50	<b>5</b>	60	<b>6</b>	55	<b>5.5</b>	65	<b>6.5</b>	60	<b>6</b>
La PEA/ desempleo	0.10	10	<b>1</b>	45	<b>4.5</b>	30	<b>3</b>	40	<b>4</b>	55	<b>5.5</b>
Global Competitiveness	0.25	30	<b>7.5</b>	70	<b>17.5</b>	50	<b>12.5</b>	55	<b>13.75</b>	60	<b>15</b>
Países que utilizan servicios de Outsourcing	0.35	60	<b>21</b>	55	<b>19.25</b>	50	<b>17.5</b>	50	<b>17.5</b>	70	<b>24.5</b>
Total	1.00	170	<b>38.5</b>	290	<b>59.25</b>	235	<b>48.5</b>	250	<b>49.75</b>	315	<b>65</b>

Fuente: Elaboración propia

México y Chile resultaron los países con mayor puntuación de los 5 países observados, México en primer lugar seguido de Chile es por ello que el país elegido como primera opción para la internacionalización de la empresa será México; si la empresa decidiera expandirse luego a otro mercado un fuerte candidato en América Latina para explorar sería Chile.

### **3.1.3 Análisis del mercado seleccionado: México**

En este punto se realizará el análisis PESTEL de México para la internacionalización, además se realizará el análisis cultural de Hofstede entre Perú y México.

#### **3.1.3.1 Análisis PESTEL**

##### **Político**

Según Central Intelligence Agency (2019) México es una república presidencial federal conformada por 32 estados libres unidos por un pacto federal. El gobierno federal y los gobiernos estatales están organizados por los poderes Ejecutivo, Legislativo y Judicial. El sistema político mexicano se caracteriza por la preeminencia del Poder Ejecutivo sobre los otros dos; su sistema legal es el derecho civil con influencia del derecho constitucional de los Estados Unidos el cual se basa en la revisión judicial de actos legislativos.

El Poder ejecutivo está conformado por el jefe de estado, jefe de gobierno y el gabinete el cual es elegido por el presidente.

Su actual jefe de estado y gobierno el presidente Andrés Manuel López Obrador elegido el 1 de diciembre de 2018 con 53.2% votos a favor, cargo que ejercerá por seis años sin reelección.

El poder Legislativo constituido por el Congreso Nacional bicameral o Congreso de la Unión este a su vez está constituido por el Senado o Cámara de Senadores (128 escaños) y la Cámara de Diputados (500 escaños).

El poder Judicial constituido por los Tribunales Supremos y cortes subordinadas.

El tribunal supremo está constituido por la Corte Suprema de Justicia o Suprema Corte de Justicia de la Nación y el Tribunal Electoral del Poder Judicial de la Federación.

Tribunales subordinados a nivel federal incluye tribunales de circuito, colegiados y unitarios; tribunales estatales y distritales.

### **Económico**

La economía mexicana de \$ 2.4 billones es la undécima más grande del mundo, orientada hacia la manufactura desde que entró en vigor el Tratado de Libre Comercio de América del

Norte (TLCAN) en 1994, con un ingreso per cápita aproximado de un tercio del de los EE.UU; se ha convertido en el segundo mayor mercado de exportación de los Estados Unidos y la tercera fuente de importaciones convirtiéndose en su principal socio comercial, tiene acuerdos de libre comercio con 46 países, con más del 90% de su comercio bajo acuerdos de libre comercio, en el 2012, México formó la Alianza del Pacífico con Perú, Colombia y Chile. (Central Intelligence Agency, 2019).

Tabla 39 *Datos Económicos de México*

PBI (Billones de dólares)	1223.359
PBI per cápita (dólares)	9,807.44
Tasa de inflación	4.90%
Importaciones	6.197
Exportaciones	5.748
Balanza de pagos (Billones de dólares)	-22.186
Ingresos del Gobierno (% del PBI)	23.439
Deuda neta del Gobierno (% del PBI)	45.022

Fuente: (FMI ,2019)

Elaboración Propia

Según Banco Mundial citado por el Banco Santander (2019) La economía de México está diversificada, incluyendo industrias de alta tecnología, producción de petróleo, explotación de minerales y manufactura.

La agricultura representa el 3,42% del PIB de México y emplea a más del 12,97% de la población activa del país; se encuentra entre los mayores productores de café, azúcar, maíz, naranjas, paltas y limas del mundo; por otro lado la ganadería y la pesca también son actividades importantes en la industria alimentaria.

En cuanto a la tasa de crecimiento de la economía del país la OECD (2019) indica que al igual que la economía mundial, el crecimiento de la economía mexicana ha sufrido una desaceleración en los últimos años, pasando de 2.3% en 2017 a 2% en 2018, y a 1.6% en 2019 por lo que se espera que para el 2020 haya una recuperación cerca del 2%.

La política fiscal está comprometida con la estabilización de la deuda. La política monetaria está enfocada en la estabilidad de precios, está logrando que la tasa de inflación permanezca anclada; al mismo tiempo, el tipo de cambio flexible ha permitido que la economía se ajuste a los choques externos sin grandes desequilibrios.

## Social

*Tabla 40 Entorno Social México*

Nombre del país	Estados Unidos de México
Capital	Ciudad de México
Población	125,959,205
Idioma Oficial	Español y lenguas indígenas
Moneda	Peso mexicano
N° de estados	32
Independencia	16 de Setiembre de 1810
Símbolos Nacionales	Águila, Verde, Blanco, Rojo
Religión	Católica 82.7% , Otros 17.3%

Fuente: The Word Factbook

Elaboración Propia

De acuerdo con el Portal Universia (2019) la sociedad mexicana es una mezcla diversos elementos de diferentes épocas y orígenes, desde los pueblos precolombinos, los conquistadores de la época colonial hasta las influencias contemporáneas de Estados Unidos.

México es un país mayoritariamente urbano más del 85% de los habitantes viven en grandes ciudades, poseedor de una riqueza natural, pluralidad y valores reflejados en diferentes manifestaciones culturales como la gastronomía, la cual tiene como ingredientes principales el maíz, el chile, el cacao, el aguacate y el nopal, las carnes, el arroz y el trigo acompañado por las bebidas típica el pulque, el tequila y el mezcal.

Así como también la religión tiene una importante presencia en las festividades nacionales, una de las más conocidas es el Día de los Muertos, que se celebra el 1 y 2 de noviembre, con ofrendas que son colocadas por los familiares en los cementerios con sus comidas y bebidas favoritas del difunto acompañado de música.

Los mexicanos se caracterizan por ser gente alegre, amable y acogedora. Les encanta la fiesta, la música y pasarlo bien, pero al mismo tiempo son personas serias y trabajadoras.

Sin embargo, según la OECD (2019) México también es una sociedad con gran desigualdad por ejemplo el ingreso promedio percibidos es del sector con más riqueza 10.3 veces mayor que el más pobre. Estas desigualdades también se manifiestan en las grandes brechas regionales que dividen al país, así como los altos niveles de informalidad laboral, que afectan a cerca de 60% de los mexicanos quienes no tienen seguro social, no cotizan para una pensión y no tienen derecho a licencia por maternidad o paternidad.

Finalmente, otro factor clave que atraviesa la sociedad mexicana es la baja participación laboral de las mujeres mexicanas. Si bien esta participación ha aumentado

sustantivamente en los últimos años (de 36% a 47%), sigue siendo baja y es significativamente menor que la de los hombres (de 82%).

Por ello para combatir la informalidad laboral ante los nuevos escenarios de trabajo se busca mejorar el poder de negociación de los trabajadores, con una representación real al interior de los sindicatos; una reforma fiscal y de seguridad social que asegure el acceso a los servicios de salud pública, una fiscalización más eficiente para identificar a empresas que violan la ley; además de reducir las brechas de género en el mercado laboral. (Gobierno de Mexico, 2019)

### **Cultura de negociación en México**

De acuerdo con Legiscomex (2019)

México es un país con una cultura diversa, por lo que las negociaciones son diferentes dependiendo de la zona en la que se haya decidido hacer sus negocios, los empresarios del norte de México pueden ser poco amigables, cortantes y firmes; si decide entablar relaciones comerciales con los empresarios del Distrito Federal, estos serán más preparados y buscarán una negociación más distributiva sin dejar de ganar; hacia el centro del país encontrará empresarios más reservados y discretos y sus decisiones serán más administradas; a diferencia, los

empresarios del sur son más dados a expresar sus emociones y más abiertos a las relaciones de amistad, lo que hace que los resultados de las negociaciones sean más demorados o que no sean los esperados.

Los empresarios del país azteca buscarán siempre los más altos estándares de calidad en los productos, bienes o servicios que pretendan adquirir o suministrar, al igual que resultados positivos en cuanto al precio y los tiempos de entrega.

Dentro de la cultura mexicana, se valora mucho que sus interlocutores se muestren tolerantes, accesibles y educados, esto hará que los tratos se cierren de manera exitosa.

La forma de negociar de los mexicanos se ha ido profesionalizando con el tiempo y quienes hacen parte del mundo de los negocios son personas cada vez más preparadas que buscan el beneficio para sus empresas y la consolidación de relaciones comerciales a largo plazo.

### **Tecnológico**

De acuerdo con International trade administration (2019)

En México el aumento de la conectividad ha estimulado el crecimiento de la economía digital emergente en el país.

En 2013, solo el 25% de las empresas que operan en México utilizaban “cloud computing”. En la actualidad, más del 84% de las empresas mexicanas han migrado a la nube, principalmente bajo un modelo híbrido.

México está invirtiendo fuertemente en servicios de análisis en la nube, y para este año 2019, se espera que este subsector experimente una tasa de crecimiento anual promedio del 29% para convertirse en un mercado de USD 688 millones.

Además, es uno de los países que más presentan un avance en este rubro, según el diario (El Universal, 2019) en el 2011 el gobierno instauró el sistema gratuito de internet en la capital en el que se habilitaron 900 lugares con acceso gratuito como parte de un convenio con TELMEX.

Según la asociación de internet Mx se realizó un estudio en el cual indica que México se encuentra entre los tres mercados de aplicaciones móviles más competitivos de América, junto con Brasil y los Estados Unidos en cuanto a la cantidad de aplicaciones abiertas por usuario al mes y la cantidad de veces que se abre una aplicación por usuario al mes. Las aplicaciones como Facebook, Whatsapp, Youtube, Instagram y Twitter se encuentran entre las más utilizadas en este país además en el

2019 los usuarios de internet en México pasan diariamente 8 horas con 20 minutos, 8 minutos más que en 2018.

### **Ecológico**

De acuerdo con un estudio realizado por la cámara de diputados en el CESOP (Centro de estudios sociales y opinión pública) (2019).

La política ambiental en México se rige por los acuerdos y compromisos asumidos ante organismos internacionales como la Convención Marco sobre Cambio Climático de las Naciones Unidas (UNFCCC) que efectúa los encuentros denominados Conferencias de las Partes (COP), con el objeto de revisar las recomendaciones de la Convención donde además se firman acuerdos sobre la reducción de gases contaminantes y se busca frenar el incremento en la temperatura global así como también las obligaciones ante la ONU a través de los objetivos de desarrollo sostenible (ODS).

Es por ello que, en la COP21, en París, se logró el acuerdo de limitar el incremento de la temperatura global en 2 grados centígrados en relación con los niveles de la era preindustrial (1880-1899), los 197 estados dentro de la COP, entre ellos México, fijaron como meta reducir las emisiones de CO<sub>2</sub> en

50% en 2050 y 100% en 2100, por lo que la política energética y ambiental de México está orientada a cumplir los consensos de la Agenda de París.

Otra preocupación es reducir sus emisiones contaminantes al medio ambiente; recortando el uso de combustibles contaminantes en la generación de electricidad, impulsando el uso de las energías renovables o verdes, así como al gas natural con metas como generar electricidad con 35% de energías limpias en el 2024 y 43% en el 2030, modernizar 22.5% de la planta de generación, reducir en 10.5% las pérdidas técnicas en la red eléctrica y sustituir 1% de combustibles pesados por gas natural.

### **Legal**

De acuerdo con IPS (2019) empresa tercerizadora publicó un informe en que indica que:

Debido a que el “Outsourcing” más aun el outsourcing de nómina es un término relativamente nuevo, éste no estaba regulado en México, desde los 90’s se conocía como tercerización y muchos abusaron de su novedad para evadir y eludir impuestos, no pagar el PTU (Participación de los Trabajadores en las Utilidades) a sus empleados o no pagar cuotas completas al IMSS (Instituto Mexicano del Seguro

Social) e Infonavit (Fondo Nacional de la Vivienda para los Trabajadores).

Por a ello en el 2012, cuando se reformó la Ley Federal del Trabajo, el concepto se utilizó formalmente como 'outsourcing', definiendo concretamente su estructura y regulando sus acciones, la legalidad del outsourcing y de las empresas que operan cumpliendo todos los requisitos que la ley estipula, están reguladas por la Asociación Mexicana de Capital Humano - AMECH, desde el 2002, nace para respaldar las empresas responsables y serias en el ramo de los recursos humanos, ésta garantiza que se brinde un servicio de calidad y que todas las empresas que la conformen se apeguen a las leyes mexicanas.

La Confederación Mundial de Empleo (WEC), reconocida por la Organización Internacional del Trabajo (OIT), avala los procesos de la AMECH y garantiza su formalidad.

Es así como existen leyes como Ley del Seguro Social que valida desde el 9 de julio del 2009, realizó adiciones donde dispuso obligaciones para efectos de la subcontratación, verificando así que los derechos de los trabajadores y sus prestaciones estén protegidos.

-Las relaciones de trabajo se rigen mediante La ley Federal del trabajo y la ley del Seguro Social.

-Las relaciones laborales se basan en la existencia de contratos colectivos.

-La jornada laboral es de 48 horas semanales.

-En los contratos se determina un tiempo de prueba y capacitación que son improrrogables.

Entre algunas de las prestaciones laborales más importantes están: Contribuciones a la seguridad social (IMSS) Sistema de Ahorro para el retiro (SAR), Pago por vacaciones, antigüedad y Aguinaldo Estos beneficios representan un costo para empresa de 29% de los salarios pagados.

### **Conclusiones del Análisis PESTEL**

En base a lo estudiado líneas arriba, se puede concluir que México es un mercado atractivo para la inversión extranjera producto de políticas instauradas en el país a pesar de que el sector económico actualmente sobrelleva un crecimiento menor debido a las desaceleración internacional, sus indicadores muestran un buen rendimiento, por otro lado en el ámbito social se busca aumentar la igualdad de oportunidades y reducir la pobreza a través de reformas nacionales, en cuanto a la

tecnología, el ámbito ecológico y legal el país muestra ser competitivo.

En cuanto el servicio de outsourcing a pesar de ser relativamente nuevo esta se encuentra constantemente regulada y controlada por entidades del gobierno; buscando que estas contribuyan con el desarrollo del país, disminución de la informalidad laboral y la desigualdad en el mundo laboral.

En términos generales, se puede concluir que el inversionista se encontrará con una economía estable y un gobierno que avala una libre economía de mercado con políticas que apoyan la mejora del país.

### **3.1.3.2 Análisis de Hofstede entre Perú y México**

Desde siempre han existido diferencias entre las culturas de los países en el mundo, las cuales se hacen notar sobre todo al momento querer emprender un negocio en un país diferente al país de origen por ello se analizará este estudio como herramienta de información para el ingreso al nuevo mercado.

