

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE NEGOCIO DE SERVICIOS PROFESIONALES  
ENFOCADO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y  
MICROEMPRESA, CAJAMARCA.**

Autor: Ing. Mylena Karen Vilchez Torres

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Noviembre - 2017

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**



**ESCUELA DE POSGRADO**



**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA DE  
NEGOCIOS CON MENCIÓN EN GESTIÓN  
EMPRESARIAL**

**PROPUESTA DE NEGOCIO DE SERVICIOS PROFESIONALES  
ENFOCADO EN EL DESEMPEÑO EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y  
MICROEMPRESA, CAJAMARCA.**

**Tesis presentada en cumplimiento parcial de los requerimientos para el  
Grado Académico de Maestría en Administración Estratégica de Negocios  
con mención en Gestión Empresarial.**

Autor: Ing. Mylena Karen Vilchez Torres

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

Cajamarca – Perú

Noviembre - 2017

COPYRIGHT©2017 by

MYLENA KAREN VILCHEZ TORRES

Todos los derechos reservados

**UNIVERSIDAD PRIVADA ANTONIO GUILLERMO URRELO**

**ESCUELA DE POSGRADO**

**APROBACIÓN DE MAESTRÍA**

**PROPUESTA DE NEGOCIO DE SERVICIOS  
PROFESIONALES ENFOCADO EN EL DESEMPEÑO  
EMPRESARIAL DE LA PEQUEÑA Y MICROEMPRESA,  
CAJAMARCA.**

Presidente: Dr. Carlos Alberto Delgado Céspedes

Secretario: Dr. Ramón Rivera Chú

Vocal: Dr. Héctor Villegas Chávez

Asesor: Dr. Víctor Hugo Delgado Céspedes

## **DEDICATORIA**

A mis hijos Alejandro y Thais, quienes son mi motor para progresar cada día, a mi madre quien con su apoyo hace posible que pueda alcanzar mis metas, a mis hermanos y mi cuñada cuyos consejos forman parte estructural en mis decisiones, a mi hermana Luisa cuyas palabras de aliento perduran en mi memoria y que desde el cielo estoy segura vela por mí y por cada uno de mis seres queridos.

Mylena Vílchez.

## **AGRADECIMIENTOS**

A Dios a quien me debo en todos los sentidos, a la Universidad Antonio Guillermo Urrelo y a sus trabajadores por brindarme todo el soporte para alcanzar la meta deseada, a todos mis docentes de la maestría, quienes no solo han contribuido con mi crecimiento profesional si no también personal, a las instituciones y amigos que me brindaron su apoyo para poder desarrollar la presente investigación.

## Índice de contenido

DEDICATORIA.....	v
AGRADECIMIENTOS .....	vii
Índice de contenido .....	viii
Índice de tablas .....	xi
Índice de figuras .....	xii
Resumen.....	xiii
Abstract .....	xiv
Introducción .....	1
CAPITULO 1 .....	2
1.1. Descripción de la realidad problemática.....	3
1.2. Formulación del problema .....	5
1.2.1. Problema general. ....	5
1.2.2. Problemas específicos. ....	5
1.3. Objetivos de la investigación.....	5
1.3.1. Objetivo general. ....	5
1.3.2. Objetivos específicos. ....	5
1.4. Justificación de la investigación .....	6
1.5. Limitaciones y alcance del estudio. ....	6
1.5.1. Alcances. ....	6
1.5.2. Limitaciones. ....	6
1.6. Viabilidad del estudio .....	7
CAPÍTULO 2.....	8
2.1. Antecedentes de la realidad objeto de investigación.....	9
2.1.1. Antecedentes internacionales .....	9
2.1.2. Antecedentes nacionales. ....	11
2.2. Bases teóricas .....	12
2.2.1. La gestión del desempeño empresarial. ....	12
2.2.2. Herramienta de diagnóstico para la pequeña y microempresa. ....	16
2.2.3. La ontología de los modelos de Negocio por el Dr. Alexander	

Osterwalder (modelo Canvas) (Márquez García, 2010). .....	21
2.2.4. El proceso de segmentación.....	28
2.3. Definiciones conceptuales .....	30
2.4. Predictor .....	31
CAPÍTULO 3.....	32
3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación, cumplimiento de objetivos .....	33
3.1.1. Unidad de análisis. ....	33
3.1.2. Grupo objeto de estudio. ....	33
3.1.3. Tipo de investigación. ....	33
3.1.4. Diseño de investigación. ....	33
3.1.5. Metodología.....	35
3.2. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores.....	35
3.3. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos .....	38
3.3.1. Técnicas de recolección de datos. ....	38
3.3.2. Descripción del instrumento. ....	38
3.4. Técnicas para el procesamiento de la información .....	41
3.5. Aspectos éticos de la investigación: .....	41
CAPITULO 4.....	43
4.1. Diagnóstico del nivel del desempeño empresarial de las MYPES(s) .....	44
4.1.1. Dominio 1: Gobierno empresarial y estrategia.....	44
4.1.2. Dominio 2: Administración y contabilidad. ....	44
4.1.3. Dominio 3: Persona. ....	46
4.1.4. Dominio 4: Modelo de negocio.....	47
4.1.5. Dominio 5: Procesos. ....	48
4.1.6. Dominio 6: Medición, análisis y desempeño.....	49
4.1.7. Resultados comparativos por dominio. ....	49
4.1.8. Discusión de los resultados.....	52
CAPITULO 5.....	58
5.1. Diseño de una propuesta de negocio de servicios profesionales en base al modelo Canvas, enfocado en el desempeño empresarial de las MYPES(s) .....	59
5.1.1. Visualizar el modelo. ....	60



5.1.2. Evaluar el modelo.....	69
5.2. Proyectar los efectos del diseño de negocio de servicios profesionales en el desempeño empresarial de las MYPES(s) .....	72
Conclusiones.....	74
Sugerencias .....	75
REFERENCIAS .....	76
APÉNDICE 1: .....	82
Instrumentos de recojo de información.....	82
ANEXO N° 1 .....	108
Validación de instrumentos. ....	108
ANEXO N° 2.....	111
Matriz de consistencia.....	111

## Índice de tablas

Tabla 1. Esquema segmentación del mercado total de automóviles .....	29
Tabla 2. Esquema de mercado objetivo .....	30
Tabla 3. Matriz operacional de variables e indicadores .....	36
Tabla 4. Detalle de técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	38
Tabla 5. Dominio 1: Gobierno empresarial y estrategia .....	44
Tabla 6. Dominio 2: Administración y contabilidad.....	45
Tabla 7. Dominio 3: Persona. ....	46
Tabla 8. Dominio 4: Modelo de negocio. ....	47
Tabla 9. Dominio 5: Procesos.....	48
Tabla 10. Dominio 6: Medición, análisis y desempeño. ....	49
Tabla 11. Resultado evaluación diagnóstica.....	50
Tabla 12. Variables organizacionales. ....	61
Tabla 13. Selección de variables a trabajar. ....	61
Tabla 14. Clasificación por cada variable a trabajar. ....	61
Tabla 15. Clasificación por cada variable a trabajar. ....	62
Tabla 16. Costos asociados al modelo de negocio. ....	68

## Índice de figuras

Figura 1. El contexto de un negocio.....	13
Figura 2. Base fundamental de los impulsores. ....	14
Figura 3. Base fundamental de los impulsores. ....	15
Figura 4. Subdominios del dominio Gobierno empresarial y estrategia.....	17
Figura 5. Subdominios del dominio administración y contabilidad. ....	18
Figura 6. Subdominios del dominio personas. ....	19
Figura 7. Subdominios del dominio modelos de negocio.....	20
Figura 8. Subdominios del dominio procesos. ....	21
Figura 9. Medición, análisis y desempeño.....	21
Figura 10. Ontología de diseño de Osterwalder (modelo Canvas) ....	23
Figura 11. Proceso de diseño de modelo Canvas. ....	25
Figura 12. Preguntas guía para la descripción del modelo de negocio. ....	26
Figura 13. Preguntas clase para evaluar el modelo. ....	27
Figura 14. Diseño de la investigación. ....	34
<i>Figura 15.</i> Porcentaje de cumplimiento por área. ....	51
Figura 16. Porcentaje de cumplimiento por área.....	52
Figura 17. Modelo Canvas.....	59
<i>Figura 18.</i> Proceso de diseño del modelo de negocio ....	60
Figura 19. Preguntas guía para la descripción de un modelo de negocio. ....	60
<i>Figura 20.</i> Matriz de cuatro acciones para generar la propuesta de valor .....	64
<i>Figura 21.</i> Requisitos para apertura de cuenta corriente Banco de Crédito del Perú .....	65
Figura 22. Descripción de la visualización del modelo de negocio, .....	69
Figura 23. Preguntas clave para evaluar el modelo.....	70

## **Resumen**

Las pequeñas y microempresas constituyen parte importante de la estructura empresarial de un país, sin embargo, gran parte sucumbe antes de los 5 años, a pesar del apoyo constante que reciben por parte del sector público e instituciones privadas. En miras de abordar esta problemática, la presente investigación, busca determinar el nivel de desempeño empresarial del sector a partir de la evaluación a 30 micro y pequeñas empresas de la ciudad de Cajamarca. Los resultados muestran que el porcentaje de desarrollo del desempeño empresarial de las pequeñas y microempresas se encuentra en 72% lo cual ubica el desempeño de las empresas en un nivel intermedio, a partir de este resultado se formuló una propuesta de diseño de negocio de servicios profesionales enfocado en mejorar este nivel usando el modelo Canvas.

Palabras clave: modelo de negocio, desempeño empresarial, procesos, consultoría.

## **Abstract**

The small companies and microenterprises form an important part of a country's corporate structure. Nevertheless, a significant proportion of them die prior to 5 years, despite the continuous help that they get from the public sector and private institutions. In order to address the issue, this study seeks to find, with high accuracy, the sector's business performance level, by assessing 30 small companies and microenterprises in the city of Cajamarca. The outcome shows that the percentage of the business performance development of the small businesses and microenterprises is 72%, which positions the companies' development at an intermediate level. Based on this result, it was proposed a professional services business plan, focused on improving this level, using the Canvas model.

Key words: business model, business performance, processes, consulting.

## **Introducción**

El presente trabajo se enfoca en determinar el nivel de desempeño empresarial de la pequeña y microempresa a fin de comprender las necesidades de desarrollo empresarial del sector y proponer un diseño de negocio de servicios profesionales que ofrezca una propuesta de valor acorde con los resultados de desempeño obtenidos. Las pequeñas y microempresas conforman parte importante de la economía de un país es por ello que resulta imprescindible potenciar sus capacidades de gestión.

De primera intención se pretende que los clientes del servicio profesional a ofrecer estén conformados por empresas del sector público o privado vinculadas al financiamiento del desarrollo de la pequeña y microempresa, pero existe la flexibilidad de que si los empresarios desean recibir directamente los servicios también se los puede atender.

Para poder abordar la investigación primero se procede a evaluar el nivel de desempeño evaluando a 30 microempresarios captados a través de redes de contacto. Luego a través de una entrevista se procede a levantar la información usando una herramienta diagnóstica del desempeño de la pequeña y microempresa diseñada en la Universidad Chile. Conocidos los resultados se procede a diseñar la propuesta de modelo de negocio de servicios profesionales, usando la metodología Canvas, una metodología innovadora de diseño de modelos de negocio que permite identificar de manera sencilla los aspectos clave del negocio empezando por el core que lo constituyen la segmentación de clientes y la generación de la propuesta de valor para luego pasar al diseño del relacionamiento y canales de distribución y el diseño de soporte a la generación de la propuesta de valor.

**CAPITULO 1**  
**PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

## **1.1. Descripción de la realidad problemática**

Las micro y pequeñas empresas [MYPE(s)], forman parte importante de la estructura empresarial de los países a nivel mundial llegando a constituir alrededor del 90% de empresas existentes en el mundo, sin embargo las teorías administrativas se construyen mayormente en función de las grandes empresas (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). Según estadísticas el 80% de la MYPE(s) fracasan antes de los 5 años («Consultoría de Pymes», 2010). Sanchez-Ruiz, Blanco, Perez-Labajos, & Serrano, (2011) en su estudio “la Gestión por procesos: una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES” destacan la importancia de implementar la gestión por procesos en las MYPE (s) españolas a fin de incrementar su competitividad y garantizar su permanencia en el mercado. Precisamente las necesidades de gestión empresariales de las MYPE(s) atraen cada vez más la atención de profesionales que a través de consultoras brindan apoyo a este sector constituyéndose en un negocio de alta demanda («Consultoría de Pymes», 2010), sin embargo brindar servicios profesionales a este sector no parece ser tarea fácil. La poca base académica en gestión de empresas, de los emprendedores, resulta en empresas que no tienen esquematizados y sistematizados sus procesos, siendo un sector que carece de herramientas y conocimientos de gestión acordes a su naturaleza (Aravena Lienqueo, Fara Belmar, Torres Mardones, Verde-Ramo, & Arcuch, 2012). Los procesos son actividades o conjunto de actividades que permiten obtener bienes o servicios (Krajewski, Ritzman, & Malhotra, 2008), en la década de los 70 y 80 surge el interés de las empresas por usar sus capacidades como una arma competitiva (B & Robert, 2010), precisamente estas capacidades depende de cómo están diseñados



sus procesos y como se gestionan (Niebel & Freivalds, 2004).

En el Perú el 99.5% del total de empresas son MYPE(s) y sólo el 0.5 % forman parte de la gran empresa, desempeñando un papel importante en el incremento del producto bruto interno (PBI), generación de empleo y disminución de la pobreza («Las pymes y la economía peruana», 2015). Por su importancia las MYPE(s) son foco de atención de empresas e instituciones del sector público y privado que invierten en este sector a fin de favorecer su desarrollo empresarial, sin embargo, a media que unas van creciendo otras a penas logran sobrevivir un año, de hecho hay más propensión a que las pequeñas empresas migren a micro que a medianas («MYPES aportan el 40% del PBI - Asociación de Emprendedores de Perú», 2015), y es que los problemas que enfrentan las MYPE(s) implican barreras económicas, administrativas y de información (Villalobos, 2016).

En Cajamarca, las MYPE(s) están conformadas en su mayoría por aquellas dedicadas a actividades relacionadas al rubro minero, agricultura, ganadería y turismo (Mendoza Bellido & Gallardo Ku, 2011). Al igual que en otras regiones del Perú y del mundo, se desarrollan actividades para fortalecer las capacidades de este sector («Las MYPE como promotoras de la dinámica económica en la región Cajamarca | Gobierno Regional Cajamarca», 2017), tanto por parte del sector público como privado, sin embargo su situación en base a algunos indicadores sigue el mismo patrón de comportamiento que caracteriza al sector (Gobierno Regional de Cajamarca, 2012). Entonces, a pesar que se invierte en mejores, estas no alcanzan los niveles esperados, de allí que en la actualidad se están trabajando modelos de gestión empresarial adecuadas a las pequeñas empresas (Aldana,

2006), pero a su vez hace falta trabajar en herramientas de evaluación de su desempeño (Aravena Lienqueo et al., 2012) y en modelos de negocio de servicios profesionales con propuestas de valor acorde a las reales necesidades que el sector demanda (Abe Chávez, 2016).

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general.**

¿Cómo se presenta el desempeño empresarial de las MYPE(s) y qué propuesta de negocio de servicios profesionales se puede diseñar?

### **1.2.2. Problemas específicos.**

- a. ¿Cómo se presenta el desempeño empresarial de las MYPE(s) en Cajamarca?
- b. ¿Qué propuesta de negocio de servicios profesionales se puede diseñar para las MYPE(s) en Cajamarca?
- c. ¿Cuáles son los efectos proyectados de la propuesta de negocio de servicios profesionales en el desempeño empresarial de las MYPE(s) en Cajamarca?

## **1.3. Objetivos de la investigación**

### **1.3.1. Objetivo general.**

Diagnosticar el desempeño empresarial de las MYPE(s) y diseñar una propuesta de negocio de servicios profesionales para mejorarlo.

### **1.3.2. Objetivos específicos.**

- a. Diagnosticar el nivel de desempeño empresarial de las MYPE(s) usando una herramienta diagnóstica propuesta por Aravena, Fara y Torres en el año 2012 en la Universidad de Chile.

- b. Diseñar una propuesta de negocio de servicios profesionales en base a la modelo Canvas enfocado en el desempeño empresarial de las MYPE(s)
- c. Proyectar los efectos del diseño de negocio de servicios profesionales en el desempeño empresarial de las MYPE(s).

#### **1.4. Justificación de la investigación**

El presente trabajo de investigación se justifica en el sentido de que busca proponer el diseño de un modelo innovador de negocio de servicios profesionales usando la ontología propuesta por el Dr. Osterwalder conocida como modelo Canvas, para ofrecer una propuesta de valor al sector MYPE(s) que les permita mejorar su desempeño empresarial. Así mismo busca determinar el nivel de desempeño empresarial de las MYPE(s) en la ciudad de Cajamarca en función a una innovadora herramienta diagnóstica propuesta por Aravena, Fara y Torres de la Universidad de Chile.

#### **1.5. Limitaciones y alcance del estudio.**

##### **1.5.1. Alcances.**

Esta investigación alcanza a las MYPE(s) del Distrito de Cajamarca cualquiera sea el giro en el que trabajan.

##### **1.5.2. Limitaciones.**

La idiosincrasia y la disponibilidad de tiempo de los micro y pequeños empresarios, para ello se aprovechará las redes de contacto de la investigadora a fin de poder acceder a la oportunidad de una entrevista.

El staff de profesionales con el que se pretende trabajar para la oferta de servicios profesionales son profesionales del campo de la ingeniería industrial, es por ello que de la maqueta de herramienta diagnóstica de desempeño empresarial

no se ha tomado en cuenta aspectos vinculados a derecho y tributación ya que constituyen temática que no se estaría en condiciones de atender.

En el diseño de la propuesta de valor se trabajará con los dos primeros pasos, dado que los demás se tendrían que desarrollar durante la implementación en una segunda fase del estudio.

### **1.6. Viabilidad del estudio**

La presente investigación es viable en el sentido que se cuenta con los recursos económicos, humanos y materiales necesarios para la obtención y procesamiento de la información en el tiempo establecido, con la participación de los representantes de la MYPE(s), como objeto de estudio para la aplicación del instrumento. Así mismo políticamente es viable porque no va en contra de los principios éticos de las empresas evaluadas y es factible debido a la metodología utilizada, la cual permite aplicar el instrumento basado en la maqueta de una herramienta de diagnóstico del desempeño de las MYPE(s) desarrollado por tesisistas de la Facultad de Economía y Negocios de la Universidad de Chile, de donde se obtuvo información real del objeto de estudio; y el modelo Canvas para el diseño del modelo de negocio, que contribuirá a la identificación de los elementos clave al desarrollar la propuesta.

**CAPÍTULO 2**  
**MARCO TEÓRICO**

## **2.1. Antecedentes de la realidad objeto de investigación**

Se ha considerado tesis y artículos científicos cuyo contenido aporta en el desarrollo del presente tema de investigación.

### **2.1.1. Antecedentes internacionales.**

- a. **(Jimenez Cruz, 2014)** en su tesis *Micro innovación, una estrategia para el crecimiento de las PYMES*, señala que el 99.8% de la estructura empresarial mexicana está conformada por PYMES sin embargo sólo contribuyen con el 52% del producto bruto interno, de lo que concluye que su competitividad es deficiente. También resalta la importancia económica que tienen las PYMES para México y la importancia de identificar y proponer estrategias que permitan elevar su competitividad y longevidad. Así mismo afirma que el camino para los empresarios no es fácil, de allí que propone la estrategia de la micro innovación como vía para elevar esa competitividad. (pag. xiv).

El estudio ratifica que el desempeño empresarial de las MYPE(s) no es el más adecuado por tanto representa un problema que debe ser investigado a fin de proponer alternativas de solución.

- b. **(Trujillo Talero & Pérez Arcila, 2013)** en su tesis *Creación de una empresa de consultoría integral para la MYPES ubicadas en la ciudad de Bogotá*, en el resumen ejecutivo señalan que:

La prestación de servicios de consultorías y asesorías empresariales especializadas a las MYPES de los diferentes sectores, busca principalmente 1- capacitar en temas administrativos y financieros a los empresarios, factor que incide fuertemente en la liquidación de

empresas, 2- incentivar y fortalecer la creación de las empresas por oportunidad, puesto que la relación emprendimiento y desarrollo económico se manifiesta directamente en el empleo, la inversión en nuevas empresas y el ingreso per cápita, 3- reformar la débil estructura empresarial, reflejando que la mayoría de empresas en Colombia son micro y pequeñas y que sólo logran sobrevivir durante sus primeros 3,5 años de vida.(pag. 55).

En el mismo estudio también señalan que 1 de cada 3 empresarios de empresas liquidadas buscaron ayuda profesional y el resto se apoyó en la asesoría de amigos. Encontraron que la gran mayoría de empresas de consultoría brindan servicios a la mediana y gran empresa siendo las pequeñas las que necesitan mayor apoyo. Para hacer frente al hecho de que las PYME(s) no cuentan con un presupuesto destinado específicamente para asesoría, se apoyan de una de las fortalezas que identificaron en la empresa en estudio que es su “capacidad de diagnosticar problemas y plantear soluciones prácticas, así como brindar esta asesoría de manera presencial y remota. En la propuesta de valor mencionan:

La cadena de valor comienza con las prioridades de los clientes, no se trata apenas de conocimiento – se trata de la creación de valor para los mismos, que sus inversiones en las consultorías se vean reflejadas en el incremento de sus ventas, incremento y satisfacción de clientes, liquidez del negocio, posibles inversiones seguras y rentables. Como primera estrategia se prestará un servicio personalizado, donde JP CONSULTING, establecerá una relación de asesoramiento y confianza con los micro y pequeños empresarios, servicio

adecuado a las necesidades de cada cliente, permitiendo que éstos puedan tener la consultoría deseada de manera personalizada. Como segunda propuesta se implementará la entrega de diagnósticos con rapidez y flexibles, lo cual les permitirá a los clientes actuar con celeridad reduciendo costos y tiempos. (pag. 56-57)

El estudio aporta en ideas a tomar en cuenta al momento de generar la propuesta de valor en el diseño de la propuesta de negocio.

### **2.1.2 Antecedentes nacionales.**

- a. **(Martell Ruiz & Sánchez Alaya, 2013)** en su tesis *Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo*, destacan que la capacitación que brindaron a los trabajadores operativos permitió que la percepción de los clientes respecto al desempeño de los trabajadores mejore de un 3.39 en una escala del uno al 10 a 7.83.

El estudio apoya nuestra hipótesis de que el desempeño se puede mejorar mediante la capacitación, los trabajadores son parte de los procesos, por ende si mejoran, mejora el desempeño operacional y empresarial.

- b. **(Abe Chávez, 2016)** en su tesis en su tesis *Implementación de un plan de negocios por el cual las pymes y mypes logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital*, en su resumen ejecutivo explican que la tesis busca diseñar la implementación de un plan de negocios a través del cual se logre que las MYPE(s) comprendan la importancia del marketing digital dentro de su



estructura fundamental a fin de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital, al mismo tiempo seguir consolidando la presencia de la empresa en el mercado (pag. 4).

El estudio nos permite ver que no siempre el empresario conoce la importancia de los servicios que se le ofrece de allí que parte del diseño de la propuesta debe incluir mecanismos que le permitan al empresario valores el servicio que se le brinda.

## **2.2.Bases teóricas**

### **2.2.1. La gestión del desempeño empresarial.**

La gestión del desempeño empresarial (EPM) es un concepto que incluye los procesos utilizados para administrar el rendimiento empresarial (por ejemplo, la planeación estratégica, presupuestos y proyecciones), las metodologías que apoyan estos procesos [incluido el Balanced Scorecard (BSC) y el Rolling Forecast (RFC)], y las métricas para calificar el desempeño contra los objetivos estratégicos y operativos” (Guzmán, Smolen, & Rojo, 2015, p. 3). Un contexto de negocio adecuado, figura 1, tiene claro sus estrategias y objetivos a largo plazo, toda la empresa se encuentra articulada y sistematizada de modo que en cualquier momento se puede obtener información confiable a cualquier nivel que a su vez permite tomar decisiones oportunas y adecuadas.



**Figura 1. El contexto de un negocio.**

(Guzmán et al., 2015)

El núcleo de la información utilizada por el EPM está constituido por los indicadores de desempeño clave (KPIs), los indicadores de desempeño operativo (OPIs) y los indicadores externos (Guzmán et al., 2015).

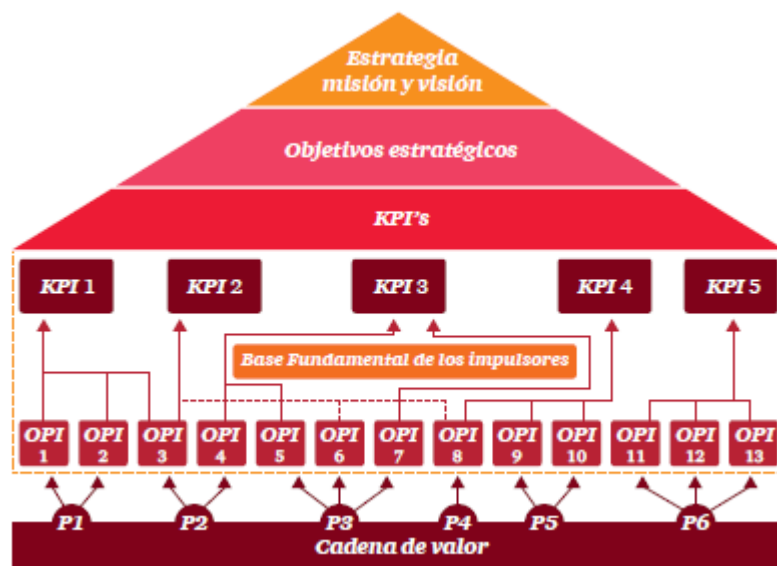
### **¿Por qué se debe pensar en EPM?**

La planeación, la elaboración de presupuestos y las proyecciones son parte de un proceso continuo en la EPM, sin embargo, la creciente necesidad de información de todas las áreas ha convertido a estos procesos en procesos inflexible. Las proyecciones conservadoras para evitar riesgos conllevan a ineficiencias respecto a la atención de las demandas crecientes. El Rolling Forecast está ganando terreno respecto al “to de Wall” (con respecto al año fiscal), Los indicadores financieros como utilidad solo reflejan el resultado de decisiones pasadas, los indicadores de resultados tienen un enfoque reactivo. Hay empresas que ya manejan una gran variedad de indicadores, pero no son consistentes, no se encuentran integrados a lo largo de toda la empresa, y de otro lado muchas empresas tienen dificultad para presentar el nivel adecuado de detalle (Guzmán

et al., 2015).

### ¿Cómo ubicar los impulsores correctos?

Como se observa en la figura 2, una vez identificados los KPIs, deben ser integrados a la cadena de valor a fin de relacionarlos con los los OPIs (que miden la eficiencia de los procesos clave) En conjunto OPIs y KPIs conforman lo que se conoce como la base fundamental de los impulsores.



**Figura 2. Base fundamental de los impulsores.**

(Guzmán et al., 2015)

Las principales ventajas de usar impulsores son proveer información más confiable que permite responder rápidamente de manera asertiva, proveer gran flexibilidad al sistema sobre todo al asignar recursos (Guzmán et al., 2015).

### **Planear, presupuestar, proyectar.**

Planear y presupuestar son los que permiten llevar las estrategias a la acción. Las proyecciones a su vez permiten revisar los planes y los presupuestos según como se va dando los resultados del desempeño. Los presupuestos permiten

revisar quién está recibiendo qué para lograr los objetivos estratégicos. La figura 2.3. muestra la migración respecto a estos tres puntos desde lo convencional hacia mejores prácticas.



**Figura 3. Base fundamental de los impulsores.**

(Guzmán et al., 2015)

Por tanto, se sugiere migrar hacia estrategias mínimas y claras, a acciones operativas y presupuestarias ligadas a las estrategias, las proyecciones y los impulsores, y proyecciones integradas orientadas al desempeño usando RFC (Guzmán et al., 2015).

### **Los reportes de desempeño.**

Balanced Scorecards y Dashboards son los más aceptados para medir niveles dentro de la organización. Su función es diferente, los scorecards están ligados a la métrica, indicadores y objetivos en los rubros finanzas, cliente, interno, aprendizaje y de proceso. Los dashboards proporcionan visualmente información de los avances (Guzmán et al., 2015).

**Propuesta de trabajo de PricewaterhouseCoopers, S.C. (pwc) México para abordar el EPM.**

Esta importante firma propone ayudar a los empresarios a comprender las relaciones que existen entre procesos estratégicos, de planeación y operativos a través de servicios en:

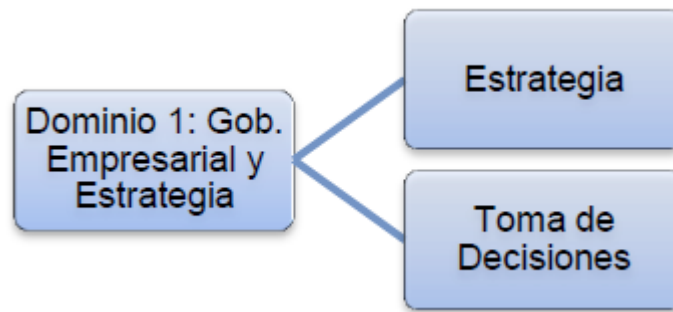
- Desarrollar y articular las estrategias de desarrollo.
- EPM Blueprin.
- Desarrollar e implementar dashboards, scorecards e impulsores.
- Optimizar la planeación, proyección y presupuestos.
- Evaluar, mejorar e implementar herramientas de despliegue de EPM.
- Modificar elementos de la organización y administración.
- Administrar los programas y proyectos, soportar y ejecutar.

(Guzmán et al., 2015)

### **2.2.2. Herramienta de diagnóstico para la pequeña y microempresa.**

La herramienta surge como una herramienta alternativa para diagnosticar el desempeño empresarial de las MYPE(s) dado la estructura atípica de estas empresas respecto a la gran empresa. La herramienta alza información sobre el desempeño de la empresa en 6 dominios (Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Gobierno empresarial y estrategia.** En la figura 4. se muestra los subdominios que evalúa:



**Figura 4. Subdominios del dominio Gobierno empresarial y estrategia.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012)

El subdominio estrategia evalúa como la empresa se organiza a fin de alcanzar sus objetivos plasmados en una misión o visión y las estrategias, metas y planes de acción que pone en marcha para alcanzarlos.

El subdominio toma de decisiones evalúa como la empresa toma decisiones y la coherencia entre misión, visión, objetivos, metas, planes (Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Administración y contabilidad.** En la figura 5. se muestra los subdominios que evalúa:



**Figura 5. Subdominios del dominio administración y contabilidad.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012).

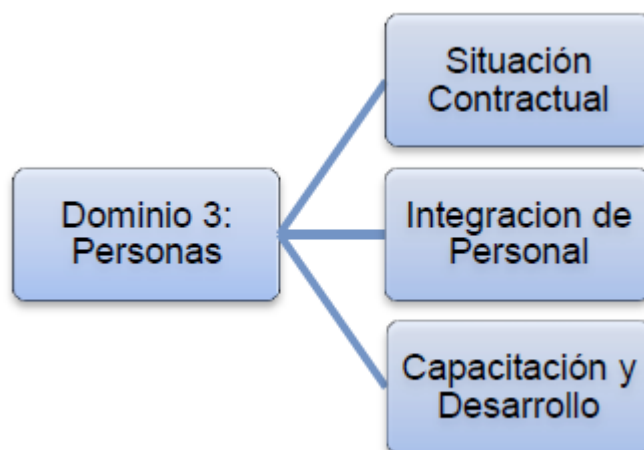
El subdominio administración analiza la capacidad del empresario para lograr que los colaboradores trabajen por los intereses de la empresa y los medios que usa como políticas, normas, códigos.

El subdominio contabilidad financiera busca conocer si la empresa maneja un sistema de costos que le permita identificar como se distribuyen los costos en la organización, los ingresos, la rentabilidad, etc.

El subdominio cumplimiento de normas legales evalúa el nivel de formalización de la empresa.

El subdominio contabilidad tributaria busca identificar si la empresa se desarrolla dentro del marco tributario correcto (Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Personas.** En la figura 6. se muestra los subdominios que evalúa:



**Figura 6. Subdominios del dominio personas.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012)

El subdominio situación contractual evalúa la relación de subordinación y dependencia entre trabajador y empresa en términos de salarios, jornales, tipo de contratación y otros aspectos relacionados.

El subdominio integración del personal evalúa los aspectos relacionados a la selección y reclutamiento del personal, su integración a la empresa, su rol dentro de la empresa, los planes de incentivos y bonificaciones.