El análisis realizado por el psicólogo Geert Hofstede se evalúa la cultura los países, estudia estas diferencias agrupándolas en

6 dimensiones (distanciamiento del poder, aceptación del nivel de incertidumbre, nivel de individualismo, masculinidad, orientación a largo plazo e indulgencia), que pueden ser calificadas como altas, medianas o bajas.

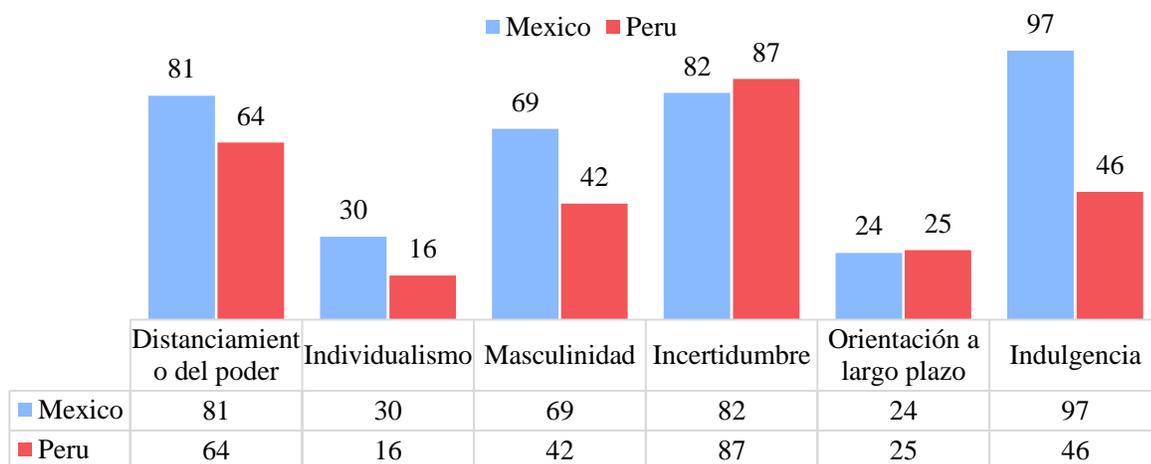


Figura 27 Hofstede México – Perú

Elaboración propia con datos proporcionados por la página oficial (Hofstede Insights, 2019)

En general de acuerdo con el estudio, entre Perú y México comparten resultados similares, por ello se concluye que existen pocas diferencias culturales muy marcadas entre ambos países; sin embargo, existen algunas dimensiones que deben ser tomadas en cuenta según (Hofstede Insights, 2019) menciona que en la dimensión distanciamiento de poder México es más jerárquico; mientras que en Perú el poder esta centralizado esto se refleja en la gran cantidad de puestos de supervisión, por otro lado la dimensión masculinidad muestra diferencias mientras que la sociedad peruana prefiere el

contacto humano y familiar sobre el reconocimiento o la riqueza; en la cultura mexicana las personas “viven para trabajar”; por último en la dimensión indulgencia la sociedad peruana es menos espontánea que la mexicana en cuanto al disfrute y voluntad de realizar sus impulsos, deseos, diversión y disfrute de la vida por tales motivos estas diferencias deben ser consideradas al momento establecer operaciones en México.

#### **3.1.4 Análisis de sector**

En México el PBI está conformado por el sector primario, secundario y terciario, el sector terciario impulsado principalmente por el comercio, los servicios inmobiliarios y alquiler de bienes y transportes, compone el 64.1% del PBI mexicano. (INEGI, 2019)

Es de interés para el análisis, estudiar el comportamiento de este sector específicamente el de servicios profesionales, científicos y técnicos ya que es el sector en el cual la empresa brindará servicios y en el que sus principales competidores se encuentran.



Figura 28 *Composición del PBI Mexicano por tipo de actividad económica*

Fuente: (INEGI, 2019)

De la figura anterior, podemos indicar que el sector primario tiene una participación de 3.0 %, el sector secundario 32.9% y el sector terciario un 64.1% del PBI nacional lo cual indica que es sector de servicios (terciario) tiene un impacto muy grande en la economía mexicana.

En la tabla siguiente observamos detalladamente cada sector y las industrias que compone el PBI de México

Tabla 41 *Detallado por sector de actividad económica en México*

Agrupación tradicional	Criterios de orden
Sector Primario	11. Agricultura, cría y explotación de animales, aprovechamiento forestal, pesca y caza
Sector Secundario	21. Minería
	22. Generación, transmisión y distribución de energía eléctrica, suministro de agua y de gas por ductos al consumidor final
	23. Construcción
	31. Industrias manufactureras

Sector Terciario	<p>43-46. Comercio</p> <p>48. Transportes, correos y almacenamiento</p> <p>51. Servicios financieros y de seguros</p> <p>52. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, corporativos.</p> <p>53-55. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes muebles e intangibles, corporativos.</p> <p>54. Servicios profesionales, científicos y técnicos</p> <p>56. Servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, servicios de remediación</p> <p>61. Servicios educativos</p> <p>62. Servicios de salud y de asistencia social</p> <p>71. Servicios de esparcimiento culturales y deportivos y otros servicios recreativos.</p> <p>72. Servicios de alojamiento temporal y y de asistencia social.</p> <p>81. Otros servicios de alojamiento temporal u de preparación de alimentos y bebidas</p> <p>93. Actividades legislativas, gubernamentales, de impartición de justicia y de organismos internacionales.</p>
------------------	--

---

Fuente: (INEGI, 2019)

#### **3.1.4.1 Industria de Servicios Profesionales científicos y técnicos**

Este sector comprende unidades económicas que requieren conocimientos y habilidades especializadas, por lo que el principal componente de este sector es el capital humano.

Las unidades económicas en este sector se dedican principalmente a proporcionar servicios legales, contabilidad y auditoría, arquitectura e ingeniería, sistemas de cómputo, consultoría administrativa, científica y técnica, investigación y desarrollo, publicidad, investigación de mercados y encuestas, video y fotografía, traducción, veterinaria y otros servicios profesionales. (INEGI, 2019)

Dentro de consultoría administrativa tenemos la consultoría en recursos humanos también llamado servicios de reclutamiento y administración de personal en la cual estaremos ahondando.

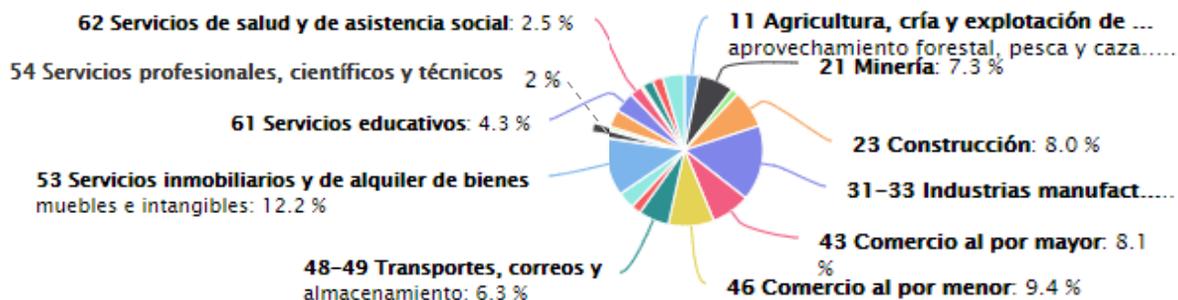


Figura 29 Composición del PIB Mexicano por sector

Fuente: (INEGI, 2019)

De acuerdo con la figura 29 en el sector terciario la industria de servicios profesionales científicos y técnicos representa el 2 % del PIB mexicano.

Tabla 42 *Composición de la demanda por sector (en porcentaje)*

Sector	Demanda Intermedia	Demanda Final
54. Servicios profesionales, científicos y técnicos	84%	16%

Fuente: (INEGI, 2019)

En la tabla 42 se muestra la demanda de bienes y servicios en el sector económico servicios profesionales.

INEGI (2019) afirma que “La demanda intermedia es ejercida en su mayor parte por las empresas industriales, comerciales y de servicios al desarrollar las actividades propias de su giro. La demanda final está integrada por las compras que realizan los consumidores finales de los bienes y servicios producidos por las unidades productivas”

Por lo que podemos observar que el 84% de la demanda es intermedia, de acuerdo con la definición presentada debemos considerar que muchas empresas solicitan entre los servicios de este sector los servicios de consultoría y/o outsourcing de RR. HH por lo que debe establecer una estrategia comercial eficiente y diferenciada para lograr resultados favorables.

Tabla 43 *Índice de ingresos totales por la prestación de servicios privados no financieros - Servicios profesionales, científicos y técnicos.*

Periodo	Índice	Variación porcentual anual
2018		
Enero	83.5	-7.1
Febrero	86.7	-6.7
Marzo	95.1	-1.6
Abril	94.9	2.4
Mayo	105.6	1.2
Junio	109.0	1.5
Julio	101.4	-0.1
Agosto	106.0	4.7
Septiembre	103.2	0.3
Octubre	114.8	5.0
Noviembre	121.1	0.2
Diciembre	140.3	3.6
2019		
Enero	84.9	1.7
Febrero	94.0	8.5
Marzo	103.0	8.2
Abril	95.7	0.9

Fuente:(INEGI, 2019)

Encuesta Mensual de Servicios.

En la tabla 43 podemos observar que a partir de abril del 2018 el sector viene presentando un incremento en los ingresos por la prestación de servicios comparado con los años anteriores lo cual nos lleva concluir que existe movimiento de capitales en este sector cada vez mayores y que el mismo continua en crecimiento.

### **Análisis de la industria de consultoría en recursos humanos - servicios para reclutamiento y administración de personal**

Se realizará el análisis del sector con la información más reciente publicada por el gobierno de México en cuanto al outsourcing, el último censo económico fue publicado en 2014 correspondiente al año 2013, los censos económicos se realizan cada 5 años por lo que el censo del año 2018 estará disponible hasta finales del 2019 y los resultados definitivos en 2020.

Por otro lado, existen entidades que tiene cifras actualizadas respecto de la tercerización por lo que también estaremos adjuntando información de dichas entidades.

Tabla 44 *Estadística laboral México*

Concepto	Dato oficial
Empresas de Tercerización (Staffing Industry Analytics)	900
Número total de trabajadores asegurados en el IMSS (marzo 2019)	20,348,508
Número de trabajadores tercerizados AMECH (febrero 2019)	15,871,836(0.78 del IMSS)
Salario mínimo general (marzo 2018)	3,080
Tasa de desocupación a nivel nacional (marzo 2019)	3.25%

Tasa de informalidad laboral a nivel nacional (marzo 2019) 56.73%

Fuente: (AMECH, 2019)

Elaboración propia con datos extraídos de AMECH

Según la tabla anterior podemos indicar que existen 900 empresas tercerizadoras formales y que aproximadamente 15 millones de personas se encuentran empleadas bajo esta modalidad en México a la fecha, en el que un tercero se encarga del pago del salario y del manejo de su planilla o nomina hasta los subsidios, vacaciones, aguinaldo etc.

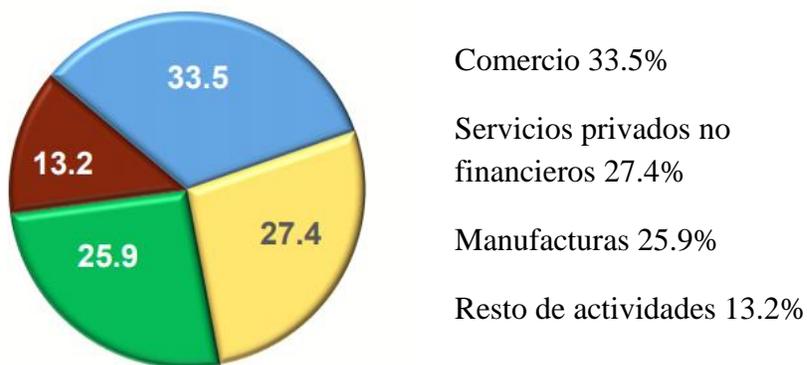
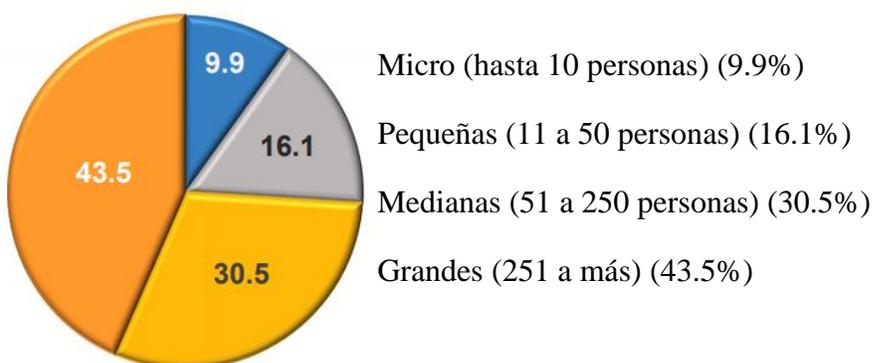


Figura 30 Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado por sector

Fuente: INEGI (2019) Censos económicos 2014

Según la figura 30 El sector comercio tiene mayor participación en outsourcing, con 33.5% de personas ocupadas; seguido de la industria de servicios privados con un 27.4% luego el sector manufacturero con 25.9%.



*Figura 31* Distribución porcentual del personal ocupado subcontratado por tamaño de la empresa

Fuente: INEGI (2019) Censos económicos 2014

De la figura anterior podemos indicar que las que más utilizan la subcontratación son las empresas medianas y grandes.

### **3.1.5 Análisis de la industria: 5 fuerzas de Porter**

#### **Amenaza de entrada de nuevos competidores**

Las barreras de entrada son el costo de aprendizaje por el ingreso a un mercado nuevo debido a que no se tiene la experiencia como en el mercado nacional así como la preferencia por las empresas ya operativas, con grado de confianza, credibilidad y respaldo financiero, pero esto puede ser contrarrestado debido a que se cuenta con la ventaja de haber suscrito acuerdos de integración con México de acuerdo con el Ministerio de comercio exterior y turismo, (2019) el TLC firmado en el 2011 por Perú y México contempla en materia de servicios, facilidades como no exigir la

presencia local para el suministro de servicios, promoviendo la exportación de los mismos. Asimismo, facilita la entrada de peruanos que pretendan realizar actividades de negocios, también impulsa actividades profesionales y técnicas de diversas ramas, por otra parte, en materia de inversiones se establece un conjunto de reglas al tratamiento y protección de las inversiones entre México y Perú, fomentando el flujo de inversiones de empresas peruanas para que desarrollen negocios en México, así como el tiempo invertido en la apertura de una empresa la cual está en promedio 8 días, una de las más bajas en la región según el Banco Mundial (2019); sin embargo no debemos ignorar que existen prácticas de corrupción en México como la evasión de impuestos; tal como lo indica la organización (Transparency International , 2019) México se encuentra calificado con 28 en índice de Percepción de la corrupción realizado en el año 2018, siendo 100 el país menos corrupto y 0 el más corrupto por ello la empresa deberá implementar una estrategia basada en buen gobierno corporativo, la diferenciación, calidad de sus servicios y el apoyo de sus clientes a través de acuerdos los cuales tienen presencia a nivel internacional.

Por lo anteriormente descrito, esta amenaza se estima de nivel medio.

### **Nivel de rivalidad entre los competidores**

Los servicios de consultoría de RR. HH también llamado servicios de reclutamiento y administración de personal en México tiene los siguientes servicios disponibles:

Payroll, Reclutamiento y selección, Administración de personal – Outsourcing de personal o BPO y consultoría.