El subdominio capacitación y desarrollo evalúa cómo se maneja la capacitación en función de los objetivos de la empresa, así como las oportunidades de desarrollo y crecimiento dentro de la organización (Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Modelos de negocios.** En la figura 7. se muestra los subdominios que evalúa:





**Figura 7. Subdominios del dominio modelos de negocio.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012)

El subdominio propuesta de valor evalúa si la empresa tiene identificada tanto la propuesta como la cadena de valor, cómo se ofrece, cómo le trasmite el valor al cliente y como capta valor para la empresa.

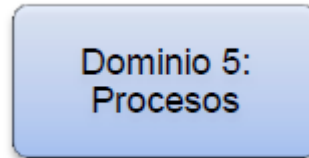
El subdominio clientes evalúa como la empresa se relaciona con sus clientes y como maneja la gestión de clientes.

El subdominio comercialización evalúa los mecanismos que usa la empresa para llegar a sus clientes, así como aspectos relacionados a la calidad del bien o servicio.

El subdominio relación con proveedores levanta información sobre los mecanismos que usa la empresa para seleccionar a sus proveedores en función a

su propuesta de valor y el nivel de relaciones que establece con ello (Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Procesos.** En la figura 8. se muestra los subdominios que evalúa:

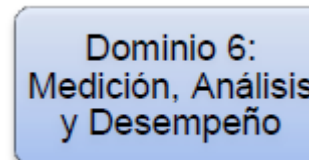


**Figura 8. Subdominios del dominio procesos.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012)

El único subdominio procesos evalúa como la empresa maneja sus procesos operativos desde la gestión de almacenes, hasta asignación de recursos, calidad, presupuestos, entre otros(Aravena Lienqueo et al., 2012).

- **Medición, análisis y desempeño.** En la figura 9. se muestra los subdominios que evalúa:



**Figura 9. Medición, análisis y desempeño.**

(Aravena Lienqueo et al., 2012)

Este subdominio evalúa cómo la empresa maneja y analiza la información de la a fin de tomar decisiones (Aravena Lienqueo et al., 2012).

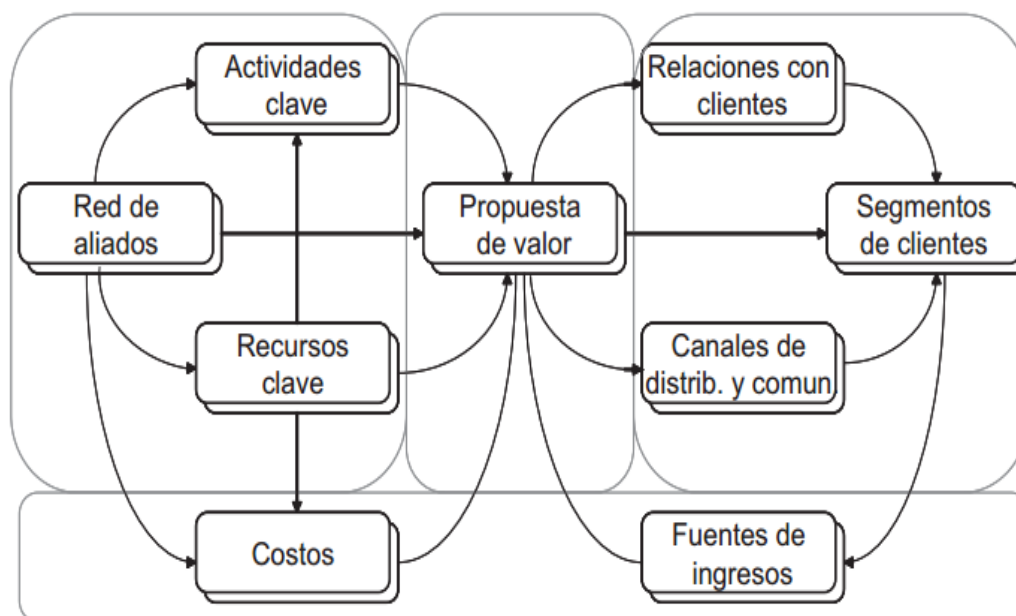
### **2.2.3. La ontología de los modelos de Negocio por el Dr. Alexander Osterwalder (modelo Canvas) (Márquez García, 2010).**

La ontología de diseño de un negocio propuesta por el Dr. Alexander Osterwalder en julio de 2008 propone un modelo más sencillo a través del cual se

puede identificar los aspectos más relevantes a tener en cuenta al diseñar o mejorar un negocio. El define a un modelo de negocio como:

Una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles (Márquez García, 2010, p. 31)

Este modelo está conformado por 9 bloques que incluye a las principales variables de un modelo de negocio. Como se aprecia en la figura 10., en el centro encontramos “la oferta de valor” que hacia la derecha muestra cómo llega a “uno o varios segmentos de mercado a través de unos canales y con una forma específica de relacionamiento con los respectivos clientes”. A la izquierda encontramos a “los recursos, actividades y terceros que actúan como aliados, necesarios para producir y mantener la oferta de valor”. Y en la parte inferior los ingresos y costos (Márquez García, 2010, p. 32)



**Figura 10. Ontología de diseño de Osterwalder (modelo Canvas)**

(Márquez García, 2010)

- **Los bloques en detalle (Fundamentos conceptuales)**

A continuación se describe las pautas a tener en cuenta en cada uno de los bloques:

En segmentos de clientes se debe listar y clasificar a los clientes de acuerdo a sus necesidades, a como se accede a ellos, a la rentabilidad que generan, entre otros, y después se los describe a más detalle en función a nuevas variables como variables geográficas, demográficas, etc. La propuesta de valor son los productos o servicios con los principales atributos por los cuales los clientes se sienten atraídos y están dispuestos a pagar. Los canales de distribución y comunicación consisten en identifica a través de qué medios llegaremos a nuestros clientes, como anuncios publicitarios, redes sociales, etc. Los tipos de relaciones con los clientes que van desde las personalizadas como los ejecutivos de cuenta hasta las masivas como los contact center, teniendo en

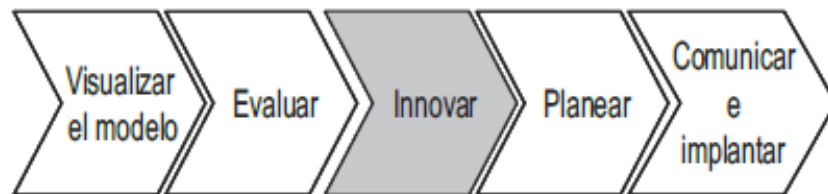
cuenta las distintas etapas del ciclo de la relación que son la preventa, venta, postventa y migración a nuevas ofertas. Las fuentes de ingresos son las fuentes de las cuales se reciben los ingresos por la propuesta de valor que se ofrece. Se incluyen acá: transacciones, suscripciones, servicios, licenciamiento, alquiler, pauta publicitaria, entre otros. Los recursos clave son los recursos necesarios para que el negocio funcione como son recursos físicos, intelectuales, humanos y financieros. Estos recursos pueden ser propios u obtenidos a través de terceros. Las actividades clave son las principales actividades que deben realizarse mediante la utilización de los recursos clave para producir la oferta de valor y para gestionar las relaciones con los clientes y los aliados. Es imprescindible concentrarse en las competencias esenciales y buscar aliados para las demás. La red de aliados que está conformada por los aliados y proveedores que deben identificarse y con los que se establecen relaciones. Para lograr ciclos de innovación más rápidos y exitosos cada vez es más importante apalancarse en recursos y actividades de terceros, con los que se puede lograr construir o complementar la oferta de valor u optimizar costos. La estructura de costos está fundamentada en el listado de los costos más significativos del modelo de negocio, fundamentalmente recursos, actividades y red de aliados así como su relación con los demás bloques. (Márquez García, 2010, pp. 32-33)

- **Metodología.**

La metodología inicia con la identificación de un problema o una necesidad y la posibilidad de movilizar un equipo multidisciplinario para abordarlo. Luego alrededor de un tablero que contiene los 9 bloques se va diseñando el contenido de

los bloques mediante lluvia de ideas aportadas por el equipo. Se sugiere empezar por los bloques de clientes y propuesta de valor que son considerador el core, sigue los canales, el relacionamiento y las fuentes de ingreso, después se pasa a los bloques del lado izquierdo que son los que soportan la propuesta de valor, acá tenemos a los bloques de recursos, procesos, aliados y costos.

El modelo se desarrolla a lo largo de 6 pasos pero el diseño está dado por los dos primeros pasos, figura 11.



**Figura 11. Proceso de diseño de modelo Canvas.**

(Márquez García, 2010)

Visualizar el modelo consiste en describir el modelo existente o formular el nuevo modelo, en la figura 12. se muestra las preguntas que pueden guiar la construcción de cada bloque.

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	<b>RECURSOS</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>COSTOS</b>	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)	<b>INGRESOS</b>	¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

**Figura 12. Preguntas guía para la descripción del modelo de negocio.**

(Márquez García, 2010)

Terminada la visualización se pasa al paso evaluar el modelo, este paso sirve para confrontar el modelo inicial, con criterios objetivos y empleando información confiable de apoyo. La figura 13. muestra las preguntas guía para esta fase según cada bloque amerite.

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien?
	RECURSOS		CANALES DE DISTRIBUCIÓN	
	¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?		¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad)	
COSTOS		INGRESOS		
¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?		¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?		

**Figura 13. Preguntas clase para evaluar el modelo.**

(Márquez García, 2010)

Terminadas estas etapas se pasa a la de innovar, en esta etapa el modelo sugiere el uso de mapas de valor ideados por Chan Kim y Mauborgne en su obra el “océano azul” (Márquez García, 2010), la matriz ERIC (eliminar, reducir, incrementar y crear) es la matriz usada para diseñar la propuesta de valor («WorldRole», 2016). Es una matriz de fácil uso porque carece de requisitos formales para aplicarla. No importa tanto la forma si no como se construye (Fosterwit, 2015). El rubro eliminar permite identificar todo aquello que no le aporta valor a nuestro cliente por tanto debiéramos desechar. El rubro reducir se refiere a disminuir los excesos respecto a lo que piden los futuros clientes. Incrementar todas las variables que quedan por debajo de las expectativas de los clientes. Crear nuevas variables al producto que sean valoradas por el cliente (Fosterwit, 2015).



#### **2.2.4. El proceso de segmentación.**

La segmentación de mercados conlleva a tener diferencias operativas. La segmentación puede tener variables personales y variables organizacionales.

Dentro de las variables organizacionales podemos mencionar a:

- Régimen que puede ser privado, estatal, ONG, etc.
- Giro/Rubro.
- Tamaño.
- Nacionalidad.
- Ubicación y cobertura.
- Nivel tecnológico del cliente.
- Criterios de compra.
- Aplicación (ejemplo, hay productos que para una empresa puede ser insumo y para otra, producto de limpieza).
- Volumen de compra.
- Nivel de lealtad, etc.

Del total de variables se selecciona las que caracterizan el total del mercado objetivo. Por ejemplo, si estaríamos evaluando el mercado de automóviles, las variables que lo caracterizan serían:

- Edad
- Poder adquisitivo
- Género
- Ocupación/Profesión
- Ciclo de vida familiar
- Estado civil
- Estilo de vida

- Nivel de uso
- Motivo de uso

Nuevamente se filtra la lista en función de los intereses del negocio, aún cuando las variables resulten muy atractivas se recomienda escoger no más de tres. Para el ejemplo del mercado de automóviles podríamos quedarnos con:

- Poder adquisitivo
- Ocupación/Profesión
- Estilo de vida.

Ahora el siguiente paso implica segmentar a las variables. Para el ejemplo podríamos realizar la segmentación que se muestra en la tabla 1:

**Tabla 1. Esquema segmentación del mercado total de automóviles**

Poder adquisitivo	Ocupación/Profesión	Estilo de vida
Alto	Ama de casa	Elegante
Medio Alto	Estudiante	Sport
Medio	Empleado	Práctico
Medio bajo	Transportista	Económico
Bajo	Diplomático	Seguro
		Aventurero
Mercado total: 5	x	6
		x
		6
		= 180 segmentos

**Fuente:** (Lerner Geller, 2017)

Se contabiliza el total de segmentos por variable y se multiplica los resultados que en el ejemplo resultó en 180 segmentos.

Finalmente, es función de factores del mercado objetivo como demanda y tendencias del segmento, competencia, compatibilidad, objetivos, etc se delimita el mercado objetivo que queremos atender. Para el ejemplo el esquema del mercado objetivo final se aprecia en la tabla 2.

**Tabla 2. Esquema de mercado objetivo**

Poder adquisitivo	Ocupación/Profesión	Estilo de vida
Alto	Ama de casa	Elegante
	Empleado	
	Diplomático	Seguro
Mercado total: 1	x	3
		x
		2
= 6 segmentos		

**Fuente:** (Lerner Geller, 2017)

Siguiendo el mismo método del paso previo se multiplica los segmentos resultantes para obtener el número de segmentos totales que atenderemos (Lerner Geller, 2017).

### 2.3. Definiciones conceptuales

Los términos citados a continuación se comprenderán de acuerdo a la definición detallada en cada uno de los casos a fin de evitar confusión con los diferentes modos de comprenderlos de acuerdo a diferentes autores:

- a. **Asesor:** “dicho de un letrado que por razón de oficio debe aconsejar o ilustrar con su dictamen” (ASALE, s. f.)
- b. **Blueprint:** es una simple especificación que describe una idea, como puede ser una nueva funcionalidad o proceso, y registra información para mostrar en qué estado de implementación se encuentra y quienes están involucrados. Son usados para organizar y mantener un registro completo de la implementación de nuevas funcionalidades ya que ordenan las primeras ideas hasta la implementación. Con muy poco esfuerzo puede crearse un mapa de ruta («Cómo trabajar con blueprints sin perder la cabeza | Victoria Martínez de la

Cruz», 2013)

- c. Consultoría:** de acuerdo al instituto de consultores de empresas del Reino Unido es “el servicio prestado por una persona o personas independientes y calificadas en la identificación e investigación de problemas relacionados con políticas, organización, procedimientos y métodos; recomendaciones de medidas apropiadas y prestación de asistencia en la aplicación de dichas recomendaciones” (Trujillo Talero & Pérez Arcila, 2013, p. 9)
- d. Micro empresa:** empresa que cuenta con 1 a 10 trabajadores e ingresos anuales hasta 150 UIT equivalentes a S/. 540 000. (Godoy, 2014)
- e. Negocio:** “aquello que es objeto o materia de una ocupación lucrativa o de interés” (ASALE, s. f.).
- f. Ontología:** “formas o esquemas de representación de conceptos abstractos en forma universal” (Márquez García, 2010)
- g. Pequeña empresa:** empresa que cuenta de 1 a 100 trabajadores e ingresos anuales no mayores a 1700 UIT equivalentes a S/. 6 120 000, que serán reajustados cada dos años por el ministerio de economía y finanzas (MEF), de acuerdo con la variación del PBI. (Godoy, 2014)
- h. Proceso:** secuencia de pasos dispuestos con algún tipo de lógica que se enfoca en lograr algún resultado específico («Procesos Industriales», 2016)

#### 2.4. Predictor

Si se diseña una propuesta de negocio de servicios profesionales entonces mejora el desempeño empresarial de las MYPE(s).

**CAPÍTULO 3**  
**PROCEDIMIENTO METODOLÓGICO**

### **3.1. Unidad de análisis, tipo de investigación, diseño de investigación, cumplimiento de objetivos**

#### **3.1.1. Unidad de análisis.**

Cada una de las MYPE(s) que formaron el grupo de estudio.

#### **3.1.2. Grupo objeto de estudio.**

30 MYPE(s) que operen en la ciudad de Cajamarca, que se desarrollan en cualquier giro, captadas a través de redes de contacto profesionales y empresariales.

#### **3.1.3. Tipo de investigación.**

La investigación es básica porque busca aumentar la teoría, por lo tanto, se relaciona con nuevos conocimientos («La investigación básica y la investigación aplicada», 2009) y en este estudio se pretende proporcionar conocimiento de cómo se encuentra el desempeño empresarial de las MYPE(s) en la ciudad de Cajamarca y de otro lado cómo se puede diseñar un modelo de negocio de servicios profesionales enfocado en el desempeño operacional de las MYPE(s).