La mayor cantidad de consultoras se concentra en brindar servicios reclutamiento y administración de personal, las principales empresas, competidores directos, se encuentran representadas por la AMECH, las cuales brindan los servicios mencionados en el sector privado.

Según Alto nivel (2019) plataforma digital especializada en el análisis de temas coyunturales en México indica que en el país el outsourcing ha crecido, pero aún está lejos de ser tan relevante como en otros países Latinoamericanos como Brasil, Argentina y Chile por lo que podemos deducir de que se trata de un sector en etapa joven y en fase de crecimiento. Cabe resaltar que los competidores directos más grandes para la empresa también se encuentran en el mercado mexicano tales como Manpower group, Adecco Consulting y Kelly services, lo cual conlleva a que la empresa enfrente una dura competencia, pero esto puede ser contrarrestado con las redes de contacto que la empresa posee con sus clientes en el país de origen.

Por un lado, se consideran que estas en el caso de la consultoría de recursos humanos – administración de personal en Mexico, la rivalidad de los competidores es media.

### **Poder de negociación de proveedores**

Dentro de los principales proveedores para desarrollar los servicios de reclutamiento y selección así como la administración de personal – tercerización la empresa requiere contratar proveedores de software necesarios para el procesamiento de planillas, sistemas de marcación para registro de asistencias del personal, plataformas para la evaluación de habilidades como test de competencias para el reclutamiento de personal, empresas que suministren uniformes, material de oficina entre otros y generalmente, dependiendo de los servicios brindados, profesionales expertos en las diferentes disciplinas.

Generalmente, el poder de negociación se inclina hacia la empresa consultora, debido a que a través esta es que los proveedores, obtienen tener oportunidades de trabajo ya que los volúmenes de personal administrado serán grandes.

No obstante, cuando la relación de trabajo con el proveedor permanece en el tiempo, reemplazarlo se vuelve más complicado debido al incremento del conocimiento mutuo y el costo de sustitución, es por ello que el poder de negociación de proveedores se considera medio.

Algunos potenciales proveedores, ubicados en ciudad de México, para la empresa son:

Tabla 45 *Potenciales proveedores*

Proveedor	Descripción
ALMALA PC	Proveedor de artículos para oficina, papelería, papel, toners, tintas, mobiliario para oficina y muebles
Dirección: Paseo de La Reforma Nte 350, Tlatelolco Ciudad de México	
Evaluar	Servicios de evaluación del talento, herramientas efectivas para la búsqueda del candidato.
ventas-mexico@evaluar.com	
Paynext	Software para gestión completa de Nóminas
Dirección: World Trade Center: Montecito #38, Piso 38, Oficina 9. Col Nápoles, México	
Proveedora De Uniformes Y Suministros Creative	Proveedor de uniformes de sastre e industriales
Dirección: 31 Poniente 2504-3 Col. Benito Juárez, Puebla, Puebla, México	
Telcel	Empresa proveedora de redes móviles e internet.
Dirección Lago Zurich No. 245 Miguel Hidalgo, Distrito Federal,	
Medem	Empresa proveedora de servicios de salud ocupacional empresarial
Dirección: Anexo Centraal, Zamora 187, Col. Condesa	
CONDUSEF	Encargado de brindar seguro contra riesgos de trabajo.
Dirección: Av. Estado de México 1616 Oriente Colonia Álamos II Metepec Estado De México	

Fuente: Elaboración propia

### **Poder de negociación de los clientes**

Debido a que la empresa se orienta al sector privado las negociaciones realizadas se harán con personas jurídicas por lo que existirá la posibilidad negociar de manera amplia de acuerdo con la disposición de ambas partes debido a que la toma de decisiones es mucho más rápida, la empresa que solicita el servicio tiene una posición preferente en cuanto al poder de negociación. Por otro lado, las empresas medianas y grandes que requieren los servicios de consultoría en muchas ocasiones buscan aminorar costos y recortar el tiempo de respuesta debido a su demanda en el mercado por lo que ambas empresas deben pactar tarifas en cuanto a cada servicio.

En conclusión, el poder de negociación es mayor por parte del cliente, definiéndolo como alto. La empresa debe reforzar y promocionar su valor agregado del servicio de consultoría en RR HH y diferenciarse de los competidores.

### **Amenaza de ingreso de productos sustitutos**

Debido a que nuestros clientes serán del sector privado, ya sea del rubro comercial, industrial, construcción y/o pesquero ciertas unidades productivas son tercerizadas o desarrollados con el personal propio, sin embargo, esta última opción requiere de personal con conocimientos especializados y experiencia necesaria, lo que le significaría un alto costo

a la empresa considerando los montos que debe invertir para crear el equipo de trabajo así como el software de manejo, adicional del riesgo legal implícito en la actividad; es por ello que a las empresas les resulta beneficioso tercerizar desvinculando de manera parcial cierta parte de sus operaciones y brindándola a un tercero en este caso una consultora; por otra parte, en la industria de servicios de consultoría de RR HH en México existen empresas que no cumplen con el marco legal en materia de trabajo por lo que la presencia de empresas que cumplan con lo requerido legalmente y que además cuenten con la experiencia en el rubro hace posible generar confianza frente a la empresa cliente; por otro lado, existen empresas mundialmente conocidas como lo son Manpower Group y Grupo Adecco quienes se encuentran ya en el mercado meta.

En conclusión, el nivel de amenaza de un servicio sustituto se considera medio debido a que depende en que porcentaje la empresa distribuye y diversifica sus servicios entre los diferentes sectores de la economía mexicana, así como la cantidad de socios estratégicos en el país que faciliten su ingreso.

Tabla 46 *Conclusiones análisis de Porter*

Fuerzas de Porter	Grado de amenaza
Entrada de nuevos competidores	Medio
Rivalidad entre los competidores	Medio
Poder negociación de los proveedores	Medio

---

Poder negociación de los compradores	Alto
Productos sustitutos	Medio
<b>Análisis General</b>	<b>Medio</b>

---

Elaboración propia

Después de realizado el análisis de las 5 fuerzas de Porter para una empresa de consultora de RRHH se concluye que el riesgo es medio.

### 3.1.6 Análisis FODA

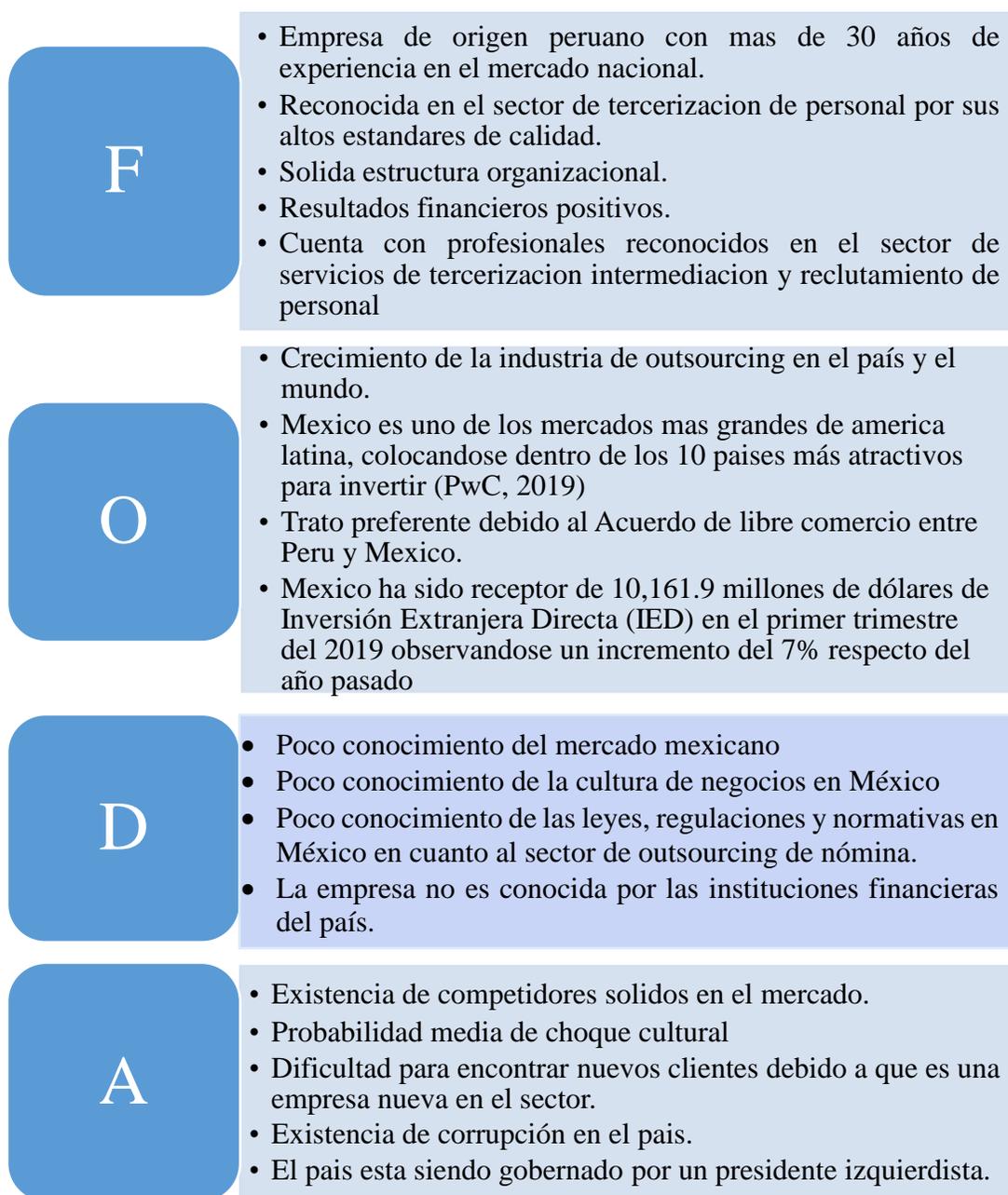


Figura 32 Análisis FODA de la empresa

Elaboración propia

#### 4. Análisis de los competidores

Tabla 47 *Competidores directos en México*

<b>Empresa</b>	<b>Pag web</b>
The Adecco Group	<a href="https://www.adecco.com.mx/">https://www.adecco.com.mx/</a>
Manpower Group	<a href="https://www.manpowergroup.com.mx/">https://www.manpowergroup.com.mx/</a>
ADsourcing	<a href="http://adsourcing.com.mx/">http://adsourcing.com.mx/</a>
DCH KnowWho	<a href="http://dchkw.com.mx/contacto/">http://dchkw.com.mx/contacto/</a>
Evolucione	<a href="http://www.evolucione.mx/#/inicio">http://www.evolucione.mx/#/inicio</a>
Aliato	<a href="http://aliato.mx/">http://aliato.mx/</a>
Grupo C1en	<a href="https://grupocien.org.mx/">https://grupocien.org.mx/</a>
Cygnus	<a href="http://grupocygnus.mx/">http://grupocygnus.mx/</a>
Kelly Services	<a href="https://www.kellyservices.com.mx/">https://www.kellyservices.com.mx/</a>
Randstad México	<a href="https://www.randstad.com.mx/">https://www.randstad.com.mx/</a>
Lavore	<a href="http://www.lavore.com.mx/">http://www.lavore.com.mx/</a>

Fuente: (AMECH, 2019)

Elaboración propia con datos extraídos de AMECH

#### **The Adecco Group**

De acuerdo con (The Adecco Group, 2019)

Addeco es una organización de Recursos Humanos que cuenta con 26 años de experiencia en el mercado mexicano ofreciendo las mejores soluciones de capital humano, lo que le ha dado la oportunidad de convertirnos en socios estratégicos de nuestros clientes.

Cuenta con una red de más de 80 sucursales a lo largo del territorio nacional, atiende empresas grandes, medianas y pequeñas.

### Misión

“Atender a nuestros clientes con altos estándares de calidad, al ofrecerles servicios integrales de consultoría en Recursos Humanos, a través de un equipo competente y comprometido, siendo en nuestro sector la mejor alternativa de empleo formal”.

### Visión

“Ser reconocidos como el mejor socio de negocio en soluciones especializadas e innovadoras de Recursos Humanos por sus elevados estándares de calidad y vocación de servicio ofrecidos por un equipo de profesionales de alto desempeño”.

### **Principales servicios**

- Tercerización de personal
- Business Process Outsourcing (BPO Office)
- Business Process Outsourcing (BPO Industrial)
- Recruitment Process Outsourcing
- Payroll Process Outsourcing (Maquila de Nómina)
- Reclutamiento y Selección
- Adecco Training & consulting

### **Manpower Group**

De acuerdo con (ManpowerGroup, 2019)

ManpowerGroup es líder global en servicios y soluciones innovadoras de capital humano, conectando el potencial humano con el poder de los negocios.

Sus principales marcas y ofertas: ManpowerGroup Solutions, Experis, Manpower y Right Management.

Se fundó en Milwaukee, Wisconsin, EE. UU., En 1948 por los abogados Elmer Winter y Aaron Scheinfeld con una idea de los fundadores quienes necesitaban una mecanógrafa para trabajar en un proyecto de fecha límite, pero no pudieron obtener un sustituto en un proyecto temporal esto los llevó a preguntar a otras empresas y ninguna tuvo una respuesta satisfactoria por lo que llegaron a la conclusión de que había un mercado para una agencia de ayuda temporal, y nació Manpower.

Visión

“Liderar la creación y provisión de soluciones innovadores de capital humano que permitan a nuestros clientes triunfar en el cambiante mundo del trabajo.”

### **Principales servicios**

- Recruitment Process Outsourcing o RPO
- Consolidación de proveedores de Outsourcing y Tercerización (Managed Service Provider o MSP)
- Consultoría en capital Humano estratégico
- Provisión de talento profesional y soluciones de capital humano especializado en IT, Finanzas e Ingenierías para acelerar el crecimiento de tu organización. Capital Humano Estratégico.

## **EVOLUCIONE**

De acuerdo con (EVOLUCIONE, 2019)

Ofrece soluciones innovadoras, enfocadas al activo más importante de las organizaciones, el capital humano, fundada en el 2002 en Puebla.

Abarca cuatro elementos claves: Estrategias de desarrollo humano que incluyen: planes de carrera, programas de formación directiva, cursos y seminarios de capacitación, herramientas tecnológicas para sus estrategias de negocio, servicios de recursos humanos y consultoría especializada.

### **Principales servicios**

- Localización de Ejecutivos y evaluación de Ejecutivos
- Reclutamiento y Selección
- Tercerización
- Maquila de Nómina
- Outsourcing BPO
- BPO Promotoría

## **5. Plan de marketing**

El plan estratégico de marketing se basa en los siguientes elementos:

Posicionamiento:

“Servicios especializados en Recursos Humanos y Tercerización, que permitirá reducir costos y aumentar la eficiencia en las etapas en su estrategia empresarial, permitiéndole concentrar sus esfuerzos en su core business”

Segmentación:

En México existen empresas en los diferentes sectores de la economía que brindan productos y servicios tanto al público como a otras empresas, en este caso se propone una segmentación geográfica y por giro de negocio basándonos principalmente las mediana-gran empresa e ingresar a uno de los estados de México para luego avanzar a los demás estados.

Target

Empresas privadas, empresas proveedoras y contratistas relacionadas con los sectores industrial, servicios y comercial (en un inicio) luego pesca, agricultura, construcción y minería en general empresas que requieran de servicios de consultoría de RRHH y reclutamiento y selección también llamado Head Hunting.

### **Marketing Mix: 4 P's**

#### **1. Producto:**

Los servicios que se ofrecerán al inicio de la internacionalización serán dos:

#### **Servicios de reclutamiento y selección**

La empresa se encarga del proceso de reclutar y evaluar al personal de acuerdo con el perfil solicitado por el cliente

El reclutamiento se realizará en campo y a través de nuestras web o bolsas de trabajo con pruebas online que nos permitirá llegar a los candidatos de una manera personal y sin fronteras.

### **Tercerización de personal (BPO)**

La empresa se encargará de todos procesos administrativos, productivos, de una o varias etapas en su estrategia comercial las cuales estarán tercerizadas, con la finalidad de permitirle concentrar sus esfuerzos en su “Core Business”

## **2. Precio**

El precio se basará en un estándar para el mercado, adecuado a cada realidad local de México, pero en principio se utilizaría un valor establecido a priori por la compañía en cual se podrá observar más a detalle en presupuesto y estimación económicas para el ingreso al país seleccionado.

## **3. Plaza**

La distribución del servicio se hará a través de los equipos de operación tanto en oficina como en el lugar al cual se desplazara al personal que estarán establecidos en México y se tendrá un equipo de apoyo de Perú pero principalmente todas las actividades se realizaran en México debido a que el contacto directo con el cliente debe ser realizado por personal del país, claramente hay un proceso de customización e implementación de los servicios al inicio de cada proyecto o cuenta los cuales se irán resolviendo a medida que avance el ingreso al mismo.

#### **4. Promoción**

La divulgación y conocimiento del servicio se hará a través de la comunicación fundamentalmente con los socios y clientes locales y extranjeros basándonos en reuniones con altos ejecutivos, demostraciones de los beneficios de la externalización y marketing mouth to mouth o boca a boca; debido a que el servicio brindado es B2B no se considera necesario invertir en publicidad en la TV o vallas publicitarias.

Se promoverá la estrategia de abordar a las entidades más importantes de cada mercado del outsourcing o tercerización de manera que los demás participantes reacciones como seguidores, así como también asistir a ferias dirigidas al sector de la empresa en el cual entraremos en contacto directo con potenciales clientes.

#### **6. Análisis Financiero de la empresa**

Luego de realizar un análisis cualitativo se realizará un estudio cuantitativo de la empresa en el que se analizará el estado de situación financiera y estado resultado que permitirá determinar si la situación financiera, los resultados de las operaciones y el progreso económico son los correctos para poder sostener la internacionalización de la empresa. Además, es indispensable para la toma de decisiones sobre apalancamiento, inversión y otras cuestiones próximas.

El estado de situación financiera correspondiente al año 2018 de la empresa Overall se encuentra en el Apéndice 3 facilitado por el área de contabilidad de la empresa.

A continuación, se presenta una tabla resumen del estado de situación financiera correspondiente al año 2018:

Tabla 48 *Resumen del estado de situación financiera Overall 2018*

Activos (soles)		Pasivos (soles)	
Activos corrientes	16,114,751	Pasivo corriente	8,158,930
Activos no corrientes	15,949,588	Pasivo no corriente	3,550,022
		Patrimonio	20,355,387
Total Activos	32,064,339	Total pasivo y patrimonio	32,064,339

Fuente: Elaboración propia con datos de la propia investigación

De la tabla podemos indicar lo siguiente:

- Los activos de la empresa ascienden a 16,114,751 soles, donde los activos corrientes son mayores a los activos no corrientes.
- Los pasivos ascienden a 11,708,952 soles, menor que su patrimonio de 20,355,387 soles. Además, el pasivo corriente es mayor al pasivo no corriente.
- Las cuentas por cobrar comerciales– terceros 13,280,471 es la cuenta más grande de los activos corrientes, la cual se deriva de las ventas por los servicios realizados por la empresa.
- Los Resultados Acumulados conforman el mayor porcentaje del patrimonio, el mismo que corresponde a las utilidades no distribuidas y pérdidas acumuladas que los accionistas aún no han tomado decisión lo que se entiende que aún no ha sido distribuido a los accionistas por ello se puede deducir que Overall es capaz de invertir una cantidad considerable.
- La empresa mejoro su comportamiento financiero entre los años 2017 y 2018.

A continuación, realizaremos la evaluación financiera de la empresa a través de las ratios de liquidez, rentabilidad, gestión, solvencia debido a que son las ratios más utilizados para la evaluación financiera en una empresa

Tabla 49 *Ratios de Liquidez*

Ratio	Fórmula	Datos	Resultado
Liquidez	$\frac{\text{Activo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	S/.16,114,750.91 S/.8,158,930.38	S/.1.975105824
	Capital de trabajo	$\frac{\text{Activo corriente} - \text{Pasivo corriente}}{\text{Pasivo corriente}}$	S/.16,114,750.91 S/.8,158,930.38

Fuente: Elaboración propia con datos de la propia investigación

Del ratio de liquidez podemos decir que por cada sol 1.00 de deuda, se tienen 1.97 soles para afrontarla. Esto quiere decir que la empresa tiene holgura financiera y tiene la capacidad de hacer frente a sus deudas en el corto plazo.

Del ratio de capital de trabajo podemos indicar que la empresa cuenta con 7,955,820.53 soles para operar en el corto plazo luego de cumplir con sus obligaciones inmediatas.

Tabla 50 *Ratios de solvencia*

Ratio	Fórmula	Datos	Resultado
Endeudamiento patrimonial a corto plazo	$\frac{\text{Pasivo corriente}}{\text{Patrimonio}}$	S/. 8,158,930.38 S/. 20,355,386.71	40.08%
	Endeudamiento patrimonial a largo plazo	$\frac{\text{Pasivo no corriente}}{\text{Patrimonio}}$	S/. 3,550,021.91 S/. 20,355,386.71
Palanqueo financiero o leverage	$\frac{\text{Activo total}}{\text{Patrimonio}}$	S/. 32,064,338.81 S/. 20,355,386.71	157.52%

Fuente: Elaboración propia con datos de la propia investigación

Respecto de la siguiente tabla se observa que el ratio de endeudamiento a corto plazo y largo plazo son de 0.408 o 40.08% y 0.17 o 17.44% respectivamente siendo estos menores de 1, lo cual quiere decir que la empresa aún se encuentra en una buena capacidad para endeudarse y su capital está en su mayoría financiado por ellos mismos lo que les da autonomía financiera, además podemos agregar que su deuda a corto plazo es mayor que la de largo plazo lo cual nos indica que existe una tendencia mayor a endeudarse por menor tiempo ya que al largo plazo aumentaría el costo de financiación.

Respecto de palanqueo financiero o leverage podemos indicar que la empresa tiene 1.57 o 157% lo que quiere decir que la empresa en el 2018 un apalancamiento adecuado ya que mayor el apalancamiento mayor es el riesgo empresarial.

Tabla 51 *Ratios de gestión*

Ratio	Fórmula	Datos	Resultado
Rotación del activo	Ventas netas Activo total	S/.51,514,543.06 S/.32,064,338.81	160.66%
Costo de ventas a ventas	Costo de ventas Ventas netas	S/. 43,437,026.67 S/.51,514,543.06	84.32%

Fuente: Elaboración propia con datos de la propia investigación

De acuerdo con la tabla anterior podemos decir que la rotación del activo es alta, ya que las ventas representan el 160.66% del total del activo total, en cuanto al costo de ventas a ventas esta ratio nos muestra que porción de las

ventas son absorbidas por los costos, indicando así que el costo de ventas representa el 84.32% de las ventas netas.

Tabla 52 *Ratios de rentabilidad*

Ratio	Fórmula	Datos	Resultado
Rentabilidad patrimonial (ROE)	Utilidad neta Patrimonio	S/.1,519,618.30 S/. 20,355,386.71	7%
Rentabilidad de las ventas netas	Utilidad neta Ventas netas	S/.1,519,618.30 S/.51,514,543.06	2.95%

Fuente: Elaboración propia con datos de la propia investigación

Según la tabla anterior la rentabilidad patrimonial refleja que por cada s/. 1.00 invertido se está ganando s/. 0.07. Es decir, los socios obtuvieron una rentabilidad del 7%.

En cuanto a la rentabilidad de las ventas es posible deducir que por cada unidad vendida la empresa obtiene una utilidad del 2.95%.

## 7. Propuesta Estrategia De Internacionalización

### a. Estrategia de entrada

Al tomar la decisión de internacionalizarse las empresas deben tomar en cuenta en el estudio de la estrategia de negocios a aplicar al momento del ingreso que otorgue el menor riesgo posible y que se adecue a las necesidades del negocio.

Es por ello que estudiaremos las formas de entradas que existen para penetrar en un mercado internacional y se elegirá el que se adecue al rubro y situación económica de la empresa; se tomara en consideración las estrategias expuestas

por el extranjero Hill las cuales fueron explicadas en el capítulo II de la presente tesis.

Tabla 53 *Evaluación de la estrategia de entrada aplicada a la empresa*

Análisis	
Exportaciones	Al utilizar esta estrategia tendremos una baja inversión inicial, el conocimiento del mercado se realizará a través de la experiencia o curva de aprendizaje ya que no contaremos con personal especializado en la industria, así como la dificultad de comunicación debido a la diferencia horaria con México lo que generará problemas para la negociación con el cliente, así como la restricción de que la empresa pueda gestionar los contratos de servicio y con el personal destacado.
Proyecto “llave en mano”	Esta estrategia está orientada al ingreso de mercados internacionales de un producto mas no de un servicio por tal motivo se descarta su uso para la internacionalización de la empresa
Licenciamiento/ Franquiciamiento	Con el franquiciamiento y el licenciamiento el crecimiento y expansión de la empresa podría ser más rápida, así como la minimización de riesgos y costos operativos ya que los asumirían las empresas que compren el servicio, pero los posibles contras al aplicarlos sería el traspaso del control y dominio del negocio en el país seleccionado así como del Know How (Franquicia) por el cual al terminar el contrato podría convertirse en un competidor directo.

Joint-venture      Al constituir un Joint Venture tendríamos la ventaja de que la inversión sería menor que establecernos en México por propia cuenta compartiendo con el socio la inversión, nos beneficiaríamos del conocimiento del mercado del mismo pero ello traería consigo la necesidad de encontrar una empresa mexicana interesada en invertir en el rubro y considerar la transferencia del Know-How así como el lidiar con conflictos de intereses lo que causaría que el JV termine y el posible establecimiento por su propia cuenta.

Inversión directa:      Al utilizar la inversión directa tendremos que considerar filial, sucursal, subsidiaria, la disponibilidad de recursos tanto humano como financiero, así como contar con un lugar físico donde se establecerá la oficina ya que para poder llevar a cabo el servicio de tercerización y reclutamiento se necesita contar con oficinas en México. Además, esta estrategia nos dará un control amplio sobre las operaciones en el país, aunque sea el método más costoso; tendremos que aprender del mercado mediante curvas aprendizaje.

---

Fuente Hitt (2011)

Elaboración Propia

Tabla 54 *Calificación de las estrategias de entrada*

	Licenciamiento/ Franquiciamiento	Joint-venture	Inversión directa
Inversión	Media-Baja	Media	Alta
Transferencia Know How	Media	Alta	Baja
Nivel de competencia	Media ya que debemos considerar quien será el licenciante o el franquiciante	Media ya que depende del socio comercial	Es alta ya que debe competir con empresas ya posicionadas en el sector.

Elaboración Propia

En conclusión, luego del análisis de las estrategias de entrada, por presentar mayores ventajas que desventajas la inversión directa es la que más se acomoda a los objetivos de la empresa por lo que se optara por la creación de una sucursal en México debido que así podremos mantener los valores corporativos, formas de trabajo y no existirá riesgo de traspaso del Know How, además se podrá tener acceso al mercado local una vez establecidos; tomando en consideración que México es un país con un nivel de corrupción alto, la expansión se realizará a través de inversiones propias para así mantener el control del negocio y evitar malos manejos que puedan dañar la reputación de la empresa.

#### **b. Donde instalarse en México**

De acuerdo con ProMéxico (2019), entidad del gobierno encargada de las inversiones y comercio de México a nivel mundial, elaboro una aplicación titulada “Site Selection ProMexico”, la cual fue consultada para obtener el

lugar en el cual nos podremos instalar basado en el Tamaño de población, ciudad con frontera, ciudad con aeropuerto, ciudad con puerto marítimo, ciudad con servicio ferroviario, economía ,productividad, fuerza laboral, calidad de vida, Infraestructura, conectividad y servicios básicos; a continuación se muestran los resultados obtenidos:

Tabla 55 *Datos Generales*

	Ciudad	Índice	Población
1	Valle de México	80.32	20,892,724
2	Monterrey	76.95	4,475,949
3	Hermosillo	72.58	884,273
4	Querétaro	71.10	1,255,185
5	Chihuahua	70.85	918,339

Fuente: (ProMexico, 2019)

Tabla 56 *PBI (Por estado)*

	Ciudad	Estado	PIB (millones de dólares)
1	Valle de México	Ciudad de México - Estado de México - Hidalgo	262,314.5
2	Monterrey	Nuevo León	93,043.9
3	Hermosillo	Sonora	17,025.2
4	Querétaro	Querétaro	20,200.4
5	Chihuahua	Chihuahua	9,465.5

Fuente: (ProMexico, 2019)

Tabla 57 *Economía y Productividad*

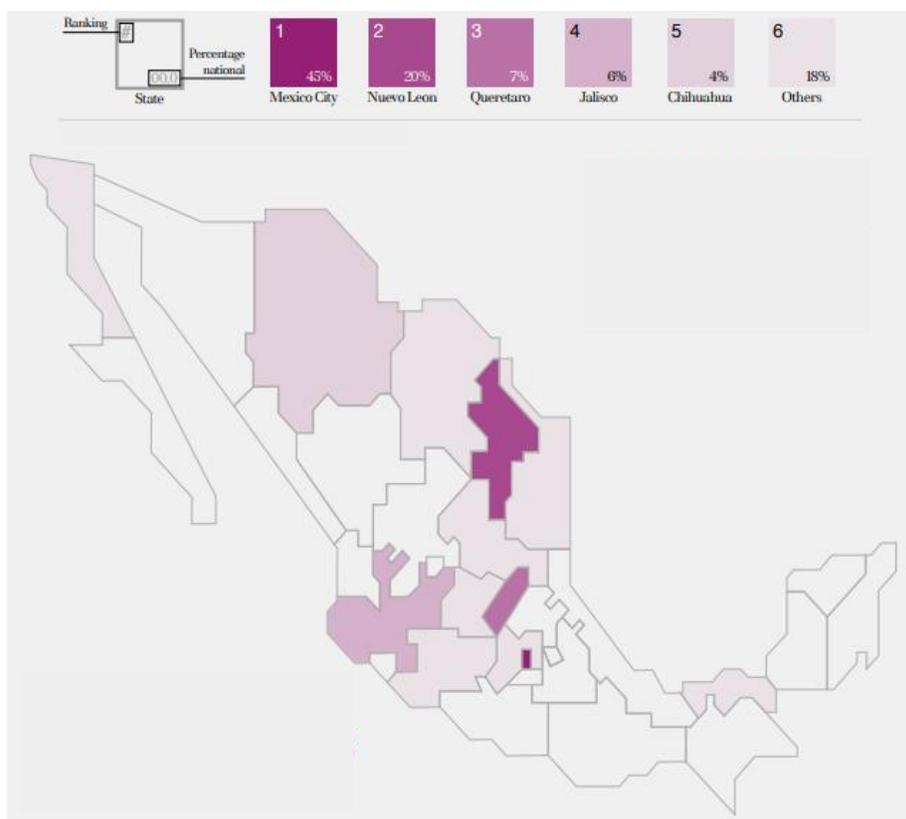
	Ciudad	PIB per cápita (USD)	N° de empresas certificadas (por cada 1,000 empresas)	Productividad (miles de dólares)
1	Valle de México	12,555.3	3.6	29.8
2	Monterrey	20,787.5	11.1	50.1
3	Hermosillo	19,253.3	6.2	44.0
4	Querétaro	16,093.6	6.2	36.8
5	Chihuahua	10,307.2	4.1	24.1

Fuente: (ProMexico, 2019)

Tabla 58 *Fuerza Laboral y Talento*

	Ciudad	PEA	Grado promedio de escolaridad	Población con educación superior (%)
1	Valle de México	9,192,211	10.4	45.0
2	Monterrey	1,922,689	10.5	47.1
3	Hermosillo	402,049	11.1	52.6
4	Querétaro	569,640	10.4	45.7
5	Chihuahua	407,096	10.8	50.1
6	Guadalajara	2,104,853	10.0	40.7

Fuente: (ProMexico, 2019)



*Figura 33 Industrias de BPO en México por estado*

(ProMexico, 2019)

Después de analizar las tablas 56, 57, 58 y la figura 33 podemos decir que el estado en el cual nos estaremos ubicando será Nuevo Leon – Monterey debió a que es el segundo con mayor puntuación a nivel general con un PBI per cápita de 20,787.5 y con un nivel de productividad de 50.1 millones de dólares y con 47.1% de su población con estudios superiores, además que es el segundo estado después de ciudad de México que posee industrias de BPO (outsourcing) en México.