#### **3.1.4. Diseño de investigación.**

El nivel de diseño de investigación para la presente investigación es descriptivo ya que se investigó características particulares del objeto de estudio (Bernal Torres, 2010) y de carácter propositivo ya que se propone una alternativa de solución al problema diagnosticado («Estudios Propositivos by Karla Salazar on Prezi», 2014) en este estudio se propone un modelo de negocio como posible solución al desempeño operacional de las MYPE(s), figura 3.1

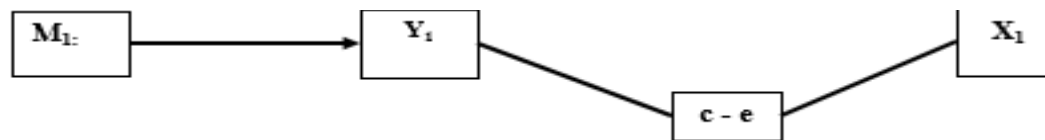
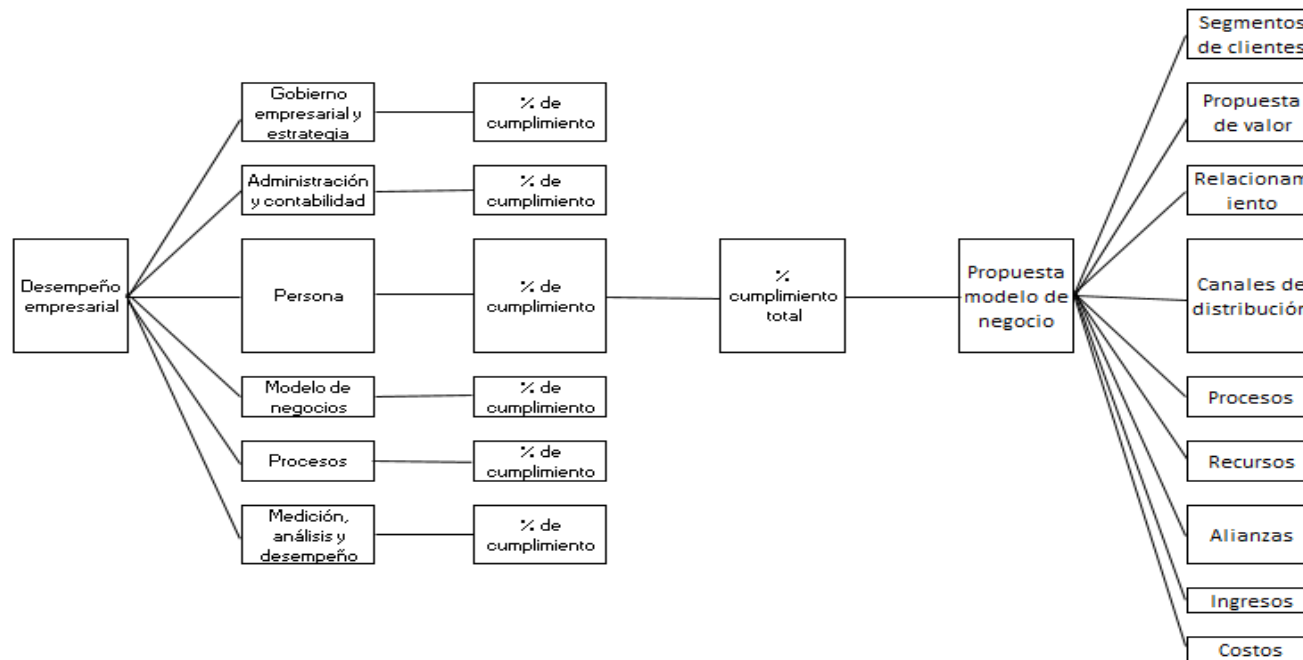


Figura 14. Diseño de la investigación.

### **3.1.5. Metodología.**

Para poder conseguir información de las 30 MYPE(s) objetivo se elaboró una lista de prospectos usando las redes de contacto empresariales y profesionales de la tesista. Luego se procedió a planificar las entrevistas mediante una agenda de citas que se coordinó con cada representante vía telefónica. Las entrevistas se iniciaron con una presentación de la tesista y del cuestionario, luego se procedió a aplicar la entrevista que duró aproximadamente 30 minutos. Con los datos se procedió a calcular el porcentaje de cumplimiento de desempeño de las empresas por cada uno de los 6 dominios de la evaluación para, finalmente, obtener el porcentaje de cumplimiento de desempeño empresarial total. Terminada la primera etapa, se procedió a diseñar una propuesta de modelo de negocio enfocado en el desempeño empresarial de las MYPE(s) y a proyectar el efecto de la propuesta en el incremento del nivel de desempeño empresarial diagnosticado.

### **3.2. Matriz operacional de variables, dimensiones e indicadores**



**Tabla 3. Matriz operacional de variables e indicadores**

<b>Variable</b>	<b>Definición Conceptual</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicador</b>
X. Propuesta de Negocio de servicios profesionales.	Los servicios profesionales pertenecen a la industria encargada de brindar funciones técnicas. Pueden estar a cargo de profesionales independientes o empresas especializadas. Algunos ejemplos son los servicios sanitarios, consultoras, servicios legales, servicios de ingeniería (bbva)	X1: Segmentos de clientes	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X2: Relaciones con clientes	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X3: Canales de distribución y comunicación	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X4: Propuesta de valor	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X5: Actividades clave	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X6: Recursos clave	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X7: Red de aliados	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X8: Costos	% de cumplimiento del diseño de la dimensión
		X9: Fuentes de ingreso	% de cumplimiento del diseño de la dimensión

Variable	Definición Conceptual	Dimensión	Sub Dimensión	Indicador	Item (ver apéndice)	Instrumento
Y. Desempeño empresarial	La gestión del desempeño empresarial (EPM) es un concepto que incluye los procesos utilizados para administrar el rendimiento empresarial y las metodologías que apoyan estos procesos incluido (PwC, 2017, p.3).	Y1: Gobierno empresarial y estrategia	Y1.1 Estrategia	% de cumplimiento del dominio	Y1.1.1., Y1.1.2., Y1.1.3., Y1.1.4., Y1.1.5., Y1.1.6., Y1.2.1., Y1.2.2.	Maqueta herramienta de diagnóstico para la pequeña y microempresa
			Y1.2 Toma de decisiones y coherencia			
		Y2: Administración y contabilidad	Y2.1 Administración de la empresa	% de cumplimiento del dominio	Y2.1.1., Y2.1.2., Y2.1.3., Y2.2.1., Y2.2.2., Y2.2.3., Y2.2.4., Y2.2.5., Y2.3.1., Y2.4.1.	
			Y2.2 Contabilidad financiera			
			Y2.3 Cumplimiento de normativas legales			
			Y2.4 Contabilidad tributaria			
Y3: Persona	Y3.1 Integración de personal	% de cumplimiento del dominio	Y3.1.1., Y3.1.2., Y3.1.3., Y3.1.4., Y3.1.5., Y3.1.6., Y3.1.7., Y3.1.8., Y3.1.9., Y3.2.1., Y3.2.2.			
	Y3.2 Capacitación y desarrollo					
Y4: Modelos de negocio	Y4.1 Propuesta de valor	% de cumplimiento del dominio	Y4.1.1., Y4.1.2., Y4.1.3., Y4.1.4., Y4.1.5., Y4.2.1., Y4.2.2., Y4.3.1., Y4.3.2., Y4.3.3., Y4.3.4., Y4.3.5., Y4.4.1., Y4.4.2., Y4.4.3.			
	Y4.2 Clientes					
	Y4.3 Comercialización					
	Y4.4 Relación con proveedores					
Y5: Procesos	Y5.1 Proceso	% de cumplimiento del dominio	Y5.1.1., Y5.1.2., Y5.1.3., Y5.1.4., Y5.1.5.			
Y6: Medición, análisis y desempeño	Y6.1 Medición, análisis y desempeño	% de cumplimiento del dominio	Y6.1.1., Y6.1.2., Y6.1.3., Y6.1.4., Y6.1.5., Y6.1.6.			

### 3.3. Técnicas de recolección de datos. Descripción de los instrumentos. Procedimientos

#### 3.3.1. Técnicas de recolección de datos.

A continuación, en la tabla 4, se detalla las técnicas e instrumentos utilizadas en el presente estudio:

**Tabla 4. Detalle de técnicas e instrumentos de recolección de datos**

<b>Técnica</b>	<b>Justificación</b>	<b>Instrumentos</b>	<b>Aplicado en</b>
<b>Entrevista</b>	Se justifica en el sentido de que nos permitió establecer contacto directo con las personas que son la fuente de información de una manera flexible donde el cuestionario funciona como una guía que soportó el acto permitiendo profundizar en temas que lo requieran.	Herramienta de evaluación empresarial MYPE. Lapicero.	Empresarios MYPE(s)

#### 3.3.2. Descripción del instrumento.

##### Aspectos generales.

El instrumento con el que se levantó la información sobre el nivel de desempeño empresarial de las MYPE(s) fue desarrollado por María Aravena, Camila Fara y Victoria Torres en su tesis denominada Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa (facultad de economía y negocios de la Universidad de Chile) . La maqueta de esta herramienta se construyó a partir de una caracterización de las MYPE(s) en Chile, de los requerimientos de organizaciones que trabajan directamente con estas, y de modelos chilenos e

internacionales que se usan para medir la calidad de la gestión empresarial, a todo ello se sumó teorías en gestión, calidad y mejora continua. La herramienta busca levantar información de la empresa de manera general identificando nivel de desarrollo de diversas áreas y puntos de mejora. La herramienta recomienda no emplear omisiones salvo puntos que no apliquen a la empresa o cuando quien usa el modelo solo desea evaluar ciertos aspectos de la gestión de la empresa.

### **Objetivo de la herramienta.**

La herramienta tuvo como objetivo medir el desempeño empresarial del sector MYPE, a través de un evaluador externo (el investigador en este caso) para evitar levantar información subjetiva producto del aprecio que puede tener el empresario por su propia empresa.

### **Estructura de la herramienta.**

La herramienta consta de dominios, subdominios y criterios. Los dominios representan áreas relevantes de las MYPE(s), los subdominios áreas específicas de los dominios, y los criterios indicadores que fueron evaluados en una escala de 4 puntuaciones, con posibles resultados de no desarrollado, escasamente desarrollado, parcialmente desarrollado, ampliamente desarrollado. Los dominios trabajados fueron:

- Gobierno empresarial y estrategia.
- Administración y contabilidad.
- Personas.
- Modelo de negocio.
- Procesos.
- Medición, análisis y desempeño.

### **Personalización de la herramienta al estudio.**

La herramienta da la opción de personalizarla en función al estudio que se desea realizar. Las personalizaciones para este estudio fueron:

- Porcentaje de evaluación de los criterios.
- Se diseñó una escala de medición final de tres niveles: menor a 50% nivel bajo, de 51% a 75% nivel intermedio, de 76% a 100% nivel avanzado.
- Se mantuvo los 6 dominios, pero, los criterios trabajados fueron 55, se desestimó los relacionados a temas legales, tributarios, sólo se tomó dos preguntas de este tema, pero de manera general. También se desestimó algunas preguntas que resultaban redundantes en coordinación con la opinión del experto que evaluó la herramienta (Apéndice 1).

### **Aplicado a:**

La herramienta fue aplicada a la persona que conozca todo lo concerniente a la empresa, en este caso se aplicó a los empresarios mismos mediante una entrevista de 30 minutos de duración aproximadamente.

### **Procedimiento:**

- Presentación de la tesista explicando el motivo y la intención del estudio.
- Presentación de la herramienta explicando su contenido y a confidencialidad de la información.
- Entrevista propiamente dicha, en la que se iba aclarando algunos términos o conceptos no manejados por el empresario, o se iba acomodando en función a si la empresa era de producción de bienes o servicios.
- Agradecimiento por la información brindada y compromiso se hacer llegar los resultados finales.

- Compilación de la información para su posterior procesamiento.

### **3.4. Técnicas para el procesamiento de la información**

Siguiendo las recomendaciones del instructivo de la maqueta, se procedió a procesar la data en Exel:

- Primero: se vació la información en una base de datos.
- Segundo: se calculó el porcentaje de cumplimiento por dominio por cada empresa evaluada.
- Tercero: se calculó el porcentaje de cumplimiento medio por dominio.
- Cuarto: al mismo tiempo se sacó el nivel promedio por subdominio y luego por dominio usando medias simples, en base a la nivelación de 1 a 4.
- Quinto: se sacó la media total del porcentaje de cumplimiento medio entre los 6 dominios.
- Sexto: se procedió a presentar la información en nivel de cumplimiento por subdominio y dominio, el porcentaje de cumplimiento por dominio y general usando indicadores numéricos y colorimétricos.
- Sétimo: se presentó los porcentajes de cumplimiento en una gráfica de barras y en una gráfica de redes.

### **3.5. Aspectos éticos de la investigación:**

Yo, Mylena Karen Vílchez Torres, identificada con Documento Nacional de Identidad N° 26707148, egresada de la Maestría Administración estratégica de negocios (MBA Gerencial) de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo (UPAGU), quien ha elaborado el proyecto de investigación denominada:

*“Propuesta de negocio de servicios profesionales enfocado en el desempeño empresarial de la pequeña y microempresa.”*, asumo la responsabilidad ética de la presente investigación, la cual ha sido elaborada por mi autoría y en el mismo no

existe plagio de ninguna naturaleza, se deja expresa constancia que las citas de otros autores han sido debidamente identificadas y referenciadas en la investigación.

**CAPITULO 4**  
**PRESENTACIÓN DE RESULTADOS**



#### **4.1. Diagnóstico del nivel del desempeño empresarial de las MYPES(s)**

##### **4.1.1. Dominio 1: Gobierno empresarial y estrategia.**

Este dominio busca determinar si la empresa tiene clara su razón de ser, a donde quiere llegar y los mecanismos que usa para lograrlos (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 5. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 5. Dominio 1: Gobierno empresarial y estrategia**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Estrategia	3
Toma de decisiones y coherencia	3

El nivel 3 muestra que las empresas tienen expectativas sobre a donde quieren llegar, pero en su mayoría les falta definir un horizonte de tiempo e indicadores que les permita medir como avanzan en la consecución de esa visión. Tienen clara su razón de ser, pero no usan la planificación estratégica como herramienta de gestión que les permita manejar sus intenciones a mediano y largo plazo. Las decisiones se fundamentan más en la experiencia del empresario y el conocimiento que tiene del mercado y del cliente, pero no se usa técnicas analíticas para validar esta información aun cuando en algunos casos sí levantan información.

##### **4.1.2. Dominio 2: Administración y contabilidad.**

Este dominio busca determinar como el empresario maneja sus procesos internos, sus recursos, los mecanismos de control que establece y acciones de mejora continua (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 6. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 6. Dominio 2: Administración y contabilidad.**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Administración de la empresa	3
Contabilidad financiera	3
Cumplimiento de normas legales	3
Contabilidad tributaria	3

El análisis del subdominio Administración de la Empresa muestra que a pesar de los esfuerzos que despliegan los empresarios, no logran generar sentido de pertenencia en los trabajadores, y aunque existe comunicación entre empresario y trabajador, no existen canales formales a través de los cuales los trabajadores hagan llegar sus opiniones, inquietudes y necesidades. Los recursos (hombre, materiales, maquina, capital) son asignados de la mejor manera a criterio del empresario, pero no existe evidencia que respalde si esta asignación se realiza teniendo en cuenta alcanzar los mejores niveles de productividad por factor de producción.

El subdominio Contabilidad Financiera, muestra que las empresas registran sus costos, pero éste tema, dejan que sea manejado por el contador de tal manera que aun cuando existe una estructura de costos y estados financieros, su diseño solo se cumple con fines tributarios. El empresario maneja conceptos básicos de costos e ingresos, pero no realiza un análisis financiero del contenido de estos documentos que le permita tomar decisiones, no investiga costos ocultos, no calculan capital de trabajo, y no monetiza las mermas.

Los subdominios Cumplimiento de Normas Legales y Contabilidad Tributaria fueron evaluados en solo 3 niveles, los resultados muestran que en todos los casos las empresas evaluadas cumplen con los requisitos mínimos legales de funcionamiento y responsabilidades tributarias.

#### 4.1.3. Dominio 3: Persona.

Este dominio busca determinar las relaciones contractuales entre empresas y trabajadores, como salarios, jornales, incentivos, clima laboral y desarrollo (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 7. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 7. Dominio 3: Persona.**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Integración personal	3
Capacitación y desarrollo	3

El análisis del subdominio Integración Personal muestra que no existe mecanismos estructurados de reclutamiento y selección de personal, en su mayoría solo se considera aptitudes básicas. Las labores en algunos casos se encuentran documentadas, pero en su mayoría no se encuentran debidamente delimitadas o son diseñadas sin tomar en cuenta la flexibilidad en los cargos. No existe evidencia que permita validar que los salarios se fijan considerando aspectos como exigencias del puesto, diferencia de capacidades, evaluaciones del mercado. Se cumple con normas básicas de protección al trabajador. No existe planes de manejo de conflictos. Las celebraciones se ajustan a las básicas como navidad, aniversario de la empresa o cumpleaños.

El subdominio Capacitación y Desarrollo muestra que los empresarios se preocupan por desarrollar las capacidades de sus trabajadores, pero las acciones para lograrlo no se encuentran inmersos en un plan estratégico, si no que se dan en función de cómo se van presentando las oportunidades. Ellos también aprecian el hecho de capacitarse, pero en su mayoría postergan esta actividad por lo multifuncional de sus labores y al igual que sus trabajadores no incluyen su

formación dentro de un plan estratégico.

#### **4.1.4. Dominio 4: Modelo de negocio.**

Este dominio busca determinar qué tanto las empresas conocen y gestionan su propuesta de valor, cómo buscan relacionarse con sus clientes, los mecanismos que usan para llegar a ellos, y sus vínculos con los proveedores (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 8. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 8. Dominio 4: Modelo de negocio.**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Propuesta de valor	3
Clientes	3
Comercialización	3
Relación con proveedores	3

El análisis del subdominio Propuesta de Valor, muestra que intuitivamente el empresario conoce la propuesta de valor de su empresa, pero no emplea mecanismos para determinarla y tiene dificultad para definirla. De otro lado no cuenta con mecanismos que le permita validar que la propuesta calza con las necesidades o intereses de los clientes, así mismo la falta de definición no permite que precise cuáles son las competencias clave de la empresa que aseguren el brindad la propuesta de valor, y al mismo tiempo desconoce la propuesta de valor de sus competidores.

En el subdominio Clientes las estrategias de fidelización no contemplan aspectos importantes como segmentación, y los niveles de satisfacción del cliente no se miden, y si se miden, solo sirve para hacer mejoras puntuales al producto, pero no hay un seguimiento de la mejora de la relación con el cliente.

En el subdominio Comercialización se aprecia que el precio se fija en función

del mercado, pero no existe mecanismos o evaluaciones de búsqueda de costos ocultos. La mayoría usa publicidad, pero no existe evidencia que permita afirmar que el empresario mide la calidad de la publicidad y la proporción de clientes que se incorporan a través de esta vía. Y respecto a canales de distribución, sí están en una constante búsqueda de cómo llegar de mejor manera a sus clientes, pero se hace de manera intuitiva, no hay una planificación que permita guiar estas actividades.

En el subdominio Relación con Proveedores el análisis muestra que no existe mecanismos formales de selección de proveedores, por tanto, tampoco se evalúa la calidad de insumos y suministros.

En conjunto, el nivel 3 de los subdominios, muestra que las cadenas de suministros no se encuentran integradas y no están diseñadas en función a la propuesta de valor de la empresa.

#### **4.1.5. Dominio 5: Procesos.**

Este dominio busca determinar cómo la empresa gestiona sus procesos de producción o servicio (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 9. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 9. Dominio 5: Procesos.**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Procesos	3

Este dominio cuenta con un solo subdominio que son los procesos en sí. Los resultados muestran que las empresas no cuentan con mecanismos que les permita

generar mayor valor o productividad por factor de producción. No manejan planes de gestión de la calidad, de gestión de almacenes.

#### **4.1.6. Dominio 6: Medición, análisis y desempeño.**

Este dominio busca determinar si la empresa mide, analiza y toma decisiones sobre la información que posee (Aravena Lienqueo et al., 2012). La tabla 10. muestra que en este dominio las empresas se encuentran en promedio en un nivel 3 (parcialmente desarrollado):

**Tabla 10. Dominio 6: Medición, análisis y desempeño.**

<b>Subdominio</b>	<b>Nivel</b>
Medición, análisis y desempeño	3

Este dominio mostró que las empresas no cuentan con métricas para sus procesos, manejan tan solo la utilidad, pero desconocen otros indicadores financieros que podrían apoyar sus decisiones, algunas observan el comportamiento de sus ventas o servicios, pero no cuentan con planes de acción frente al comportamiento de la demanda. No se presta atención a la evaluación del desempeño del trabajador y a su nivel de satisfacción.

#### **4.1.7. Resultados comparativos por dominio.**

En la tabla 11. se aprecia que el grado de cumplimiento total promedio con respecto a los 6 dominios es del 72 %, ubicándose en un nivel intermedio de la escala de medición.

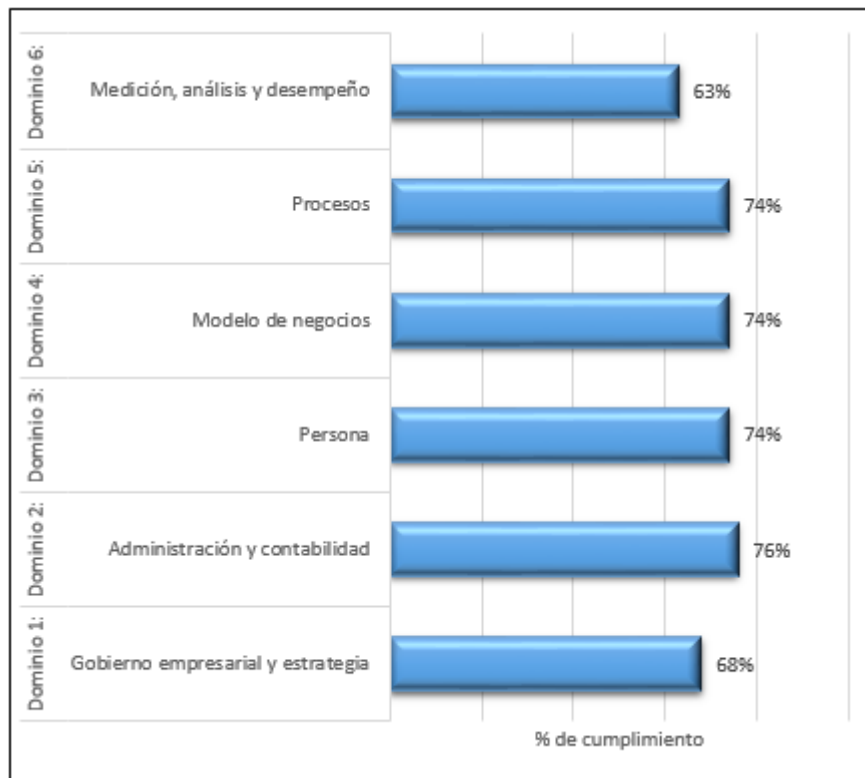
**Tabla 11. Resultado evaluación diagnóstica.**

<b>% de cumplimiento total:</b>					<b>72%</b>
<b>% de cumplimiento por Área</b>					
<b>Dominio 1:</b>	<b>Dominio 2:</b>	<b>Dominio 3:</b>	<b>Dominio 4:</b>	<b>Dominio 5:</b>	<b>Dominio 6:</b>
Gobierno empresarial y estrategia	Administración y contabilidad	Persona	Modelo de negocios	Procesos	Medición, análisis y desempeño
68%	76%	74%	74%	74%	63%

En donde:

De 0% a 50%	El dominio se encuentra desarrollado a nivel básico
De 51% a 75%	El dominio se encuentra desarrollado a nivel intermedio
De 76% a 100%	El dominio se encuentra desarrollado a nivel avanzado

Siguiendo las sugerencias de la maqueta, se procedió a mostrar los resultados en un diagrama de barras y de redes.

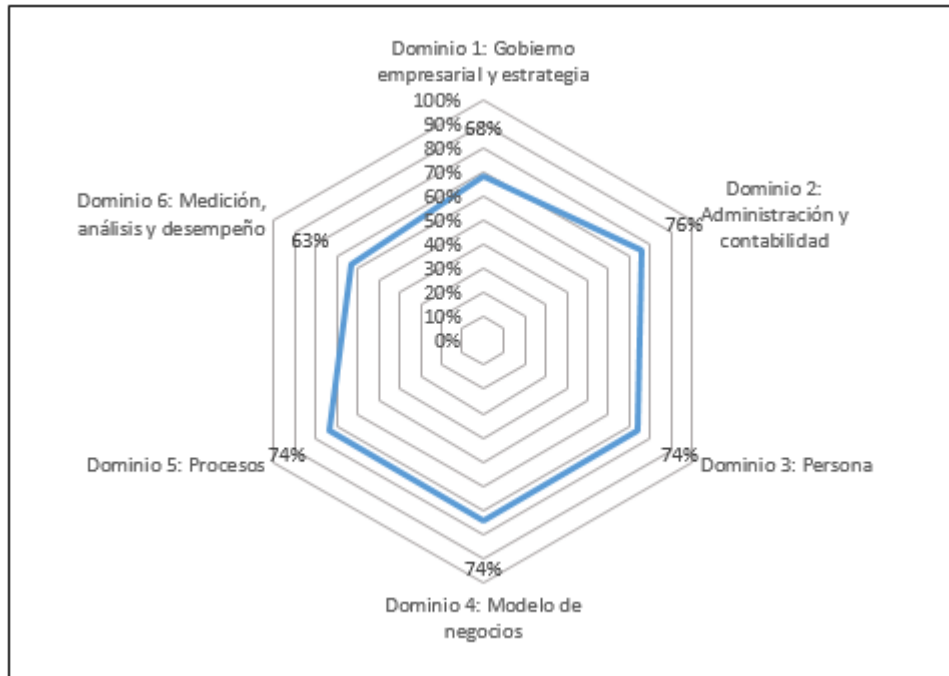


**Figura 15. Porcentaje de cumplimiento por área.**

En la figura 15 se aprecia que a nivel de percepción de los entrevistados de 30 empresas de Cajamarca - 2017, tienen el 76 % de cumplimiento del dominio 2 (Administración y contabilidad) considerando los subdominios de administración de la empresa, contabilidad financiera, cumplimiento de normas legales y contabilidad tributaria; en el dominio 3 (Persona), tienen un grado de cumplimiento del 74 % en lo que respecta a los subdominios de integración personal y capacitación y desarrollo; en el dominio 4 (Modelo de negocios), el grado de cumplimiento es del 74 % en los subdominios de propuesta de valor, clientes, comercialización y relación de proveedores; en el dominio 5 (Procesos), cumple en 74 %; en el dominio 1 (Gobierno empresarial y estrategia), cumple en un 68 % en los subdominios de estrategia y toma de decisiones y coherencia; y en el dominio 6, tiene un grado de cumplimiento del



63%, siendo éste el nivel más bajo.



**Figura 16. Porcentaje de cumplimiento por área.**

En la figura 16 se observa el estado actual del grado de cumplimiento de los dominios. El dominio 2 es el mayor valorado en la escala de 0 % a 100% (76 % de cumplimiento), ubicándose en el nivel avanzado; le sigue los dominios 3, 4 y 5 (74 % de cumplimiento), ubicándose en el nivel intermedio; el dominio 1 tiene un 68 % de cumplimiento, se ubica en el nivel intermedio; y por último el dominio 6 es el que tiene menor valoración (63 %). En conclusión, es pertinente aplicar propuestas de mejora en los 6 dominios en estudio para la micro y pequeña empresa de Cajamarca - 2017.

#### **4.1.8. Discusión de los resultados.**

Se dice que los problemas que presentan las MYPE(s) van más allá e implican barreras económicas, administrativas y de información (Villalobos,

2016), el estudio muestra que efectivamente toda la estructura empresarial de las MYPE(s) se encuentra en proceso de desarrollo, pero el mayor aporte del estudio, es el nivel de desarrollo que presentan en el dominio medición, análisis y desempeño (63%). Mediante este indicador podemos ver la deficiencia que presentan las MYPE(s) para poder levantar información de sus procesos, procesarlos, analizarlos y tomar decisiones en función de ello. No es que las MYPE(s) no manejen indicadores, de hecho, si manejan algunos indicadores de allí el nivel 3 alcanzado, pero son indicadores muy básicos que además no están integrados a lo largo de todo el proceso de generación del bien o servicio. Los empresarios conocen sus negocios, en el mejor de los casos saben en cuanto se encuentran sus ingresos pero no van más allá a realizar estudios como cuáles son los ingresos por tipo de producto, o cuanto rinde cada factor de la producción, las eficiencias, ciclos, menos aún se realiza cálculos como la tasa de perpetuidad (Court, 2017). Manejan el concepto de satisfacción del cliente y algunos manifiestan que lo miden, pero no hay evidencia clara de que se tome decisiones planificadas respecto a los resultados que obtienen, y si miramos dentro de la empresa se descuida medir el nivel de satisfacción del cliente interno que en este caso es el trabajador. Lo que no se puede medir no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada («Lo que no se mide, no se puede mejorar», 2015). Esta frase tan conocida expresa en sí misma la importancia de que las MYPE(s) cuenten con un buen sistema de medición y análisis de desempeño que les permita en el tiempo tener una evidencia objetiva no sólo de cómo van, si no, de hacer estimaciones en el tiempo que les permita proyectarse en el futuro.

Junto al tema de medición, análisis y desempeño, aparece el tema de la contabilidad financiera, hay muchos elementos a medir en una empresa, pero lo que es claro es que todo finalmente se puede expresar monetariamente a través de una estructura adecuada de costos y los estados financieros. La contabilidad financiera entrega información base para la toma de decisiones (Molina, 2013), por tanto los empresarios deben conocer y valorar la importancia de los indicadores financieros para la toma de decisiones y dejar de lado el concepto que la contabilidad solo tiene fines tributarios.

El planeamiento estratégico es la herramienta que permite a la empresa mirar hacia el futuro identificando tendencias y temas en función de los cuales se deben alinear las prioridades organizacionales.(Graham, 2017). Es decir es la herramienta por excelencia que nos permite mantenernos en el mercado, de donde nace todo el quehacer de la empresa, sin embargo las MYPE(s) fracasan antes de los 5 años («Consultoría de Pymes», 2010). El estudio muestra coherencia con estas afirmaciones en el sentido que el tema de gobierno empresarial y estrategia ocupa el segundo lugar en nivel de desempeño más bajo (68%). Al igual que la medición, el análisis y el desempeño, las empresas, aunque sea de manera intuitiva, saben a dónde quieren llegar y conocen el trabajo que desarrollan día a día, el problema está en que al no tenerlo plasmado y no planificar su actuar en función de ello, pierden la perspectiva en el camino, lo que lleva al empresario a tomar decisiones en función del día a día, o por el entusiasmo, o por la confianza en su experiencia, por mencionar lo que se logró captar durante las entrevistas. En el mejor de los casos llegamos a encontrar empresas que tienen plasmada su misión y visión, pero al indagar un poco

respecto a su contenido notamos deficiencias como falta de temporalidad o indicadores en la visión, o auto concepto en la misión. Y en general prácticamente casi la totalidad de empresas no cuentan con un plan estratégico.

Entregar valor al cliente y obtener valor para la empresa a cambio de ello es el principal foco de atención del marketing, de hecho, las compañías más exitosas comparten la pasión por comprender las necesidades de sus clientes y consideran de gran importancia las relaciones que establecen con ellos (Kotler et al., 2012). Los resultados muestran que las MYPE(s) conocen de alguna manera a sus clientes, pero no se evidencia que exista una clara inclinación a comprender sus necesidades para ofrecerles una propuesta de valor alineada a lo que esperan recibir. En el mejor de los casos se practica la evaluación del nivel de satisfacción del cliente, pero allí queda, no se evidencia un trabajo estructurado y organizado para establecer mecanismos de relacionamiento, o innovar los canales de distribución a fin de llegar de la mejor manera al cliente y tener información constante sobre su comportamiento. Esta falta de precisión en lo que el cliente realmente espera recibir genera un impacto en cadena que se desplaza a lo largo de toda la cadena de suministros, porque entonces si no se tiene claro la propuesta de valor, cómo se puede organizar operaciones para generar el bien o servicio esperado, cómo abastecimiento puede tener claro la selección de proveedores que debe realizar si esta se fundamenta en dotar de lo necesario para crear el valor esperado. En una MYPE en promedio no se puede hablar de cadena porque no la hay, la parte comercial, de operación y de abastecimiento trabaja de manera desarticulada y en tinieblas por un usar un término al tratar de explicar que trabajan, pero sin tener clara las

especificaciones de su trabajo dado que las necesidades del cliente no se encuentran debidamente identificadas. Entonces en tanto la gran empresa entiende que la cadena de valor es más que operaciones, compra o distribución, que requiere además de información proveniente de áreas como finanzas (B & Robert, 2010), las MYPE(s) apenas comprenden la utilidad de la integración de la cadena.