**c. Recursos Humanos – Etapa inicial**

Debido al ingreso a un mercado nuevo se reconoce la necesidad de recursos humanos (personal) con conocimientos comerciales, financieros y legales que serán descritos a continuación:

Tabla 59 *Recursos Humanos etapa inicial*

Puesto	Perfil/Experiencia
Ejecutivo Comercial	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Experiencia en la consultoría en RR HH o tercerización de personal.</li> <li>-Conocer la forma de hacer negocios en México con experiencia en trabajos similares.</li> <li>-Grado de MBA con inglés fluido</li> <li>-Experiencia comprobada de 10 años en cargos comerciales como Gerente de empresas de servicios, comerciales y/o productivas en el extranjero (de preferencia Mexico)</li> <li>-Manejo de herramientas de gestión.</li> </ul>
Gerente De Sucursal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Evalúa el correcto desempeño de cada una de las diferentes áreas.</li> <li>-Planea y desarrolla las metas a corto y largo plazo.</li> <li>-Mantiene un control cuantitativo y cualitativo de las actividades de la empresa.</li> <li>-Da el visto bueno a las proformas presentadas por el área de finanzas.</li> </ul> <p>Formación académica:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-MBA en administración de empresas o carreras afines</li> <li>-10años de experiencia en cargos similares en empresas del sector servicios. Especialización en visión estratégica.</li> </ul> <p>Autonomía, liderazgo, iniciativa, autodisciplina, justicia.</p> <p>Conocimiento de dos idiomas incluido el inglés</p>

	<p>Título profesional en contabilidad, administración de empresas o carreras afines</p> <p>Con experiencia mínima de 6 años en puestos similares que concierne en servicios</p> <p>Visión global y estratégica para hacer crecer una empresa y asumir nuevos desafíos con capacidad de negociación, liderazgo, flexibilidad, toma de decisiones y resolución de problemas, responsable, puntual, analítico</p>
Asesor Legal	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Llevar la defensa de los intereses de la compañía en todo tipo de procedimientos judiciales.</li> <li>-Negociar y redactar cualquier tipo de contratos, ya sean públicos o privados.</li> <li>-Asesoramiento y actuación en todo tipo de casos legales con los trabajadores y ex trabajadores de la empresa.</li> <li>-Asesoramiento fiscal y preparación de todo tipo de declaraciones y obligaciones fiscales y tributarias.</li> <li>-Reclamación de todo tipo de deudas y obligaciones contractuales.</li> <li>-Redacción de escritos y recursos que deban presentarse ante las distintas administraciones en materia administrativa, así como defensa ante imposiciones de sanciones o multas por parte de cualquier organismo.</li> </ul>
Jefe De Soporte Técnico	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Mantener los sistemas de información para ejecución y gestión de los procesos internos de la organización.</li> <li>-Diseñar y desarrollar herramientas tecnológicas que permitan la implementación de servicios remotos para los usuarios externos.</li> <li>-Implementar y gestionar una plataforma tecnológica que permita proveer servicios informáticos de alta disponibilidad, seguridad y confiabilidad.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Gestionar y mantener servicios de soporte técnico para usuarios internos</li> <li>-Profesional de la carrera de ingeniería de sistemas</li> <li>-Contar como mínimo 05 años de experiencia en puestos similares</li> <li>- Conocimientos y/o administrador de SAP</li> <li>- Gestión de Proyectos (PMI)/ Business Intelligence</li> <li>- Administración de SQL, HANA</li> <li>- Administración de servidores Windows</li> <li>- Administración de redes, Cisco 12,13</li> </ul>
<p>Jefe De Recursos Humanos Y Reclutamiento</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Establecer el Plan de Selección, Capacitación y Desarrollo de la empresa</li> <li>- Definir los procesos de Selección de acuerdo con los perfiles de puestos.</li> <li>-Coordina y participa en el diseño o actualización del Sistema de Reclutamiento y Selección de Personal administrativo y operario.</li> <li>- Revisa las vacantes existentes, agrupa por tipos de cargos y revisa las funciones y requisitos.</li> <li>-Supervisa a los empleados del área, en el caso de los procesos de selección tercerizados da seguimiento.</li> <li>-Centraliza los procesos de Selección de candidatos solicitados por las diferentes áreas internas.</li> </ul> <p>Titulado en Ingeniería Industrial, Psicología, Relaciones Industriales, Gestión R.R.H.H. o afines.</p> <p>Con estudios Gestión del Talento, Recursos humanos, Selección, Cap. Y desarrollo o similares.</p> <p>Experiencia mínima de 5 años viendo la parte soft, Gestionando las áreas de Selección y Capacitación.</p>

<p>Administrador De Personal Junior</p>	<p>-Encargado de elaboración de planilla/nomina del personal obrero/ administrativo de aprox. 200 a 300 personas.</p> <p>-Genera provisiones para el área de contabilidad</p> <p>-Encargado de facturación del servicio brindado</p> <p>-Gestionar los contratos, el ingreso del personal y así como ingresar al sistema los nuevos colaboradores.</p> <p>-Encargo de realizar pagos semanales. Quincenales, adelantos de sueldo, prestamos, vacaciones y liquidaciones de beneficios sociales</p> <p>Bachiller/Titulado en Ingeniería Industrial, Relaciones Industriales, administración o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 2 años realizando planillas</p>
<p>Administrador De Personal</p>	<p>-Encargado de elaboración de planilla/nomina del personal obrero/ administrativo de aprox. 350 a 500 personas</p> <p>-Genera provisiones para el área de contabilidad</p> <p>-Encargado de facturación del servicio brindado</p> <p>-Encargo de realizar pagos semanales, quincenales, adelantos de sueldo, prestamos, vacaciones y liquidaciones de beneficios sociales</p> <p>Bachiller/Titulado en administración, contabilidad o afines.</p> <p>Experiencia mínima de 4 años realizando planillas</p>
<p>Asistente De Logística</p>	<p>-Controlar el stock de insumos, para velar por el adecuado abastecimiento.</p> <p>-Verificar las órdenes de compra, modificaciones y ajustes para un buen desempeño del área.</p> <p>-Garantizar que la mercadería recibida no presente inconvenientes de calidad.</p> <p>-Elaborar de forma periódica informes, cuadros de compras para mantener un buen control.</p> <p>-Optimizar el Transporte, plazos e itinerarios de entregas para un mejor desempeño logístico.</p>

	<p>Formación académica: Egresado de la carrera de Administración de Negocios Internacionales</p> <p>Experiencia previa: Experiencia mínima de 2 años en el área de Compras/Logística.</p>
Asistente Administrativo	<p>Mantener actualizados los documentos legales de la compañía y entregar al personal que lo requiera para llevar un orden específico del área encargada.</p> <p>Revisión de los documentos para llevar los registros en las planillas indicadas.</p> <p>Administrar la papelería y elementos de uso de la compañía para su adecuada utilización.</p> <p>Elaborar adelantos de sueldo y LBS para conciliar los estados de negocio y realizar un seguimiento de los gastos del negocio.</p> <p>Formación académica: Contar con estudios superiores en Administración o carreras afines.</p> <p>Edad mínima: Indiferente</p> <p>Experiencia previa: Haber ejercido como asistente por 1 año.</p>
Analista De Reclutamiento Y Selección	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Liderar procesos de reclutamiento y selección</li> <li>-Manejo de diferentes fuentes de reclutamiento y coordinar alianzas con Municipalidades e institutos</li> <li>-Realizar procesos de selección de personal masivo</li> <li>-Realizar evaluaciones psicológicas y entrevistas por competencias.</li> <li>-Elaboración de métricas y reportes de indicadores de selección.</li> <li>-Gestionar el proceso de Inducción del personal.</li> <li>-Licenciado(a) en Psicología</li> <li>- Especialización en Recursos Humanos (deseable)</li> </ul>

	-Experiencia mínima de 3 años en reclutamiento, de preferencia en el sector industrial y comercial
--	--

Fuente: Elaboración propia

Información tomada de los perfiles de puesto de la empresa

## **8. Presupuestos y estimaciones económicas**

A continuación, se presentará un análisis de la inversión para implementar el plan estratégico de negocios propuesto en la presente tesis, se presentarán los costos proyectados aplicados a la empresa Overall, tales como: costos estimados de servicio por cliente, costos indirectos, costos directos, proyección de ventas, depreciación, flujo de caja y estado de resultados.

Cabe resaltar que al ser una empresa que brinda servicios de tercerización de personal y/o reclutamiento, todo gasto y/o compra de algún material o servicio adicional solicitado por el cliente al establecido en la estructura de costos durante el desarrollo del servicio son cobrados y/o refacturados al mismo.

Tabla 60 Costos Diversos del Servicio Cliente N°1

Item - Detalle	Vendedores		248	Supervisor de Ventas		2
	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual
<b>Equipos Diversos para supervisor (Alquiler)</b>						
Computadora	0.00	3811.00	-	2.00	3811.00	635.17
Impresora	0.00	1905.00	-	2.00	1905.00	317.50
Tonner	0.00	570.00	-	2.00	570.00	95.00
Internet Movil	0.00	570.00	-	2.00	570.00	95.00
Mobiliario: Escritorio + Sillas	0.00	950.00	-	2.00	950.00	158.33
Modulo de Ventas	120.00	950.00	9,500.00	0.00	950.00	-
Soporte Correo	0.00	95.00	-	2.00	95.00	15.83
<b>Total de Equipos Diversos</b>			<b>9,500.00</b>			<b>1,316.83</b>
<b>EPPs y Uniformes</b>						
<b>Personal Staff</b>						
Polo piqué 24/1 color azulino. Cuello camisa, manga larga. Logo bordado a la altura del pecho	460.00	190.00	7,283.33	4.00	190.00	63.33
Pantalón en tela Denime color azul	230.00	285.00	5,462.50	2.00	285.00	47.50
Camisa Blanca. Logo bordado a la altura del pecho, manga larga	0.00	285.00	-	4.00	285.00	95.00
<b>Total de uniformes</b>			<b>12,745.83</b>			<b>205.83</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Fotocheck	230.00	95.00	1,820.83	2.00	95.00	15.83
Contratos: Gestión (4 al año)	230.00	95.00	1,820.83	2.00	95.00	15.83
Caja Chica - Mensual	0.00	3800.00	-	2.00	3800.00	7,600.00
Examen Ocupacional - Protocolo 1	230.00	570.00	10,925.00	2.00	570.00	95.00
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	230.00	190.00	43,700.00	2.00	190.00	380.00
Reclutamiento y Selección	230.00	1900.00	36,416.67	2.00	1900.00	316.67
<b>Total Gastos Operaciones</b>			<b>94,683.33</b>			<b>8,423.33</b>
<b>Áreas de Soporte</b>						
Administrador Planilla	1.00	650.00	650.00	1.00	650.00	650.00
Asistente Social	0.00	470.00	-	0.00	470.00	-
Asistente Administrativo/Reclutador	1.00	570.00	570.00	1.00	570.00	570.00
<b>Total Soporte</b>			<b>1,220.00</b>			<b>1,220.00</b>
<b>Recurso Humano</b>						
Planilla	1.00	2470776.57	2,470,776.57			
<b>Total Recurso Humano</b>			<b>2,470,776.57</b>			
<b>Sub Total Costos Diversos mensual</b>						<b>MXN 2,600,091.74</b>
<b>Tasa de Prevencion</b>						<b>3%</b>
<b>Sub Total Operativo</b>						<b>MXN 2,678,094.49</b>
<b>FEE</b>						<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>						<b>MXN 2,811,999.21</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la empresa n°1, empresa del rubro comercial se proyecta el ingreso de 230 impulsores y 2 supervisores de ventas lo cual se estima gastos tanto de uniformes, gastos operacionales, áreas de soporte (administrador de cuenta, asistente de administración/Reclutador y asistente social) así como costo de planilla lo cual nos da un sub total mensual de 2,600,091.74 pesos mexicanos, con un subtotal Operativo incluido tasa de prevención (3.00%) de 2,678,094.49 pesos mexicanos más el Fee (5.00%) o impuesto operacional hace un total de 2,811,999.21 pesos mexicanos.

Tabla 61 *Costos Diversos del Servicio Cliente N°2*

Item - Detalle	Estibadores			Supervisor de operaciones		
	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual
<b>Equipos Diversos para supervisor (Alquiler)</b>						
Computadora	0	3,800.00	-	2	3,800.00	633.33
Impresora	0	1,900.00	-	2	1,900.00	316.67
Tonner Bimensual	0	570.00	-	2	570.00	95.00
Internet Movil	0	570.00	-	2	570.00	95.00
Mobiliario: Escritorio + Sillas	0	950.00	-	2	950.00	158.33
Modulo de Ventas	0	950.00	-	0	950.00	-
Soporte Correo	0	95.00	-	2	95.00	15.83
<b>Total de Equipos Diversos</b>			-			<b>1,314.17</b>
<b>EPPs y Uniformes</b>						
<b>Personal Staff</b>						
Polo piqué 24/1 color azulino. Cuello camisa, manga larga. Logo bordado a la altura del pecho	0	190.00	-	4	190.00	63.33
Pantalón en tela Denime color azul, procesado de 14.5 onzas, 100% algodón, mercerizado	146	285.00	3,467.50	2	285.00	47.50
Camisa Blanca. Logo bordado a la altura del pecho, manga larga	0	285.00	-	4	285.00	95.00
Polo yersey 24/1	146	190.00	2,311.67	4	190.00	63.33
Camisa	0	285.00	-	4	285.00	95.00
Pantalón	0	285.00	-	4	285.00	95.00
Faja	78	130.00	845.00	2	130.00	21.67
Guantes de Cuero Amarillo - Reforzado	78	130.00	845.00	2	130.00	21.67
Orejera de seguridad 25db. EXC (Cada 6 meses)	78	190.00	2,470.00	2	190.00	31.67
Casco de seguridad modelo JOCKEY	78	190.00	1,235.00	2	190.00	31.67
Chaleco	78	285.00	1,852.50	2	285.00	47.50
Lentes de Seguridad (Cada 6 meses)	78	95.00	1,235.00	2	95.00	15.83
Zapatos de Seguridad	78	660.00	4,290.00	2	660.00	110.00
<b>Total de uniformes</b>			<b>18,551.67</b>			<b>739.17</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Fotocheck	78	95.00	617.50	2	95.00	15.83
Contratos: Gestión (4 al año)	78	95.00	617.50	2	95.00	15.83
Caja Chica - Mensual	0	3,800.00	-	2	3,800.00	7,600.00
Examen Ocupacional - Protocolo 1 (2 al año)	146	570.00	6,935.00	2	570.00	95.00
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	146	190.00	27,740.00	2	190.00	380.00
Reclutamiento y Selección	78	1,900.00	12,350.00	2	1,900.00	316.67
<b>Total Gastos Operaciones</b>			<b>48,260.00</b>			<b>8,423.33</b>
<b>Áreas de Soporte</b>						
Administrador Planilla	1	660.00	660.00	1	660.00	660.00
Asistente Social	0	470.00	-	0	470.00	-
Asistente Administrativo/Reclutador	1	570.00	570.00	1	570.00	570.00
<b>Total Soporte</b>			<b>1,230.00</b>			<b>1,230.00</b>
<b>Recurso Humano</b>						
Planilla	1	810,405.76	810,405.76			
<b>Total Recurso Humano</b>			<b>810,405.76</b>			
<b>Sub Total Costos Diversos mensual</b>						<b>MXN 890,154.09</b>
<b>Tasa de Prevencion</b>						<b>3%</b>
<b>Sub Total Operativo</b>						<b>MXN 916,858.72</b>
<b>FEE</b>						<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>						<b>MXN 962,701.65</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la empresa n°2, empresa del rubro industrial se proyecta el ingreso de 78 estibadores y 2 supervisores de operaciones lo cual se estima gastos tanto de uniformes, gastos operacionales, áreas de soporte (administrador de cuenta, asistente de administración/Reclutador y asistente social) así como costo de planilla lo cual nos da un sub total mensual de 890,154.09 pesos mexicanos, con un subtotal Operativo incluido tasa

de prevención (3.00%) de 916,858.72 pesos mexicanos más el Fee (5.00%) o impuesto operacional hace un total de 962,701.65 pesos mexicanos.

Tabla 62 *Costos Diversos del Servicio Cliente N°3*

Item - Detalle	Vendedores			Supervisor de Ventas		
	Cantidad	Precio Unitario	199	Cantidad	Precio Unitario	1
<b>Equipos Diversos para supervisor (Alquiler)</b>						
Computadora	0	3,800.00	-	1	3,800.00	316.67
Impresora	0	1,900.00	-	1	1,900.00	158.33
Tonner Bimensual	0	570.00	-	1	570.00	47.50
Internet Movil	0	570.00	-	1	570.00	47.50
Mobiliario: Escritorio + Sillas	0	950.00	-	1	950.00	79.17
Modulo de Ventas	199	950.00	15,754.17	0	950.00	-
Soporte Correo	0	95.00	-	1	95.00	7.92
<b>Total de Equipos Diversos</b>			<b>15,754.17</b>			<b>657.08</b>
<b>EPPs y Uniformes</b>						
<b>Personal Staff</b>						
Polo piqué 24/1 color azulino. Cuello camisa, manga larga. Logo bordado a la altura del pecho	398	190.00	6,301.67	2	190.00	31.67
Pantalón en tela Denime color azul	199	280.00	4,643.33	1	280.00	23.33
Camisa Blanca. Logo bordado a la altura del pecho, manga larga	0	280.00	-	2	280.00	46.67
<b>Total de uniformes</b>			<b>10,945.00</b>			<b>101.67</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Fotocheck	199	95.00	1,575.42	1	95.00	7.92
Contratos: Gestión (4 al año)	199	95.00	1,575.42	1	95.00	7.92
Caja Chica - Mensual	0	3,800.00	-	1	3,800.00	3,800.00
Examen Ocupacional - Protocolo 1	199	570.00	9,452.50	1	570.00	47.50
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	199	190.00	37,810.00	1	190.00	190.00
Reclutamiento y Selección	199	1,900.00	31,508.33	1	1,900.00	158.33
<b>Total Gastos Operaciones</b>			<b>81,921.67</b>			<b>4,211.67</b>
<b>Áreas de Soporte</b>						
Administrador Planilla	1	660.00	660.00	1	660.00	660.00
Asistente Social	0	470.00	-	0	470.00	-
Asistente Administrativo/Reclutador	1	570.00	570.00	1	570.00	570.00
<b>Total Soporte</b>			<b>1,230.00</b>			<b>1,230.00</b>
<b>Recurso Humano</b>						
Planilla	1	2,675,094.58	2,675,094.58			
<b>Total Recurso Humano</b>			<b>2,675,094.58</b>			
<b>Sub Total Costos Diversos mensual</b>						<b>MXN 2,791,145.83</b>
<b>Tasa de Prevencion</b>						<b>3%</b>
<b>Sub Total Operativo</b>						<b>MXN 2,874,880.21</b>
<b>FEE</b>						<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>						<b>MXN 3,018,624.22</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la empresa n°3, perteneciente al rubro comercial se proyecta el ingreso de 199 vendedores/impulsadores y 1 supervisores de ventas a lo cual se estiman gastos tanto de uniformes, gastos operacionales, áreas de soporte (administrador de cuenta, asistente de administración/Reclutador y asistente social) así como costo de planilla lo cual nos da un sub total mensual de 2,791,145.83 pesos mexicanos, con un subtotal Operativo incluido tasa

de prevención (3.00%) de 2,874,880.21 pesos mexicanos más el Fee (5.00%) o impuesto operacional hace un total de 3,018,624.22 pesos mexicanos.

Tabla 63 *Costos Diversos del Servicio Cliente N°4*

COSTOS DIVERSOS DEL SERVICIO (Estimados)						
Item - Detalle	Vendedores			Supervisor de Ventas		
	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual	Cantidad	Precio Unitario	Total Mensual
<b>Equipos Diversos para supervisor (Alquiler)</b>						
Computadora	0	3,800.00	-	2	3,800.00	633.33
Impresora	0	1,900.00	-	2	1,900.00	316.67
Tonner Bimensual	0	570.00	-	2	570.00	95.00
Internet Movil	0	570.00	-	2	570.00	95.00
Mobiliario: Escritorio + Sillas	0	950.00	-	2	950.00	158.33
Modulo de Ventas	298	950.00	23,591.67	0	950.00	-
Soporte Correo	0	95.00	-	2	95.00	15.83
<b>Total de Equipos Diversos</b>			<b>23,591.67</b>			<b>1,314.17</b>
<b>EPPs y Uniformes</b>						
<b>Personal Staff</b>						
Polo piqué 24/1 color azulino. Cuello camisa, manga larga. Logo bordado a la altura del pecho	596	190.00	9,436.67	4	190.00	63.33
Pantalón en tela Denime color azul	298	285.00	7,077.50	2	285.00	47.50
Camisa Blanca. Logo bordado a la altura del pecho, manga larga	0	285.00	-	4	285.00	95.00
<b>Total de uniformes</b>			<b>16,514.17</b>			<b>205.83</b>
<b>Gastos Operacionales</b>						
Fotocheck	298	95.00	2,359.17	2	95.00	15.83
Contratos: Gestión (4 al año)	298	95.00	2,359.17	2	95.00	15.83
Caja Chica - Mensual	0	3,800.00	-	2	3,800.00	7,600.00
Examen Ocupacional - Protocolo 1	298	570.00	14,155.00	2	570.00	95.00
Gestión de Seguridad y Salud Ocupacional	298	190.00	56,620.00	2	190.00	380.00
Reclutamiento y Selección	298	1,900.00	47,183.33	2	1,900.00	316.67
<b>Total Gastos Operacionales</b>			<b>122,676.67</b>			<b>8,423.33</b>
<b>Áreas de Soporte</b>						
Administrador Planilla	1	660.00	660.00	1	660.00	660.00
Asistente Social	0	470.00	-	0	470.00	-
Asistente Administrativo/Reclutador	1	570.00	570.00	1	570.00	570.00
<b>Total Soporte</b>			<b>1,230.00</b>			<b>1,230.00</b>
<b>Recurso Humano</b>						
Planilla	1	3,773,430.98	3,773,430.98			
<b>Total Recurso Humano</b>			<b>3,773,430.98</b>			
<b>Sub Total Costos Diversos mensual</b>						<b>MXN 3,948,616.81</b>
<b>Tasa de Prevencion</b>						<b>3%</b>
<b>Sub Total Operativo</b>						<b>MXN 4,067,075.32</b>
<b>FEE</b>						<b>5%</b>
<b>TOTAL</b>						<b>MXN 4,270,429.08</b>

Fuente: Elaboración Propia

Para la empresa n°4, perteneciente al rubro comercial se proyecta el ingreso de 298 vendedores/impulsadores y 2 supervisores de ventas a lo cual se estiman gastos tanto de uniformes, gastos operacionales, áreas de soporte (administrador de cuenta, asistente de administración/Reclutador y asistente social) así como costo de planilla lo cual nos da un sub total mensual de 3,948,616.81 pesos mexicanos, con un subtotal Operativo incluido tasa

de prevención (3.00%) de 4,067,075.32 pesos mexicanos más el Fee (5.00%) o impuesto operacional hace un total de 4,270,429.08 pesos mexicanos.

Tabla 64 *Proyección de ventas*

Ventas	Valor De Contrato Mensual	Valor De Contrato Anual
Empresa 1	2,811,999.21	33,743,990.54
Empresa 2	962,701.65	11,552,419.83
Empresa 3	3,018,624.22	36,223,490.60
Empresa 4	4,270,429.08	51,245,148.99

Fuente: Elaboración Propia

<b>Ventas Brutas</b>	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
	33,743,990.54	45,296,410.38	81,519,900.98	132,765,049.97

Fuente: Elaboración Propia

Los ingresos de la empresa serán obtenidos por la contratación de nuestros servicios de tercerización y reclutamiento de personal de áreas asignadas por nuestro cliente para el análisis de la estimación de ventas tomaremos como punto de inicio el ingreso de 01 servicio en el primer año luego al segundo año se adicionará un segundo cliente; así de manera progresiva se ingresara de 1 a 2 clientes nuevos por año, cabe resaltar que los contratos entre empresas son anuales renovables por el mismo periodo.

Tabla 65 *Depreciación estimada*

Descripción	Precio Total	Años de Uso	Depreciación por año
Oficinas	3,000,000.00	60	50,000.00
Inmobiliario	250,000.00	10	25,000.00
<b>TOTAL</b>	<b>3,250,000.00</b>		<b>75,000.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Según la tabla 65 observamos una depreciación de oficinas monto que asciende a 50,000.00 pesos mexicanos e inmobiliario 25,000.00 pesos mexicanos por año.

Tabla 66 *Costos indirectos del servicio*

Descripciones	Gasto Mensual	Gasto Anual
<b>Servicios</b>		
Luz	4,000.00	48,000.00
Agua	1,150.00	13,800.00
Comunicaciones	6,000.00	72,000.00
<b>Mano de Obra Indirecta</b>		
Gerente General de Sucursal	35,000.00	420,000.00
Gerente Operaciones	29,000.00	348,000.00
Jefe IT	20,000.00	240,000.00
Asesor legal	19,000.00	228,000.00
Asistente IT	11,500.00	138,000.00
Ejecutivo Comercial	15,000.00	180,000.00
Administrador de Personal	15,000.00	180,000.00
Administrador de Personal	15,000.00	180,000.00
Ejecutivo	15,000.00	180,000.00
Asistente de administracion y planillas	11,500.00	138,000.00
Asistente de logistica	11,500.00	138,000.00
Analista de reclutamiento y selección	15,000.00	180,000.00
Administrador de Personal Junior	11,500.00	138,000.00
Jefe de reclutamiento y selección	18,000.00	216,000.00
Personal Limpieza	7,000.00	84,000.00
Jefe Contabilidad	18,000.00	216,000.00
Asistente Contable	12,000.00	144,000.00
<b>Total</b>	<b>290,150.00</b>	<b>3,481,800.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

Tabla 67 *Costos Indirectos del servicio Año 1 al Año 4*

Años	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4
Costos Indirectos	2,665,800.00	3,163,800.00	3,481,800.00	3,481,800.00

Fuente: Elaboración Propia

Como lo muestra la tabla adjunta se considerarán costos indirectos del servicio a la planilla interna así como servicios como agua, luz, telefonía/comunicaciones para el año uno se proyecta 2,665,800.00 pesos mexicanos, para el año dos 3,163,800.00 pesos, la diferencia con respecto del año 1 es que en la primera etapa de instalación y posicionamiento de la

empresa no se contratará a todo el personal mencionado en la tabla 66 pero para los años tres y cuatro se proyecta un gasto similar al del año 2.

Tabla 68 *Costos Directos del servicio Año 1 - Año 4*

Descripcion	Costo Unitario	Año 1		Año 2		Año 3		Año 4	
		Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total	Cantidad	Total
<b>Instrumentos de Trabajo</b>									
Computadora	3,811.00	-	-	4.00	15,244.00	5.00	19,055.00	7.00	26,677.00
Impresora	1,905.00	-	-	4.00	7,620.00	5.00	9,525.00	7.00	13,335.00
Tonner	570.00	2.00	1,140.00	4.00	2,280.00	5.00	2,850.00	7.00	3,990.00
Mobiliario: Escritorio + Sillas	950.00	2.00	1,900.00	4.00	3,800.00	5.00	4,750.00	7.00	6,650.00
Modulo de Ventas	950.00	120.00	114,000.00	120.00	114,000.00	319.00	303,050.00	617.00	586,150.00
<b>Uniformes</b>									
Polo piqué 24/1 color azulino.	190.00	464.00	88,160.00	468.00	88,920.00	868.00	164,920.00	1,468.00	278,920.00
Pantalón en tela Denime color azul	285.00	232.00	66,120.00	380.00	108,300.00	580.00	165,300.00	880.00	250,800.00
Camisa Blanca.	285.00	4.00	1,140.00	8.00	2,280.00	10.00	2,850.00	14.00	3,990.00
Polo jersey 24/1	190.00	-	-	150.00	28,500.00	150.00	28,500.00	150.00	28,500.00
Camisa	285.00	-	-	4.00	1,140.00	4.00	1,140.00	4.00	1,140.00
Pantalón	285.00	-	-	4.00	1,140.00	4.00	1,140.00	4.00	1,140.00
Faja	130.00	-	-	80.00	10,400.00	80.00	10,400.00	80.00	10,400.00
Guantes de Cuero Amarillo - Reforzado	130.00	-	-	80.00	10,400.00	80.00	10,400.00	80.00	10,400.00
Orejera de seguridad 25db. EXC	190.00	-	-	80.00	15,200.00	80.00	15,200.00	80.00	15,200.00
Casco de seguridad modelo JOCKEY	190.00	-	-	80.00	15,200.00	80.00	15,200.00	80.00	15,200.00
Chaleco	285.00	-	-	80.00	22,800.00	80.00	22,800.00	80.00	22,800.00
Lentes de Seguridad	95.00	-	-	80.00	7,600.00	80.00	7,600.00	80.00	7,600.00
Zapatos de Seguridad	660.00	-	-	80.00	52,800.00	80.00	52,800.00	80.00	52,800.00
<b>Planilla Mano de Obra Directa</b>									
Planilla Mano de Obra Directa	-	1.00	27,936,000.00	2.00	36,169,440.00	3.00	66,187,440.00	4.00	109,459,440.00
<b>Total</b>			<b>28,208,460.00</b>		<b>36,677,064.00</b>		<b>67,024,920.00</b>		<b>110,795,132.00</b>

Fuente: Elaboración Propia

En la tabla adjunta se visualiza los costos directos de los servicios tales como instrumentos de trabajo, uniformes y costos de planilla mano de obra directa con totales año uno 28,208,460.00 pesos mexicanos, año dos 36,677,064.00 pesos mexicanos, año tres 67,024,920.00, año cuatro 110,795,132.00.