La falta de proyección de demandas calculadas mediante métodos cualitativos y cuantitativos deja a la empresa sin la punta de la madeja que le permita planificar las ventas y la producción. Esto por tanto impacta en a su vez en la gestión de sus almacenes para las que producen bienes y en la gestión de recursos necesarios para atender las necesidades en las empresas de servicio. Es clara entonces la necesidad de las MYPE(s) de aprender a diseñar y manejar sus procesos ciñéndose a las expectativas de los clientes (B & Robert, 2010).

Dentro del análisis de los procesos también es relevante destacar que las MYPE(s) necesitan manejar el tema de las mermas, algunas mencionaron que identifican esas mermas, pero nada más, no hay un plan de gestión de mermas y menos aún las han monetizado a fin de determinar el impacto que genera en los resultados de sus estados financieros.

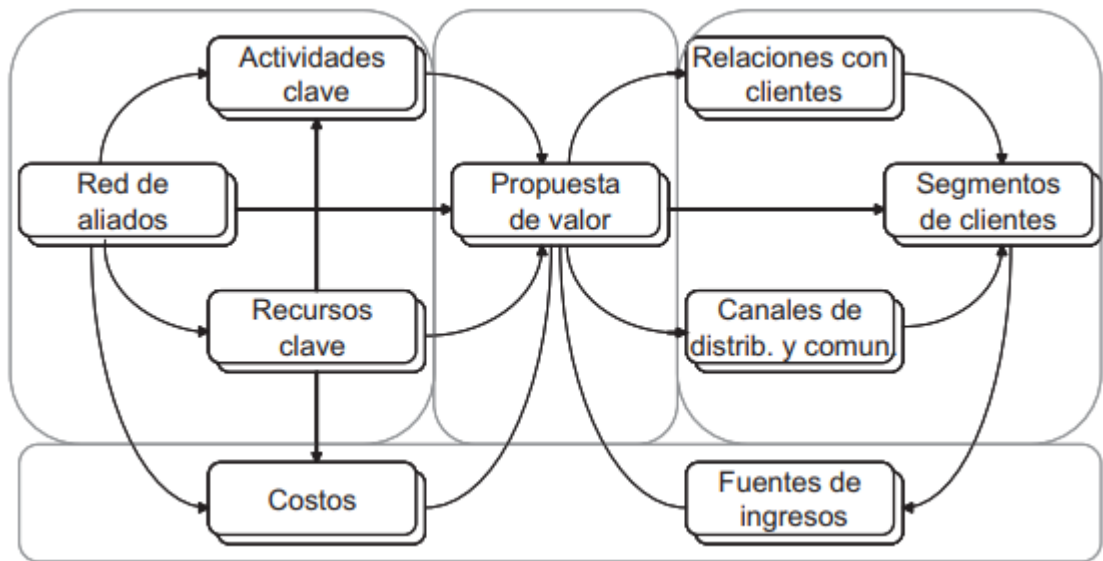
Finalmente es también importante mencionar que las relaciones de dependencia y subordinación entre empresa y trabajador está fundamentada en función de la perspectiva del empresario, y a pesar que algunas tratan de trabajar capacitaciones, actividades de integración, premiaciones, prácticamente la mayoría no se ha preguntado qué tan contento se encuentra el trabajador con lo que recibe, o si lo que se le da está acorde a sus expectativas. Recordemos

que uno de los trabajos más famosos de Taylor respecto a incremento de productividad tenía como parte de los factores determinantes el incentivo a los trabajadores (Niebel & Freivalds, 2004).

**CAPITULO 5**  
**DISEÑO DE LA PROPUESTA**

### 5.1. Diseño de una propuesta de negocio de servicios profesionales en base al modelo Canvas, enfocado en el desempeño empresarial de las MYPES(s)

A continuación, se presenta el trabajo realizado para diseñar la propuesta de modelo de negocio enfocado en los resultados del desempeño empresarial de las MYPE(s), siguiendo la ontología de diseño de un negocio de Osterwalder (modelo Canvas). Esta metodología propone una innovadora y sencilla manera de diseñar el negocio enfocándonos en los aspectos clave que permitan entregar la propuesta de valor al cliente. La metodología implica diseñar 9 bloques empezando por la segmentación, luego la propuesta de valor como core del negocio, luego se pasa a desarrollar los demás bloques de la derecha y después se pasa a los de la izquierda que son los que soportan la realización de la propuesta de valor, figura 17. (Márquez García, 2010)

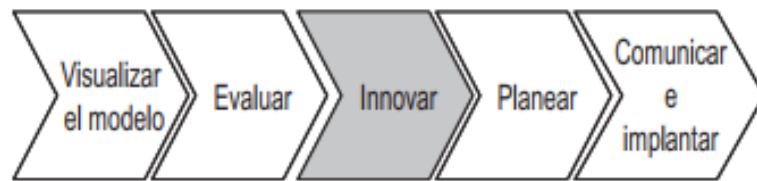


**Figura 17. Modelo Canvas.**

(Márquez García, 2010)

El proceso de diseño pasa por 5 etapas, pero dada la naturaleza de la investigación se desarrolló las etapas uno y dos, figura 18.





**Figura 18. Proceso de diseño del modelo de negocio**

(Márquez García, 2010)

### 5.1.1. Visualizar el modelo.

Describimos los elementos del nuevo modelo de negocio en cada bloque, usando palabras o frases cortas, la figura 19. muestra preguntas guía propuestas por el modelo que se usó para esta etapa (Márquez García, 2010).

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Quiénes son los aliados estratégicos más importantes? ¿Quiénes apoyan con recursos estratégicos y actividades? ¿Cuáles actividades internas se podrían externalizar con mayor calidad y menor costo?	¿Cuáles son las actividades y procesos clave en el modelo de negocio?	¿Qué se ofrece a los clientes en términos de productos y servicios? ¿Cuáles son aquellas cosas por las que pagan los clientes? ¿Por qué los clientes vienen a la compañía? ¿En qué se diferencia la oferta de la de otros proveedores?	¿Qué tipo de relaciones construye con los clientes? ¿Tiene una estrategia de gestión de relaciones?	¿Quiénes son los clientes? ¿Puede describir los diferentes tipos de clientes en los que se está enfocando? ¿En qué difieren los segmentos de los clientes?
	<b>RECURSOS</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
<b>COSTOS</b>	¿Cuáles son los recursos más importantes y costosos en su modelo de negocio? (Personas, redes, instalaciones, competencias, ...)	<b>INGRESOS</b>	¿Cómo llega a los clientes y cómo los conquista? ¿A través de cuáles canales interactúa con los clientes?	
¿Cómo es la estructura de costos? ¿Cuáles son los costos más importantes en la ejecución del modelo de negocio?		¿Cuál es la estructura de sus ingresos? ¿Cómo gana dinero en el negocio? ¿Qué tipo de ingresos recibe? (pagos por transacciones, suscripciones y servicios, entre otros)		

**Figura 19. Preguntas guía para la descripción de un modelo de negocio.**

(Márquez García, 2010)

### 5.1.1.1. Segmentos de clientes.

Las variables organizacionales seleccionadas para la segmentación fueron: régimen, giro, ubicación, capacidad de pago (Lerner Geller, 2017), con estas variables se procedió a calcular la cantidad de segmentos a trabajar, tablas 12, 13, 14.

**Tabla 12. Variables organizacionales.**

<b>Nº FACTORES O VARIABLES</b>	
1 Régimen	2
2 Giro	4
3 Ubicación geográfica	3
4 Capacidad de pago	5
media	3.5

**Tabla 13. Selección de variables a trabajar.**

<b>Selección de variables</b>		
1 Capacidad de pago	5	1
2 Giro	4	0.8
3 Ubicación geográfica	3	0.6

**Tabla 14. Clasificación por cada variable a trabajar.**

	<b>Capacidad de pago</b>	<b>Giro</b>	<b>Régimen</b>
	Alto	Energía y minas	publico
	Bajo	Maestranza	privado
		Turismo	
		Agroindustria	
		Salud	
		Alimentos	
		Entrenamiento	
		Comerciales	
		Financieras	
		Educación	
		Textil	
Mercado total:	2	11	2
	=	15	segmentos

Como se aprecia en la tabla 14. el esquema del mercado total incluye 15

segmentos, luego teniendo en cuenta los factores de selección del mercado objetivo, en este caso basado en los intereses lucrativos y de desarrollo que busca el modelo de negocio (Lerner Geller, 2017), se obtuvo el esquema final del mercado objetivo que resultó en un total de 8 segmentos, tabla 15.

**Tabla 15. Clasificación por cada variable a trabajar.**

<b>Capacidad de pago</b>	<b>Giro</b>	<b>Régimen</b>
Alto	Energía y minas	publico
	Maestranza	privado
	Turismo	
	Agroindustria	

**Mercado objetivo = 1x4x2 = 8 segmentos**

En función a estos resultados se procedió a investigar a través de la web que instituciones dentro de estos segmentos se encuentran trabajando en desarrollar las capacidades empresariales de las MYPE(s) en la ciudad de Cajamarca y que puedan calificar como potenciales clientes. Así encontramos a la Asociación los Andes de Cajamarca (ALAC) que es una organización corporativa que surgió como parte del programa de en responsabilidad social de Minera Yanacocha, precisamente una de sus líneas de intervención que se ajusta a nuestra propuesta de valor es la de desarrollo de actividades productivas y empresariales («Asociación Los Andes de Cajamarca», s. f.). FONCREAGRO, es una asociación civil sin fines de lucro que también es financiada por Minera Yanacocha y que tiene entre sus líneas de acción a la capacitación empresarial en busca de la innovación y potencialización de recursos del sector agropecuario (FONCREAGRO, 2017). El ministerio de comercio exterior y turismo (MINCETUR) la Cooperación Suiza, vienen desarrollando programas de apoyo

a productores y MYPE(s) exportadoras en las regiones de Piura, San Martín y Cajamarca («MINCETUR», s. f.). El ministerio de la producción destina capitales para fortalecer a las MYPE(s), en el 2015 destinó S/. 10 millones para capacitar a este sector («Diario Correo», 2015). La Cámara de Comercio y Producción de Cajamarca trabaja por el bienestar de sus asociados y entre sus actividades siempre acostumbra agendar capacitaciones en diversos temas de índole empresarial («Camara de Comercio y Produccion de Cajamarca», 2017). Finalmente, aun cuando en un principio no se tenía considerado tomar a las MYPE(s) directamente como clientes por su poca capacidad adquisitiva, durante las entrevistas realizadas, algunos empresarios manifestaron su interés por conocer más sobre los puntos tratados, por tanto también están siendo considerados dentro de los posibles clientes siempre y cuando pertenezcan a los segmentos identificados en el esquema del mercado objetivo.

#### **5.1.1.2. Propuesta de valor.**

La propuesta de valor parte de los deseos y necesidades del consumidor (Kotler et al., 2012), es por lo que los clientes pagan (Márquez García, 2010). En este sentido la metodología sugiere usar los mapas de valor (matrices de 4 acciones) ideados por Chan Kim y Mauborgne, creadores de la estrategia del mar azul (Márquez García, 2010). En la figura 20. se muestra la matriz de cuatro acciones para el modelo de negocio propuesto:

<p style="text-align: center;"><b>Eliminar</b></p> <p>El marketing sin resultados.</p> <p>Cobros previos al pre diagnóstico.</p> <p>Gasto en tecnología costosa.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Incrementar</b></p> <p>El desempeño empresarial de las MYPE(s) en finanzas corporativas, indicadores de desempeño empresarial, planeamiento estratégico, gestión de la cadena de valor, planeación de ventas y operaciones (S&amp;OP), planes de remuneración e incentivos, costos y presupuestos, gestión de residuos, gestión de proveedores, gestión de almacenes de las MYPE(s).</p> <p>Consultoría, asesoría y enseñanza usando el enfoque personalizado.</p>
<p style="text-align: center;"><b>Reducir</b></p> <p>La consultoría, asesoría y enseñanza dirigida a grupos.</p>	<p style="text-align: center;"><b>Crear</b></p> <p>Herramientas e indicadores de gestión empresarial simplificadas.</p> <p>Técnicas en consultoría, asesoría, enseñanza y aprendizaje para pequeños empresarios.</p>

**Figura 20. Matriz de cuatro acciones para generar la propuesta de valor**

(Fosterwit, 2015)

### 5.1.1.3. Relacionamiento.

Dada la poca cantidad de clientes y los márgenes que pueden aportar lo mejor es las relaciones personalizadas (Kotler et al., 2012)

### 5.1.1.4. Canales de distribución.

Dado que lo que se brinda son servicios profesionales, el modelo de canal de distribución es directo (Lerner Geller, 2017), en este caso a través de los profesionales socios o contratados.

### 5.1.1.5. Ingresos.

Los ingresos provienen a través de transferencia bancaria por los servicios de consultoría, asesoría y enseñanza, y por suscripciones a nuestros boletines. Para ello es preciso la apertura de una cuenta corriente. En la figura 21. se muestra los requisitos que debe cumplir la empresa para poder acceder a este tipo de cuenta:

Documentos solicitados	
<b>En copia legalizada o fedateada por FFNN o Asistente</b>	
<input type="checkbox"/> 1. Testimonio de la Escritura Pública de Constitución de la Empresa, así como de la Escritura Pública Aclaratoria y/o de Modificación de Estatutos, si los hubiere.	Solicitar en Notaría
<input type="checkbox"/> 2. Actas de Directorio o Testimonio de nombramiento y designación de gerentes, apoderados y representantes de la empresa, de no constar en los documentos señalados en el punto 1.*	Solicitar en Notaría
<b>En copia simple</b>	
<input type="checkbox"/> 3. Copia literal actualizada de la partida electrónica en la que corre inscrita la Empresa en el registro de Personas Jurídicas de los Registros Públicos.	Solicitar en Registros Públicos
<input type="checkbox"/> 4. Copia de los Documentos de identidad de los representantes legales de la empresa (DNI, Carné de Extranjería, Pasaporte).	Cliente
<b>Formulario anexo al contrato</b>	
<input type="checkbox"/> 1. Cartilla Informativa en original y copia	Descargar de <a href="http://www.viabcp.com">www.viabcp.com</a>

**Figura 21. Requisitos para apertura de cuenta corriente Banco de Crédito del Perú**

#### **5.1.1.6. Procesos.**

Los procesos clave son la consultoría, asesoría y enseñanza, para los cuales se ha desarrollado un bosquejo de Plan de Consultoría, Asesoría y Enseñanza con los siguientes ítems:

#### **Objetivo:**

Establecer las pautas a considerar durante los procesos de consultoría, asesoría y enseñanza.

#### **Definiciones:**

**Consultor:** persona experta en una materia sobre la que asesora profesionalmente.

**Asesor:** que aconseja o ilustra

**Enseñanza:** sistema o método de dar instrucción. Conjunto de conocimientos, principios, ideas, etc, que se enseñan a alguien.

#### **Alcance**

Orientado a los profesionales asociados o contratados que brindan servicios de consultoría, asesoría y enseñanza para CIDEP Consultores.

#### **Responsabilidades**

Todos los profesionales asociados y contratados deben:

- Preparar, actualizar y personalizar los planes de asesoría, consultoría y enseñanza de acuerdo a la especialización a la que responden.

- Presentar y validar con la gerencia los pre diagnósticos a fin de que ésta establezca las pautas contractuales directamente con el cliente.
- Presentar a la gerencia los programas de trabajo para la respectiva validación.
- Todos los planes deben incluir la fase de pre diagnóstico, diagnóstico, de desarrollo y de evaluación de resultados.
- Coordinar con la gerencia el cronograma mensual de trabajo.
- Entregar a la gerencia las evidencias físicas y electrónicas de los servicios prestados.
- Asistir a las revisiones periódicas de los servicios prestados.

Adicional a estos procesos tenemos las actividades de investigación que permitan desarrollar herramientas e indicadores de gestión empresarial simplificadas y las técnicas en consultoría, asesoría, enseñanza y aprendizaje para pequeños empresarios, mencionadas en la propuesta de valor.

#### **5.1.1.7. Recursos.**

El recurso clave son los profesionales asociados y contratados, quienes deben demostrar un impecable historial académico y profesional a quienes se puede ubicar en centros de educación superior.