Tabla 69 *Flujo de caja*

	AÑO 0	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	Pesos	Soles
<b>INGRESOS</b>	-	33,743,990.54	45,296,410.38	81,519,900.98	132,765,049.97		
<b>GASTOS</b>							
Costos Directos	-	- 28,219,892.00	- 36,677,064.00	- 67,024,920.00	- 110,795,132.00		
Costos Indirectos	-	- 2,665,800.00	- 3,163,800.00	- 3,481,800.00	- 3,481,800.00		
Beneficios Sociales	-	- 1,713,318.82	- 3,204,747.96	- 5,287,882.94	- 7,297,054.69		
Depreciacion Oficinas		- 50,000.00	- 50,000.00	- 50,000.00	- 50,000.00		
Depreciacion Inmoviliario		- 25,000.00	- 25,000.00	- 25,000.00	- 25,000.00		
<b>UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS</b>	-	1,069,979.72	2,175,798.42	5,650,298.04	11,116,063.29		
<b>IMPUESTOS</b>							
ISR	-	-	- 652,739.53	- 1,695,089.41	- 3,334,818.99		
Dividendos	-	-	- 217,579.84	- 565,029.80	- 1,111,606.33		
PTU	-	-	- 217,579.84	- 565,029.80	- 1,111,606.33		
<b>UTILIDAD</b>	-	1,069,979.72	1,087,899.21	2,825,149.02	5,558,031.64		
Depreciacion Oficinas		50,000.00	50,000.00	50,000.00	50,000.00		
Depreciacion Inmoviliario		25,000.00	25,000.00	25,000.00	25,000.00		
Oficinas	- 3,000,000.00						
Inmoviliario	- 250,000.00						
<b>UTILIDAD NETA</b>	- 3,250,000.00	1,144,979.72	1,162,899.21	2,900,149.02	5,633,031.64	MXN 7,591,059.59	PEN 1,287,334.39

Fuente: Elaboración Propia

Después de analizar la perspectiva de crecimiento de la empresa y tomando como referencia los datos obtenidos al realizar la proyección de crecimiento de la empresa en un periodo de cuatro años, tomando en cuentas los datos establecidos dentro del ejercicio se determina que la empresa obtendrá una rentabilidad mayor a la esperada llegando a realizar la devolución del capital invertido, así como la obtención de rentabilidad con un total de 7,591,059.59 pesos mexicanos lo que se traduce en moneda nacional en 1,287,334.39 soles

## CAPÍTULO VI

### 6.1. Conclusiones

1. De acuerdo con la investigación realizada a la empresa overall sobre la incidencia de una estrategia de negocios en la competitividad de la empresa para la inserción del servicio outsourcing hacia mercados extranjeros en este caso al mercado mexicano, se concluye que el desarrollo de una estrategia es muy importante e influirá en su competitividad de manera directa siendo así las que tuvieron más relevancia: poseer un personal competente y el establecer un precio competitivo le permitirá a la empresa emprender la internacionalización con éxito.
2. En la encuesta realizada casi un 90% de la muestra indicaron que el establecimiento de una sucursal facilitaría el ingreso al mercado objetivo por lo que mediante el plan estratégico propuesto se determina que la empresa cuenta con la capacidad instalada para poder ingresar a nuevas plazas económicas aumentando su nivel de competitividad mediante el uso de una red de contactos con los clientes nacionales que le permitirán desarrollar el servicio de outsourcing con mayor proyección de crecimiento.
3. Concluida la investigación podemos indicar que el diseño de la estrategia influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano es así que a través del Plan Estratégico se logrará fomentar la apertura comercial de la empresa así como la diversificación de riesgos debido a que mantener todos los esfuerzos en un solo mercado podría traer como consecuencia el declive de la empresa al verse afectada la

economía del país en el que se realiza operaciones por el contrario en caso suceda ello se tiene respaldo de otros mercados que aún están en auge como lo es el sector de servicios de consultoría de RRHH en México.

4. Se concluye que la implementación de la estrategia influye significativamente en el éxito empresarial para la inserción del servicio de outsourcing al mercado mexicano, esto se ve reflejado en el estado de resultados en el cual a partir del 2do año se perciben ganancias por el servicio brindado y para el 4to año tendríamos una rentabilidad que permitirá a la empresa el ingreso de nuevos servicios en su rubro.

## **6.2. Recomendaciones**

1. Se recomienda aplicar el plan de negocios propuesto en la presente tesis con el fin de definir una estrategia que le permita lograr resultados favorables aumentar su ventaja competitiva y expandir operaciones al mercado internacional de tal manera que se convierta en una empresa reconocida a escala global.
2. Se recomienda invertir en la capacitación del personal o cliente interno para que este se pueda comprometer con la visión y objetivos de la empresa de tal manera que se convierta en una empresa reconocida nivel global con estrategias le permitan aumentar su competitividad y así captar mayor cantidad de clientes.
3. Se recomienda mantener y mejorar la calidad del servicio ofrecido por la empresa misma que ha sido demostrada a través de la encuesta en el que se indica que a

empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes, haciendo participe al cliente de los avances del servicio brindados, así como también la frecuencia con la que los clientes contratan nuevos servicios con la empresa y su impacto en la fidelización de los mismos.

4. Se recomienda la creación de un área de investigación de mercados que le permita a expandirse a otros mercados, así como el constante estudio de nuevos mercados en el que el servicio de outsourcing se encuentre en auge de tal manera que pueda tener una mayor participación en el mismo lo que traería como consecuencia la mejora de su competitividad.
5. Se recomienda a la empresa que al tomar la decisión de expandirse además de asumir los riesgos también tenga conocimiento de la cultura del país así como la formulación y difusión de metas y objetivos claros que permitan interpretar con precisión las tendencias del mercado internacional así como evaluar la competencia que existe en ese mercado internacional e incluso los potenciales competidores.

## REFERENCIAS

- Abadía, J. C., & Calonje, A. (2014). *Modelo Para La Internacionalización De Una Empresa De Servicios Del Sector Eléctrico A Lima – Perú, Desde La Perspectiva Del Marketing Internacional; Caso Estudio: Protelec S.A.* Santiago de Cali: Universidad de San Buenaventura de Cali.
- Alto Nivel. (17 de Julio de 2019). *Comunicación Business/Finance*. Obtenido de <https://www.altonivel.com.mx/economia/estas-son-las-cifras-que-describen-el-impacto-del-outsourcing-en-mexico/>
- AMECH. (24 de Junio de 2019). *Asociación Mexicana de capital humano*. Obtenido de <http://www.amech.com.mx/>
- Ansoff, H. (2001). *La Dirección Estratégica en la práctica Empresarial / Igor I Ansoff, Edward J McDonell*. Mexico D.F: Pearson Educación.
- Arjona Escorcía, S. (2014). *LA INTERNACIONALIZACION DE COMPAÑIAS DE CONSULTORIA EN INGENIERIA EN COLOMBIA COMO PARTE DE UN MODELO PARA DESARROLLO ESTRATEGICO DEL NEGOCIO*. Bogota : Universidad Militar de Nueva Granada .
- Banco Mundial. (07 de Mayo de 2019). *Banco Mundial*. Obtenido de <https://www.bancomundial.org/>
- Banco Santander. (15 de Junio de 2019). *Santander*. Obtenido de Santander: <https://es.portal.santandertrade.com/>
- Bou, G. (2004). *El arte de la guerra para directivos, directores y dirigentes*. Madrid: Ediciones Piramide.
- Camara de Diputados. (22 de Junio de 2019). *Camara de Diputados*. Obtenido de <http://www.diputados.gob.mx/inicio.htm>
- Central Intelligence Agency. (16 de Junio de 2019). *CIA*. Obtenido de Central Intelligence Agency: <https://www.cia.gov/index.html>
- CESOP. (2019). Obtenido de <http://www5.diputados.gob.mx/index.php/camara/Centros-de-Estudio/CESOP>
- Chaffee, E. (1985). Three Models of Strategy. *Academy of Management Review*, 89-98.
- Chan, K., & Mauborgne, R. (2005). *La estrategia del oceano azul*. Bogotá: Norma.

- CIAL Dun & Bradstreet. (29 de Junio de 2019). Obtenido de CIAL Dun & Bradstreet: <https://www.cialdnb.com/pdf/economic-analysis/professional-services/mex-ea-servicios-profesionales.pdf>
- CIO Mexico. (08 de Abril de 2019). *CIO Mexico*. Obtenido de <http://cio.com.mx/al-tercer-lugar-en-destinos-de-outsourcing/>
- Corporativo Overall . (10 de Julio de 2019). Obtenido de <https://www.overall.pe/>
- Economipedia*. (2019). Obtenido de <https://economipedia.com/>
- El Universal. (19 de Junio de 2019). *El Universal*. Obtenido de <http://archivo.eluniversal.com.mx/notas/741800.html>
- Espinoza, R. (20 de Abril de 2019). *Roberto Espinoza*. Obtenido de <https://robertoespinosa.es/2017/10/22/ventaja-competitiva-que-es-tipos-ejemplos>
- EVOLUCIONE. (18 de Junio de 2019). <https://www.evolucionemx.com/#/inicio>. Obtenido de <https://www.evolucionemx.com/#/inicio>
- Ferrell , O., Hirt, G., & Ferrell , L. (2004). *Introducción a los negocios*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Fondo Monetario Internacional. (05 de Junio de 2019). *International Monetary Fund*. Obtenido de <https://www.imf.org/external/spanish/index.htm>
- Gobierno de Mexico. (06 de Julio de 2019). *Gobierno de Mexico*. Obtenido de <https://www.gob.mx/stps/prensa/proponen-modelos-para-combatir-la-informalidad-laboral-en-mexico-197900>
- Heizer, J., & Render , B. (2004). *Principios de Administracion de Operaciones*. Mexico: Pearson Education. Recuperado el 25 de Mayo de 2019
- Hidalgo Nuchera, A., López Rodríguez, V., & Granda Gayo, I. (2013). *El Outsourcing*. Madrid: Universidad Politécnica de Madrid.
- Hidalgo, J. (2018). *La Estrategia de Diferenciación para la Internacionalización de la Red Innova Schools al Mercado Mexicano*. Lima: Universidad Inca Garcilazo de la Vega.
- Hill, C. (2011). *Negocios Internacionales Competencia en el mercado global*. New York: Interamericana Editores S.A.
- Hinostroza, L. (2010). *Modelo de gestión de nacimiento, crecimiento, diversificación e internacionalización de un grupo empresarial familiar (AJEGROUP - Años)*. Lima: Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

- Hitt, M., Ireland, R., & Hoskisson, R. (2010). *Admisnitración Estrategica Competitividad y Globalización* . Mexico : CENGAGE Learning .
- Hoffman, K., & Bateson, J. (2011). *Marketing de servicios Conceptos, estrategias y casos*. Mexico: Cengage Learning .
- Hofstede Insights. (22 de Junio de 2019). *Hofstede Insights*. Obtenido de <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/mexico,peru/>
- INEGI. (29 de Junio de 2019). *Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática*. Obtenido de <https://www.inegi.org.mx/temas/pib/>
- Infocapitalhumano. (01 de Abril de 2019). *Infocapitalhumano*. Obtenido de <http://www.infocapitalhumano.pe/recursos-humanos/noticias-y-movidas/mas-del-60-de-empresas-en-el-peru-proyecta-tercerizar-en-los-proximos-anos/>
- IPS . (18 de Julio de 2019). *IPS Administracion de recursos humanos*. Obtenido de <https://www.ips.com.mx/blog/es-legal-el-outsourcing-de-nomina-en-mexico>
- Johanson, J., & Wiedersheim-Paul, F. (1975). The Internationalization Of The Firm Four Swedish Case. *Journal of management studies*, 306 - 322.
- La Asociacion de Internet. (22 de Junio de 2019). *La Asociacion de Internet*. Obtenido de <https://www.asociaciondeinternet.mx/es/estudios>
- Legiscomex. (16 de Junio de 2019). *Legiscomex*. Obtenido de <https://www.legiscomex.com/BancoMedios/Documentos%20PDF/cultura-negocios-mexico-negociaciones-2016.pdf>
- ManpowerGroup. (29 de Junio de 2019). *Manpower* . Obtenido de <https://www.manpowergroup.com.mx/>
- Ministerio de comercio exterior y turismo. (30 de Junio de 2019). *Acuerdos Comerciales del Perú - MINCETUR*. Obtenido de [http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com\\_content&view=category&layout=blog&id=75&Itemid=98](http://www.acuerdoscomerciales.gob.pe/index.php?option=com_content&view=category&layout=blog&id=75&Itemid=98)
- Mintzberg, H. (1987). Crafting strategy. *Harvard Business Review* , 67.
- Morales , M., & Pech , J. (2000). Competitividad y estrategia: el enfoque de las competencias esenciales y el enfoque basado en los recursos. *Contaduría y Administración*, 47-62.
- Muñoz, M., Molero, J., Moral, E., Bernal, E., & García, A. (2013). *La internacionalización de las empresas de servicios, innovación y competitividad*. Andalucía : Agencia Andaluza de Promoción Exterior S.A. Obtenido de

<https://idus.us.es/xmlui/bitstream/handle/11441/41798/la%20internacionalizacion%20de%20las%20empresas.pdf?sequence=1>

- OECD. (29 de Junio de 19). *Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos*. Obtenido de <https://www.oecd.org/economy/2019-economic-survey-of-mexico-may-2019-sp.htm>
- OMC. (Noviembre de 2010). *MEASURING TRADE IN SERVICES*. Obtenido de <https://www.wto.org/indexsp.htm>:  
[https://www.wto.org/english/res\\_e/statis\\_e/services\\_training\\_module\\_e.pdf](https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/services_training_module_e.pdf)
- Perreault, W., Cannon, J., & McCarthy, E. (2017). *Essentials of Marketing A Marketing Strategy Planning Approach*. New York: Mc Graw Hill. Obtenido de <https://www.nima.today/wp-content/uploads/2018/11/Essentials-Of-Marketing-William-D.-Perreault-Joseph-P.-Cannon-And-E.-Jerome-Mccarthy.pdf>
- Peters, T., & Waterman, R. (1996). *En busca de la excelencia : Experiencias de las empresas mejor gerenciadas de los Estados Unidos*. Barcelona: Norma S.A.
- Porter, M. (1980). *Competitive strategy: techniques for analyzing industries and*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage Creating and Sustaining Superior Peifonnance*. New York: The Free Press.
- Porter, M. (1990). The competitive advantage of nations. *The free Press*, 72-91.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Hardvard Business Review*.
- ProMexico. (12 de Julio de 2019). [http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Site\\_Selection\\_ProMexico](http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Site_Selection_ProMexico). Obtenido de [http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Site\\_Selection\\_ProMexico](http://mim.promexico.gob.mx/swb/mim/Site_Selection_ProMexico)
- PwC. (12 de Julio de 2019). *PricewaterhouseCoopers International Limited*. Obtenido de <https://www.pwc.com/mx/es/ceosurvey.html>
- Ramirez, A. (2009). *Plan Estrategico Para La Internacionlizacion De Una Empresa de Outsourng Hipotecario en Centroamerica y el Caribe*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Ramírez, V. (2015). *Plan de Internacionalizacion de una Empresa de Consultoria hacia Latinoamerica*. Santiago de Chile: Universidad De Chile.
- Real Academia Española*. (2019). Obtenido de <http://www.rae.es/>
- Ries, A., & Trout, J. (2001). *Posicionamiento*. Mexico: McGraw-Hill-Management.