#### **5.1.1.8. Alianzas.**

- Redes de profesionales dedicados a la consultoría, asesoría y enseñanza.
- Empresas de taxi para asegurar la movilización del personal hacia los puntos de trabajo.

#### **5.1.1.9. Costos.**

En la tabla 16 se muestra los principales costos identificados:



**Tabla 16. Costos asociados al modelo de negocio.**

N° ORD		RECURSOS		
1	Personal	Consultores		
2.1	Bienes: Equipos	Cámara Fotográfica		
		Grabadora		
		Equipo de cómputo		
		Papel bond. A4		
		Fólder		
		Cartucho de Tinta negra HP		
		Archivador		
		Lapiceros		
		Lápices		
		Borrador		
		Corrector		
		2.2	Bienes: De consumo	Resaltador
				Engrapador
Grapas				
Cuaderno de Apuntes				
USB				
Notas adhesivas				
Perforador				
Cinta embalaje.				
Fotocopias				
Internet				
3	Servicios	Teléfono		
		Pasajes		

De ellos los más importantes a considerar son los costos por servicios profesionales, seguido de bienes de consumo y servicios. Para fijar el precio/hora se considerará el tiempo en mantenimiento, el tiempo en marketing y el tiempo en trabajo directo con el cliente, la experiencia muestra que al inicio el tiempo en mantenimiento es mayor que el dedicado directo al cliente lo cual se invierte a medida que la empresa adquiere experiencia (Emprendedores.es, 2016)

#### **5.1.1.10. Visualización preliminar del modelo.**

En la figura 22. se muestra la visualización preliminar del modelo:

<b>Alianzas</b>	<b>Procesos</b>	<b>Propuesta de valor</b>	<b>Relacionamiento</b>	<b>Segmentos de clientes</b>
- Redes de profesionales. - Servicios de movilidad.	Consultoría Asesoría Enseñanza Investigación	Ayudamos a comprender, valorar y aplicar los conocimientos que permiten incrementar el desempeño empresarial en las MYPE(s)	Personalizado	- ALAC - FONCREAGRO - Ministerio de la producción
	<b>Recursos</b>		<b>Canales de distribución</b>	- Cámara de comercio - MYPE(s) evaluadas
	Profesionales consultores		Directo a través de profesionales socios y contratados	y/o captadas por redes de contacto. - Cooperación Suiza - Mincetur
<b>Costos</b>			<b>Ingresos</b>	
Por servicios profesionales			- Venta de servicios de asesoría, consultoría, capacitación y entrenamiento.	
Por servicios de internet, teléfono y pasajes.			- Suscripciones.	
Por bienes de consumo				

**Figura 22. Descripción de la visualización del modelo de negocio,**

### 5.1.2. Evaluar el modelo.

En esta etapa se debe cuestionar al modelo, la figura 23 muestra preguntas guía a usar (Márquez García, 2010).

ALIANZAS	PROCESOS	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONAMIENTO	SEGMENTOS DE CLIENTES
¿Se trabaja con aliados en un grado suficiente? ¿Qué tan bien se trabaja con los socios y proveedores? ¿Qué tanto se depende de los socios y proveedores?	¿Qué tan eficientes se es en la ejecución de las actividades? ¿Se hacen demasiadas actividades dentro de la misma organización, con la consiguiente falta de foco?	¿La propuesta de valor todavía satisface suficientemente bien las necesidades de los clientes? ¿Se sabe cómo perciben los clientes la propuesta de valor? ¿Ofrecen los competidores propuestas de valor similares a precios similares o mejores? ¿Qué tan bien son atendidos los clientes de la empresa por otros competidores?	¿Se tiene una estrategia para relacionamiento con los clientes? ¿Qué tan buenas son las relaciones con los mejores clientes? ¿Se gasta demasiado tiempo y dinero en relaciones con clientes no rentables? ¿Qué tan bien se manejan las relaciones con los clientes? (por ejemplo: seguimiento, entre otros aspectos)	¿Se conocen suficientemente bien los clientes y sus necesidades? ¿Es probable que algunos grupos de clientes nos abandonen pronto? ¿Podemos reagrupar diferentes segmentos de clientes suficientemente bien?
	<b>RECURSOS</b> ¿Se dispone de los recursos adecuados en términos de calidad y cantidad? ¿Se dispone de demasiados recursos internamente, lo que conduce a falta de enfoque?		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b> ¿Se tiene un buen diseño de canales de comunicación y distribución? ¿Qué tan bien se llega a los clientes? ¿Se sabe qué tan buenos son los canales para adquirir clientes? ¿Qué tan bien integrados están los diferentes canales? ¿Se sabe qué tan eficientes en costos son los canales? ¿Se usan los canales correctos para los clientes correctos? (por ejemplo: en cuanto a rentabilidad)	
<b>COSTOS</b> ¿La estructura de costos es adecuada? ¿Se entiende con claridad qué parte del negocio involucra los mayores costos? ¿Qué tan eficiente es la estructura de costos?		<b>INGRESOS</b> ¿Qué tan estables son las fuentes de ingresos? ¿Qué tan diversificado es el flujo de ingresos? ¿Se depende de muy pocas fuentes de ingresos (clientes o negocio)? ¿Qué tan bien se manejan los precios de la propuesta de valor?		

**Figura 23. Preguntas clave para evaluar el modelo**

(Márquez García, 2010)

#### 5.1.2.1. Segmentos de clientes.

No se puede afirmar que se conoce lo suficiente al cliente sin embargo cada contacto con el cliente es una oportunidad de seguir conociéndolo. Aun así existe la posibilidad de que algunos clientes nos abandonen al optar por servicios parecidos a los ofrecidos o por la idiosincrasia del empresario que tienen a confiar más en su experiencia.

#### 5.1.2.2. Propuesta de valor.

No hay métrica para determinar si la propuesta satisface lo suficiente al cliente, en todo caso en la puesta en marcha se debe seguir realizando ajustes a la propuesta, pero algo que si se puede afirmar es que al realizar las entrevistas a las empresas todas se mostraron interesadas en conocer más sobre los temas

tratados, se percibió sorpresa al hacer preguntas como si evalúan el nivel de satisfacción de sus trabajadores, o si contabilizan mermas, o si usan los estados financieros para tomar decisiones, por mencionar dos ejemplos.

#### **5.1.2.3. Relacionamiento.**

La estrategia de relacionamiento consiste en mantener una data detallada por cliente que incluye información geográfica, psicográfica, y de comportamiento de compra (Kotler et al., 2012)

#### **5.1.2.4. Canales de distribución.**

El único canal de distribución por excelencia es el directo.

#### **5.1.2.5. Ingresos.**

Hasta que se logre fidelizar a los clientes, se prevé que los ingresos tendrán más oscilaciones, es por ello que la estrategia implica eliminar al máximo costos fijos como alquiler de local.

#### **5.1.2.6. Procesos.**

La estrategia que permite canalizar este bloque es el diseño de manuales de procesos y procedimientos que permita conducir y medir las actividades clave.

#### **5.1.2.7. Recursos.**

Aunque el modelo implica la contratación de terceros para brindar los servicios profesionales, de primera intención solo se trabajará con los consultores socios, dejando la probabilidad de contratación de terceros solo para contingencias. Para evitar escasez del recurso es esencial que hay más de un consultor con manejo de los temas ofertados.

#### **5.1.2.8. Alianzas.**

Dada la presencia de los consultores socios, el modelo depende muy poco de

las alianzas.

#### **5.1.2.9. Costos.**

Al revisar nuevamente la estructura de costos llegamos a la conclusión que es la adecuada.

### **5.2. Proyectar los efectos del diseño de negocio de servicios profesionales en el desempeño empresarial de las MYPES(s)**

<b>Propuesta de valor.</b>	<b>Efecto esperado</b>
Ayudamos a comprender, valorar y aplicar los conocimientos que permiten incrementar el desempeño empresarial en las MYPE(s), mediante nuestros servicios de consultoría en finanzas corporativas, indicadores de desempeño empresarial, planeamiento estratégico, gestión de la cadena de valor, planeación de ventas y operaciones (S&OP), planes de remuneración e incentivos, costos y presupuestos, gestión de la producción, gestión de proveedores, gestión de almacenes de las MYPE(s).	Los empresarios conocen la estructura básica de un sistema de costos. Los empresarios toman decisiones empresariales en función del análisis de sus estados financieros. Los empresarios manejan indicadores de procesos y toman decisiones en función de ellos. Los empresarios manejan la intención y aspiración de sus empresas usando el planeamiento estratégico. Los empresarios pronostican demandas, manejan sistemas agregados y sistemas maestros de planificación de la producción. Los empresarios manejan planes de

	<p>selección de proveedores.</p> <p>Los empresarios manejan sistemas de gestión de almacenes.</p> <p>Los empresarios cuentan con planes de remuneración e incentivos a los trabajadores.</p>
--	--

## **Conclusiones**

- 1.** Se logró determinar el nivel de desempeño de las MYPE(s) en función de subdominios y dominios y el porcentaje de cumplimiento de desempeño por dominio y general de las 30 MYPE(s) evaluadas.
- 2.** Se diseñó una propuesta de modelo de negocio enfocado en el nivel de desempeño de las MYPE(s) usando la metodología de Osterwalder (modelo Canvas).
- 3.** Existe base teórica para proyectar que la propuesta de valor del modelo de negocio podría mejorar los niveles de desempeño empresarial de las MYPE(s)

## **Sugerencias**

1. Se sugiere seguir mejorando la herramienta diagnóstica separando una herramienta enfocada en MYPE(s) que producen bienes, otra enfocada en MYPE(s) dedicadas a la comercialización, y otra enfocada en MYPE(s) que producen servicios.
2. Se sugiere usar herramientas de segmentación y matrices para determinar la propuesta de valor.



## REFERENCIAS

- Abe Chávez, A. (2016, octubre). Implementación de un plan de negocios por el cual las pypes y mypes logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.
- Aldana, V. (2006, agosto 2). Gestión empresarial de pequeñas y medianas empresas Pymes. Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/gestion-empresarial-de-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>
- Aravena Lienqueo, M. B., Fara Belmar, C. A., Torres Mardones, V. A., Verde-Ramo, N. P., & Arcuch, G. V. (2012). Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa. Recuperado a partir de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-aravena\\_1/pdfAmont/ec-aravena\\_1.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-aravena_1/pdfAmont/ec-aravena_1.pdf)
- ASALE, R.-. (s. f.). Diccionario de la lengua española - Edición del Tricentenario. Recuperado a partir de <http://dle.rae.es/?id=FIJ8jj4>
- Asociación Los Andes de Cajamarca. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.losandes.org.pe/>
- B, C., Richard, & Robert, J., F. (2010). Administración de operaciones (13a. ed.): Producción y cadena de suministros.
- Bernal Torres, C. A. (2010). Metodología de la investigación: administración, economía, humanidades y ciencias sociales. México: Pearson Educación, Prentice Hall.

Camara de Comercio y Produccion de Cajamarca. (2017). Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.camcajamarca.com.pe/>

Cómo trabajar con blueprints sin perder la cabeza | Victoria Martínez de la Cruz. (2013, febrero 21). Recuperado 16 de septiembre de 2017, a partir de <http://vmartinezdelacruz.com/como-trabajar-con-blueprints-sin-perder-la-cabeza/>

Consultoría de Pymes. (2010, septiembre 13). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/291379>

Court, E. (2017). Metodología del cálculo de la tasa g como tasa de crecimiento y como perpetuidad. UPAGU.

Diario Correo. (2015, octubre 3). Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de <http://diariocorreo.pe/edicion/arequipa/ministerio-de-la-produccion-destino-s-10-millones-para-capacitacion-gratuita-a-mypes-622604/>

Emprendedores.es. (2016). Errores habituales al crear una empresa de servicios profesionales. Recuperado 13 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.emprendedores.es/crear-una-empresa/errores-frecuentes-creacion-empresa-servicios-profesionales>

Estudios Propositivos by Karla Salazar on Prezi. (2014, octubre 8). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de [https://prezi.com/ck\\_p\\_yfk4ffl/estudios-propositivos/](https://prezi.com/ck_p_yfk4ffl/estudios-propositivos/)

FONCREAGRO. (2017). Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.foncreagro.org/nosotros/quienes-somos>

Fosterwit. (2015, marzo 19). ¿Sabes aplicar la matriz ERIC? Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de

<https://www.pymesyautonomos.com/vocacion-de-empresa/sabes-aplicar-la-matriz-eric>

Gobierno Regional de Cajamarca. (2012). Censo de empresas y establecimientos de la provincia de cajamarca, 2011. Recuperado a partir de

[http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/COREMYPE/Publicaci%C3%B3n%20del%20Censo%20de%20Empresas%20y%20Establecimientos%20-%20Cajamarca2\\_0.pdf](http://www.regioncajamarca.gob.pe/sites/default/files/documentos/COREMYPE/Publicaci%C3%B3n%20del%20Censo%20de%20Empresas%20y%20Establecimientos%20-%20Cajamarca2_0.pdf)

Godoy, O. (2014). Alcances de la ley de micro y pequeña empresa (PYME) - Guía Comercial Perú - Portal de Empresas. Recuperado 18 de septiembre de 2017, a partir de <http://perupymes.com/noticias/alcances-de-la--ley-de-micro-y-pequena-empresapyme>

Graham, A. (2017). Planeamiento estratégico.

Guzmán, P., Smolen, M., & Rojo, E. (2015). EPM Gestión del desempeño empresarial. PWC. Recuperado a partir de

<http://www.pwc.com/mx/es/finanzas/archivo/2015-04-folleto-epm.pdf>

Jimenez Cruz, R. (2014, julio 11). Microinnovación, una estrategia para el crecimiento de las PYMES. Instituto politécnico nacional, Iztacalco, México. Recuperado a partir de

<http://148.204.210.201/tesis/1409766637713TESISFINAL.pdf>

Kotler, P., Armstrong, G., Pineda Ayala, L. E., Merino, M., Ascanio Rivera, M. de la L. E., & Espinosa Reyna, J. H. de J. (2012). Marketing. Naucalpán de Juárez, Estado de México: Pearson.

Krajewski, L. J., Ritzman, L. P., & Malhotra, M. K. (2008). Administración de operaciones: procesos y cadenas de valor. México: Pearson Educación.

La investigación básica y la investigación aplicada. (2009, abril 2). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de

<https://proyectoorue.wordpress.com/2009/04/02/la-investigacion-basica-y-la-investigacion-aplicada/>

Las MYPE como promotoras de la dinámica económica en la región Cajamarca | Gobierno Regional Cajamarca. (2017, mayo 15). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de

<http://www.regioncajamarca.gob.pe/noticias/las-mype-como-promotoras-de-la-dinamica-economica-en-la-region-cajamarca>

Las pymes y la economía peruana. (2015, mayo 20). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de <http://larepublica.pe/impresaeconomia/1409-las-pymes-y-la-economia-peruana>

Lerner Geller, M. (2017). Gerencia de marketing. UPAGU.

Lo que no se mide, no se puede mejorar. (2015, junio 7). Recuperado 17 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>

Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Universidad EAFIT, 1, p 30-47. Recuperado a partir de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>

Martell Ruiz, B. G., & Sánchez Alaya, A. M. (2013). Plan de capacitación para mejorar el desempeño de los trabajadores operativos del gimnasio Sport Club de la ciudad de Trujillo-2013.