- Rueda, J. (2008). Los Procesos De Internacionalizacion De La Empresa: Causas y Estrategias que lo Promueven. *Cuadernos Latinoamericanos de Administración*, 51-57. Obtenido de [https://www.academia.edu/30001895/LOS\\_PROCESOS\\_DE\\_INTERNACIONALIZACION\\_DE\\_LA\\_EMPRESA\\_CAUSAS\\_Y ESTRATEGIAS\\_QUE\\_LO\\_PROMUEVEN\\_1\\_THE\\_PROCESS\\_OF\\_INTERNATIONALIZATION\\_OF\\_ENTERPRISES\\_THE\\_CAUSES\\_AND\\_STRATEGIES\\_FOR\\_THEIR\\_PROMOTION](https://www.academia.edu/30001895/LOS_PROCESOS_DE_INTERNACIONALIZACION_DE_LA_EMPRESA_CAUSAS_Y ESTRATEGIAS_QUE_LO_PROMUEVEN_1_THE_PROCESS_OF_INTERNATIONALIZATION_OF_ENTERPRISES_THE_CAUSES_AND_STRATEGIES_FOR_THEIR_PROMOTION)
- Slusarczyk Antosz , M., & Morales Merchán, N. (2016). Analisis de las estrategias empresariales y de las TIC. *3C Empresa*, 29-46.
- Sun Tzu . (2015). *El arte de la guerra*. Madrid: e-artnow. Obtenido de [https://www.amazon.com/El-Arte-Guerra-CI%C3%A1sicos-literatura-ebook/dp/B011VIVOF0/ref=tmm\\_kin\\_swatch\\_0?\\_encoding=UTF8&qid=1557087580&sr=1-4](https://www.amazon.com/El-Arte-Guerra-CI%C3%A1sicos-literatura-ebook/dp/B011VIVOF0/ref=tmm_kin_swatch_0?_encoding=UTF8&qid=1557087580&sr=1-4)
- The Adecco Group. (19 de Junio de 2019). *Adecco*. Obtenido de <https://www.adecco.com.mx/>
- The International Trade Administration (ITA). (19 de Junio de 2019). *The International Trade Administration*. Obtenido de <https://www.export.gov/welcome>
- Tholons. (19 de Mayo de 2019). <http://www.tholons.com/>. Obtenido de <http://www.tholons.com/Tholonstop100/TSGI2019Report.pdf>
- Thompson, A., Peteraf, M., Strickland III, A., & Gamble, J. (2012). *Administración estratégica*. Mexico: McGRAW-HILL.
- Torres, D., & Vega, D. (2007). *Ventajas competitivas en empresas multilatinas de origen chileno*. Santiago de Chile: Universidad de Chile.
- Transparency International . (30 de Junio de 2019). *Transparency International*. Obtenido de <https://www.transparency.org/cpi2018>
- Trujillo Dávila, M., Rodríguez Ospina, D., Guzmán Vásquez, A., & Becerra Plaza, G. (2006). *Perspectivas teóricas sobre internacionalización de empresas*. Bogota: Universidad del Rosario. Obtenido de <https://docplayer.es/18448581-Perspectivas-teoricas-sobre-internacionalizacion-de-empresas.html>
- Universia. (15 de Junio de 2019). *Universia*. Obtenido de <https://www.universia.es/estudiar-extranjero/mexico/vivir/cultura-tradiciones/2732>
- Valenzuela , E. (2011). El Capital Intelectual y las Ventajas Competitivas De Las Empresas. *Revista Economía & Administración*, 45-48. Recuperado el 30 de Abril de 2019, de

<http://repositorio.uchile.cl/bitstream/handle/2250/144626/El-Capital-Intelectual.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Vernon, R. (1979). The Product Cycle Hypothesis In A New International Environment. *Oxford Bulletin of Economics and Statistics*, 255-267.

Villarreal, O. (2008). LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA EMPRESA: EL MODELO DE LAS DIEZ ESTRATEGIAS. *REVISTA INTERNACIONAL ADMINISTRACION Y FINANZAS*, 67-82.

Wheelen, T., & Hunger, D. (2007). *Administracion Estrategica Y Politica de Negocios*. Mexico: Pearson.

World Economic Forum. (18 de Mayo de 2019). *Global Competitiveness Report 2018*. Obtenido de <https://www.weforum.org/>

## APÉNDICE A: Matriz de Consistencia

TÍTULO: ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INSERCIÓN DE UN SERVICIO DE OUTSOURCING AL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL AÑO 2019

PROBLEMA	OBJETIVO	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES
<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>¿De qué manera la estrategia de negocios influye en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado latinoamericano en el año 2019?</p> <p style="text-align: center;">SECUNDARIOS</p> <p>¿De qué manera el diseño de la estrategia influye en la diferenciación de empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano?</p> <p>¿De qué manera implementar la estrategia influye en la obtención de un precio competitivo para el servicio de outsourcing en la inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano?</p> <p>¿De qué forma la incidencia de la estrategia de negocios se relaciona con la obtención de un personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano?</p> <p>¿Cómo influye la implementación de la estrategia de negocios en el éxito empresarial para la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado?</p>	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>Demostrar la incidencia de una estrategia de negocios en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio de outsourcing al mercado Latinoamericano en el año 2019.</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICAS</p> <p>Diseñar de la estrategia para lograr la diferenciación de empresa con respecto de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano.</p> <p>Implementar la estrategia para la obtener un precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Demostrar la relación de la estrategia de negocios con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</li> </ul> <p>Implementar la estrategia de negocios para la obtención del éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.</p>	<p style="text-align: center;">GENERAL</p> <p>La estrategia de negocio influirá significativamente en la ventaja competitiva para la inserción de un servicio outsourcing en el mercado latinoamericano en el año 2019</p> <p style="text-align: center;">ESPECÍFICAS</p> <p>El diseño de la estrategia influirá significativamente en la diferenciación de la competencia para la inserción de un servicio outsourcing al mercado latinoamericano</p> <p>La implementación de la estrategia se relaciona significativamente con el precio competitivo del servicio de outsourcing para de inserción de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>La incidencia de la estrategia de negocios se relaciona significativamente con la obtención de personal competente para la inserción del servicio de outsourcing de la empresa Overall al mercado latinoamericano.</p> <p>La implementación de la estrategia influirá significativamente en el éxito empresarial en la inserción del servicio de outsourcing al mercado seleccionado.</p>	<p style="text-align: center;">VARIABLE INDEPENDIENTE (X)</p> <p style="text-align: center;">ESTRATEGIA DE NEGOCIOS</p> <p style="text-align: center;">VARIABLE DEPENDIENTE (Y)</p> <p style="text-align: center;">VENTAJA COMPETITIVA</p>	<p>-Diseño de la estrategia</p> <p>-Implementación de la estrategia</p> <p>-Incidencia en la empresa</p> <p>-Personal Competente</p> <p>-Precio competitivo</p> <p>-Diferenciación de la competencia</p> <p>-Éxito empresarial</p>	<p>-Estado situación de la región</p> <p>-Analizar los competidores</p> <p>-Segmentación de mercado</p> <p>-Trabajo en Equipo</p> <p>-Tiempo y coste de la implementación</p> <p>-Relación con los clientes y proveedores</p> <p>-Retención de clientes</p> <p>-Resultados empresariales</p> <p>-Altas y bajas del personal</p> <p>-Personal capacitado</p> <p>-Responsabilidad</p> <p>-Recontratación</p> <p>-Valor agregado</p> <p>-Calidad del servicio</p> <p>-Conocimiento del mercado</p> <p>-Fidelización del cliente</p> <p>-Satisfacción del cliente</p> <p>-Reconocimiento de la empresa</p>



16. La expansión de la empresa a mercados internacionales aumentara la rentabilidad de la empresa					
17. Considera que su puesto de trabajo es seguro y estable					
18. La rotación del personal tiene un efecto negativo en el servicio al cliente					
19. Recibo capacitaciones continuamente					
20. La empresa me brinda beneficios económicos y de tiempo para continuar estudiando					
21. Mi jefe delega autoridad cuando realizo mi trabajo					
22. En algunas ocasiones me es difícil completar las tareas que me encomiendan					
23. Considero que la expansión de la empresa hacia mercados internacionales influye en la contratación de los servicios brindados por la empresa					
24. Con frecuencia los clientes contratan nuevos servicios con la empresa					
25. Hago participe al cliente de los avances del servicio brindado					
26. Con frecuencia supero las expectativas de mis clientes					
27. Con frecuencia absuelvo dudas e inquietudes referentes al servicio					
28. Con frecuencia me siento inseguro ante algún inconveniente suscitado con respecto al servicio					
29. Recomendaría sin ningún reparo los servicios que brinda la empresa					
30. Con frecuencia recibo comentarios de mis clientes del buen servicio brindado					
31. El servicio que brinda la empresa esta enfocado en la satisfacción de las necesidades del cliente					
32. Considero que poseo el conocimiento necesario en el sector que se ubica mi cliente					
33. Considero que la empresa se enfoca en construir relaciones a largo plazo con sus clientes					
34. Ante un problema suscitado le brindo a mis clientes soluciones en corto periodo de tiempo					
35. Recibo quejas sobre el servicio brindado al cliente					
35. Con frecuencia cumplo con los plazos de entrega del servicio					
37. La empresa es reconocida por sus trabajadores como un buen empleador					
38. La empresa tiene reconocimiento por parte de las entidades nacionales e internacionales en cuanto al servicio de reclutamiento y tercerización de personal					

## APENDICE C: Estado De Situación Financiera Overall Al 31 de Diciembre del 2018

LIBRO DE INVENTARIOS Y BALANCES - ESTADO DE SITUACION FINANCIERA CORPORATIVO OVERALL

MONEDA NACIONAL

AL 31 DE DICIEMBRE DEL 2018

ACUMULADO

ACTIVO			PASIVO		
<b>ACTIVO CORRIENTE</b>	2,018	2,017	<b>PASIVO CORRIENTE</b>	2,018	2,017
Efectivo y Equivalente de Efectivo	-88,950	509,728	Sobregiros Bancarios	267,048	89,677
Inversiones Financieras			Tributos, Contraprestaciones y Aportes al Sistema de Pensión	1,386,513	1,362,057
Cuentas por cobrar comerciales - Terceros	13,280,471	11,121,084	Remuneraciones y Participaciones por Pagar	2,046,139	2,025,261
Cuentas por Cobrar Comerciales - Relacionadas	1,947,601	765,082	Cuentas por Pagar Comerciales - Terceros	1,507,770	1,406,374
Cuentas por Cobrar al Personal, a los Accionistas (Socios), Dir	74,330	61,206	Cuentas por Pagar Comerciales - Relacionadas	1,081,906	720,613
Cuentas por Cobrar Diversas - Terceros	139,650	217,598	Cuentas Por Pagar a los Accionistas (Socios), Directores y I	143,000	155,002
Servicios y Otros Contratados por Anticipado	519,351	154,586	Obligaciones Financieras	1,726,555	2,565,079
Estimación de Cuentas de Cobranza Dudosa				=====	=====
Mercaderías		1,504	<b>TOTAL PASIVO CORRIENTE</b>	8,158,930	8,324,062
Productos Terminados					
Subproductos, Desechos y Desperdicios					
Productos en Proceso			<b>PASIVO NO CORRIENTE</b>		
Materias Primas			Cuentas por Pagar Diversas - Terceros	2,348	66,242
Materiales Auxiliares, Suministros y Repuestos	242,297	227,488	Cuentas por Pagar Diversas - Relacionadas	2,421,965	365,589
Envases y Embalajes			Provisiones		
Activos No Corrientes Mantenedidos Para La Venta			Pasivo Diferido	1,125,709	838,215
Existencias Por Recibir				=====	=====
Desvalorización de Existencias			<b>TOTAL PASIVO NO CORRIENTE</b>	3,550,022	1,270,045
	=====	=====			
<b>TOTAL ACTIVOS CORRIENTES</b>	16,114,751	13,058,275			
			<b>TOTAL PASIVO</b>	11,708,952	9,594,108
				=====	=====
<b>ACTIVOS NO CORRIENTES</b>			<b>PATRIMONIO NETO</b>		
Cuentas por Cobrar Diversas - Relacionadas	8,883,195	9,328,818	Capital	696,103	696,103
Inversiones Inmobiliarias			Acciones de Inversión		
Leasing Inmuebles, Maquinarias y Equipo	6,594,381	6,241,183	Capital Adicional		
Leasing Depreciación, Amortización y Agotamiento Acumulados	-1,944,456	-1,396,747	Resultados no Realizados		
Inmuebles, Maquinaria y Equipo	4,726,107	4,415,422	Excedentes de Revaluación		
Depreciación, Amortización y Agotamiento Acumulado	-3,159,932	-2,808,884	Reservas	139,221	139,221
Intangibles	450,717	438,654	Resultados Acumulados	18,000,444	17,590,560
Activos Biológicos			Resultados del Ejercicio	1,519,618	1,656,305
Desvalorización de Activo Inmovilizado				=====	=====
Activo Diferido	399,576	399,576	<b>TOTAL PATRIMONIO NETO</b>	20,355,387	20,082,189
Otros Activos				=====	=====
	=====	=====			
<b>TOTAL ACTIVOS NO CORRIENTES</b>	15,949,588	16,618,021			
			<b>TOTAL PASIVO Y PATRIMONIO</b>	32,064,339	29,676,297
	=====	=====		=====	=====
<b>TOTAL ACTIVOS</b>	32,064,339	29,676,297			

## APENDICE D: Validación Del Instrumento Especialista 1

Constancia de validación de instrumento (Ficha de recolección de datos)

Yo: JAVIER Armando Chappell con DNI N° 25680099 con especialidad  
 de QUINTANA ECONOMIA Y FINANZAS ostento el grado de ECONOMISTA Y ejerzo la carrera  
 profesional de Finanzas Finanzas

Por medio de la presente hago constar que eh revisado con fines de validación la encuesta de investigación desarrollada para la tesis titulada "PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INSERCIÓN DE UN SERVICIO DE OUTSOURCING AL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL AÑO 2019"

Concluyo que esta encuesta de investigación responde a los objetivos planteados por lo cual es válido para ser aplicado y así desarrollar el trabajo de investigación.

## APENDICE E: Validación Del Instrumento Especialista 2

Certificado de validación de instrumento (Ficha de recolección de datos)

Yo... VANESSA PAULETH ACEVEDO BARRERA ..... Con DNI N° 47840300 con  
 especialidad de ... ADMINISTRACIÓN ..... ostento el grado de ... BACHILLER ..... y  
 ejerzo la carrera profesional de ... RECURSOS HUMANOS .....

Por medio de la presente hago contar que eh revisado con fines de validación la encuesta de investigación desarrollada para la tesis titulada "PROPUESTA DE UNA ESTRATEGIA DE NEGOCIOS Y SU INCIDENCIA EN LA VENTAJA COMPETITIVA PARA LA INSERCIÓN DE UN SERVICIO DE OUTSOURCING AL MERCADO LATINOAMERICANO EN EL AÑO 2019"

Concluyo que esta encuesta de investigación responde a los objetivos planteados por lo cual es válido para ser aplicado y así desarrollar el trabajo de investigación.