- Mendoza Bellido, W., & Gallardo Ku, J. (2011). Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca. Lima: Agencia de Cooperación Internacional del Japón : Consorcio de Investigación Económico y Social.
- MINCETUR. (s. f.). Recuperado 12 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.mincetur.gob.pe/mincetur-y-cooperacion-suiza-apoyan-a-productores-y-pymes-exportadoras-a-nivel-nacional/>
- Molina, R. (2013, octubre 2). Importancia de la información financiera para las empresas. Recuperado 17 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>
- MYPES aportan el 40% del PBI - Asociación de Emprendedores de Perú. (2015, noviembre 17). Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2004). Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Alfaomega.
- Procesos Industriales. (2016). Recuperado 18 de septiembre de 2017, a partir de <http://www.ingenieriaindustrialonline.com/herramientas-para-el-ingeniero-industrial/procesos-industriales/>
- Sanchez-Ruiz, L., Blanco, B., Perez-Labajos, C., & Serrano, A. (2011). La gestión por procesos: Una herramienta para lograr la supervivencia de las PYMES,.
- Trujillo Talero, J. P., & Pérez Arcila, J. P. (2013). Creación de una empresa de consultoría integral para las pymes ubicadas en la ciudad de Bogotá. Recuperado a partir de <http://repository.ean.edu.co/handle/10882/4338>

- Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/html/2110/211026873005/>
- Villalobos, M. R. (2016, octubre 28). ¿Cuáles son los problemas a resolverse en el sector pyme? Recuperado 15 de septiembre de 2017, a partir de <http://elcomercio.pe/economia/peru/son-problemas-resolverse-sector-pyme-227759>
- WorldRole. (2016, marzo 14). Recuperado 17 de septiembre de 2017, a partir de <https://worldroleblog.wordpress.com/>

## APÉNDICE 1:

### Instrumentos de recojo de información

#### GUIA DE ENTREVISTA

Aplicado a:

Fecha:

DOMINIO Y1: GOBIERNO EMPRESARIAL Y ESTRATEGIA

SUBDOMINIO Y1.1: ESTRATEGIA

Y1.1.1. Se ha establecido correctamente la Misión (Razón de ser) de la Empresa, considerando las preguntas: ¿Qué ofrezco? ¿A quién(es)? Y ¿Cómo Ofrezco?			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe noción de la Misión de la Empresa (desconoce el concepto).	Tiene noción de la razón de ser de la empresa, pero no se encuentra establecida concreta y correctamente.	Existe misión, pero no responde a todas las preguntas, o bien, no representa correctamente la razón de ser de la empresa.	Existe misión (conocida y/o escrita) correctamente establecida, que responde a las preguntas qué, a quién y cómo.

Y1.1.2. Existe correcto establecimiento de la Visión de la Empresa, considerando horizonte temporal e indicadores cuantificables			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe noción de la Visión de la empresa.	Tiene noción del objetivo final de la empresa, pero no tiene claridad de su proyección futura, por lo que no tiene definida la visión de la empresa	Existe visión, pero no contiene un horizonte temporal apropiado, o bien, no es posible cuantificarla, por lo que no está correctamente establecida.	Existe visión (conocida o escrita) correctamente definida, acorde al negocio, estableciendo horizonte temporal e indicadores cuantificables.

Y1.1.3. Existe planificación estratégica formal de mediano/largo plazo, que permite llevar a cabo la misión y visión de la empresa.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No planifica estratégicamente en el mediano/largo plazo, realiza todo en función del día, por lo que no sigue las líneas de la misión y visión de la empresa.	Tiene planificación estratégica, pero no se adapta a las líneas centrales del negocio, definidas en misión y visión de la empresa.	Tiene estrategia de mediano/largo plazo que se ajusta con la misión y visión de la empresa, pero no logra llevarla a cabo en la práctica.	Existe planificación estratégica acorde con la misión y visión de la empresa, y es llevada a la práctica.

Y1.1.4. El desarrollo de la estrategia empresarial, considera el impacto social externo e interno que tienen sus acciones, e incorpora esto en políticas o acciones de mejora continua.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No está al tanto, ni se preocupa del impacto social que genera el negocio, por lo que no está establecido en una estrategia.	Está en conocimiento del impacto que genera pero no lo considera en el desarrollo de su estrategia.	Realiza ajustes en el desarrollo de la estrategia para evitar un impacto negativo socialmente, pero no está concretamente incorporado en la estrategia.	Está al tanto del impacto social que genera, considerándolo en el desarrollo la estrategia en el mediano/largo plazo, estableciendo políticas y realizando planes de acción claros para mejorar la relación Empresa Entorno



Y1.1.5. El desarrollo de la estrategia empresarial apunta a la generación de sostenibilidad de mediano/largo plazo de la empresa, considerando el impacto en el medio ambiente en cuanto a la utilización responsable de los recursos disponibles, y el manejo de desechos contaminantes.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La estrategia no considera la sostenibilidad del negocio en el tiempo, y menos, su impacto en el medio ambiente, en cuanto a la utilización de los recursos y manejo de desechos de manera responsable.	La estrategia contempla el mediano/largo plazo del negocio en su desarrollo, pero no incorpora, como principio, la utilización y manejo responsable de los recursos y los desechos.	Existe una estrategia empresarial de mediano/largo plazo que incorpora la utilización responsable de algunos recursos o manejo de desechos, pero no se han considerado todos aquellos recursos críticos necesarios.	El desarrollo de la estrategia apunta a generar sostenibilidad en el mediano /largo plazo del negocio, considerando además que éste no afecte y/o impacte negativamente al medio ambiente, utilizando y manejando responsablemente sus recursos y desechos.

Y1.1.6. Se consideran distintos escenarios en la planificación estratégica formal de la empresa que le permite enfrentar posibles contingencias.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No considera cambios en los agentes del mercado que podrían afectar su estrategia, y cumplimiento de objetivos.	Considera en su planificación solo los cambios por estacionalidad o fechas importantes, u otro escenario de manera superficial.	Incorpora en la planificación de la empresa, algunos de los cambios en los actores del mercado que pueden influir en su desempeño, pero no periódicamente.	Toma en consideración distintos escenarios, que podrían influir en el desempeño de la empresa, y los incorpora periódicamente para enfrentar posibles contingencias.

## SUBDOMINIO Y1.2: TOMA DE DECISIONES Y COHERENCIA

Y1.2.1. Las decisiones son tomadas con información objetiva del mercado, clientes e historial (experiencia) de la empresa/emprendedor.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
El empresario frecuentemente evita tomar decisiones, y cuando se ve forzado a hacerlo, no considera las oportunidades ni barreras del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia de la empresa/empresario, sin incorporar información del mercado relevante que podría afectar el desempeño.	Se toman decisiones en base a la experiencia del empresario y superficialmente con algunos aspectos de la información del mercado.	Las decisiones son tomadas en base a la experiencia del empresario y de la información relevante del mercado y clientes

Y1.2.2. La toma de decisiones se encuentra sujeta a la planificación estratégica y líneas centrales de la empresa, atendiendo a objetivos prioritarios y otros que les secundan.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se consideran los objetivos de corto y mediano plazo en el momento de tomar decisiones, por lo tanto no existe coherencia entre lo que se hace y lo que se quiere lograr.	Se consideran los objetivos de corto plazo al momento de tomar decisiones, dando prioridad a los más importantes para el negocio, obviando decisiones que tengan directa relación con la planificación estratégica de mediano plazo.	Se consideran los objetivos de corto y mediano plazo para la toma de decisiones pero no se priorizan las decisiones acorde al presupuesto de la empresa o las prioridades estratégicas de ésta	Se consideran los objetivos de corto, y mediano plazo, así como también se prioriza de acuerdo a la importancia, presupuesto de la empresa y la prioridad estratégica que tienen dichas acciones en la empresa.

DOMINIO Y2: ADMINISTRACIÓN Y CONTABILIDAD  
 SUBDOMINIO Y2.1: ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

Y2.1.1. El empresario es capaz de transmitir los objetivos y estrategia de la empresa hacia el resto de los trabajadores, a modo de generar un sentido común y de pertenencia a la organización.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe claridad de los objetivos y estrategia de la empresa que permita al empresario transmitir al resto de la organización.	Solo el empresario es quien conoce los objetivos y estrategia de la empresa, acotando el conocimiento y eficiencia de la misma	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, sin embargo éstos no logran generar sentido común ni de pertenencia en todos los miembros de la organización.	El empresario es capaz de transmitir objetivos y estrategia, generando sentido común y de pertenencia en todos los miembros de la organización.

Y2.1.2. Existen canales, formales y/o informales, mediante los cuales los trabajadores puedan dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora de los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no genera canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias respecto a temas que puedan llevar a una mejora continua de la empresa.	Si bien no existen canales claros, pero igualmente se transmiten las opiniones informalmente al dueño de la empresa, el cual las escucha pero rara vez considera dentro de los planes de mejora de la empresa.	Existen canales en los cuales los empleados pueden dar a conocer sus opiniones y sugerencias, pero éstas no son tomadas en cuenta en la toma de decisiones con frecuencia.	Existen canales mediante los cuales los empleados pueden dar a conocer opiniones y sugerencias que pueden llevar a una mejora los procesos, relaciones, u otro, dentro de la empresa.

Y2.1.3. El administrador/dueño planifica, asigna y organiza los recursos con los que cuenta la empresa, para alcanzar los mejores niveles de productividad			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe claridad de como planificar, asignar y organizar los recursos para obtener mejores niveles de productividad.	Se asigna y organiza los recursos sin una planificación previa, de acuerdo a las situaciones del momento, por lo que no se logra un incremento en la productividad.	Se planifican y asignan los recursos, pero no están correctamente organizados para lograr alcanzar mejores niveles de productividad, o bien, no cuentan con escalas para medirlos.	Se planifican, asignan y organizan los recursos de manera correcta, lo que permite obtener mejores niveles de productividad, observables y medibles.

## SUBDOMINIO Y2.2: CONTABILIDAD FINANCIERA

Y2.2.1. Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
El patrimonio de la empresa y del empresario no se encuentra separado, por lo que el dueño no tiene conocimiento de los gastos que corresponden a la empresa y los que corresponden a sus gastos personales.	Existe separación de gastos, sin embargo esto no es respetado frecuentemente, utilizando dinero de la empresa para gastos personales y viceversa en reiteradas ocasiones.	Los patrimonios de la empresa y dueño se encuentran separados, pero no logra tener claridad de cuanto porcentaje de los gastos básicos (luz, agua, gas, internet, etc.) corresponden a la empresa y cuales al empresario.	Los gastos personales del/los dueño/s de la empresa se encuentran separados de los gastos realizados por la empresa, no incluyéndose ninguno dentro del otro.

Y2.2.2. Se lleva un registro de los retiros de productos/servicios y las mermas ocurridas mes a mes, ya sea de manera digital o en papel.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se conocen las mermas, ya que no se lleva un registro de productos/servicios producidos.	Se lleva registro de los productos, sin embargo se desconoce la cantidad de mermas, en cantidad y dinero.	Existe registro de los productos/servicios, pero éste no es actualizado con frecuencia, por lo que las mermas podrían estar sub valoradas.	Se lleva un registro de retiro de productos y mermas ocurridas mes a me ya sea en digital o papel.

Y2.2.3. Está determinado, y se realizan estimaciones periódicas del capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones, ya sea de forma mensual, trimestral, semestral, anual, u otro.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se encuentra establecido el capital de trabajo con el que debe contar la empresa para realizar sus operaciones.	Se define capital de trabajo, pero este no incluye aspectos importantes tales como el desfase entre el pago a proveedores y el de clientes a la empresa.	Se define correctamente el capital de trabajo, sin embargo no se actualiza cuando ocurren cambios en costos o en la demanda.	Se define correctamente el capital de trabajo de la empresa, y se actualiza periódicamente.

Y2.2.4. La empresa posee un plan de cuentas, donde se identifica y diferencian los costos fijos, variables, directos e indirectos de fabricación, ingresos u otros hechos contables			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no posee un plan de cuentas.	La empresa no posee un plan de cuentas completamente desarrollado. Solo se han identificado costos e ingresos, sin tener un mayor nivel de detalle respecto de éstos.	La empresa posee un plan de cuentas, donde se encuentran asignados claramente los costos, se ha clasificado la procedencia de los ingresos, etc. Sin embargo, no todas las cuentas se registran, por desconocimiento o conveniencia.	La empresa posee un plan de cuentas, donde registra todos los costos, separados por su naturaleza, ingresos, etc.

Y2.2.5. Se planifican las inversiones que deben realizarse en la empresa, incluyendo las que corresponden a recambio de activos fijos, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se tiene claridad ni menos se planifica las inversiones que debe realizar la empresa.	Las inversiones se realizan de forma espontánea, sin una planificación previa, según la urgencia. Además no se considera el recambio de activos fijos.	Se planifican todas las inversiones que debe realizar la empresa, sin embargo no se incluyen las alternativas de financiamiento o plazos para realizarlas.	Se planifican todas (incluye recambio de activo fijo) inversiones que deben realizarse en la empresa, evaluando plazos, presupuesto, y alternativas de financiamiento.

### SUBDOMINIO Y2.3: CUMPLIMIENTO DE NORMATIVAS LEGALES

Y2.3.1. La empresa se ha formalizado, cumpliendo con la reglamentación y pasos ante los organismos correspondientes		
No	Parcialmente	Si

### SUBDOMINIO Y2.4: CONTABILIDAD TRIBUTARIA

Y2.4.1. De acuerdo al sistema de tributación al que se acoge la empresa, ésta lleva todos los libros y requerimientos establecidos		
No lleva los libros	Sólo algunos	Si

### DOMINIO Y3: PERSONAS

#### SUBDOMINIO Y3.1: INTEGRACIÓN DE PERSONAL

Y3.1.1. El administrador/dueño tiene claridad de las tareas que se deben realizar, para cumplir con los objetivos organizacionales, existiendo la flexibilidad en los cargos si es que fuese necesario.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe claridad de las tareas que se deben realizar para alcanzar los objetivos organizacionales.	Se conocen las tareas necesarias para el cumplimiento de los objetivos, sin embargo, no todas se ejercen, por distintos motivos.	Las tareas se conocen realizan. Sin embargo, no existe la flexibilidad dentro de la organización para que distintas áreas se apoyen en momentos que se requiera	Existe una correcta asignación de las tareas, las que son debidamente cumplidas, para alcanzar los objetivos, con flexibilidad en los cargos cuando es necesario.

Y3.1.2. Se utilizan mecanismos establecidos (internos y/o externos) de reclutamiento y selección del personal (fijo o temporal) de acuerdo a los requerimientos de la empresa.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existen mecanismos de reclutamiento y selección del personal (fijo y/o temporal).	Existe noción de cómo reclutar y seleccionar personal, pero el criterio varía según la situación en la que se encuentre la empresa.	Existen mecanismos de reclutamiento y selección de personal, pero no son utilizados con frecuencia	Existen y se utilizan mecanismos establecidos de reclutamiento y selección de personal, acordes a los requerimientos de la empresa.

Y3.1.3. Existe entendimiento y comunicación empática de forma recíproca, entre empresario y trabajadores de la empresa.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe relación entre el empresario y los miembros de la organización	Existe una escasa relación entre trabajadores y empresario	Generalmente el empresario y sus trabajadores mantienen comunicación y relación empática.	El empresario siempre mantiene una buena comunicación con sus empleados, empática y facilitadora para la resolución de conflictos, u otro.



Y3.1.4. En el caso de que se integra un familiar a la empresa, el empresario se asegura que la persona esté capacitada para cumplir las labores del puesto.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
El empresario no considera cuan capacitados están los familiares que trabajarán en la empresa.	Sólo en algunas circunstancias considera superficialmente si los familiares están capacitados para realizar el trabajo	El empresario toma en consideración aptitudes básicas, pero éstas no tienen relación directa con el trabajo que realizará su familiar	El empresario, se asegura que el familiar que integrará al negocio esté capacitado para cumplir las laborales del cargo asignado.

Y3.1.5. La empresa cuenta con un plan de remuneración, en el cual los sueldos se encuentran correctamente definidos, considerando los valores de mercado y las capacidades del personal.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no cuenta con un plan de remuneraciones donde se establezcan los sueldos para cada cargo, ya sea de acuerdo a las capacidades de los trabajadores, a las exigencias del cargo, a la comparación con el mercado, u otro	Si bien la empresa no cuenta con un plan de remuneraciones, si se considera el valor de mercado para los sueldos de los trabajadores, o bien las exigencias propias del cargo como referencias para los valores entregados.	La empresa cuenta con un plan de remuneraciones, el cual no siempre es consultado para la contratación de nuevo personal, o bien se encuentra subvalorado o sobrevalorado respecto del mercado.	Se cuenta con un plan de remuneraciones, en el cual los sueldos se encuentran bien definidos, considerando valores de mercado, exigencias del cargo, capacidades de la persona y la capacidad de la empresa para cumplir con éste.

Y3.1.6. La empresa cuenta con instrumentos de reconocimiento y estímulos por el buen desempeño y logro de metas.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No cuenta con ningún tipo de instrumento para estimular el desempeño de los trabajadores, más que el sueldo que reciben.	La empresa solo entiende los instrumentos de incentivos como aquellos monetarios, por lo que solo los plantea cuando la empresa puede llevar a cabo ese gasto	La empresa tiene claro que los incentivos pueden ser monetarios o no monetarios, pero no siempre se pueden llevar a cabo por limitaciones de tiempo y presupuesto.	Los mecanismos de incentivos para un mejor desempeño son parte importante de la empresa por lo que son parte de la planificación de cada año.

Y3.1.7. Se han establecido dentro de la administración de la empresa, políticas que permiten proteger a sus miembros, las cuales están ajustadas a las normativas internacionales de los derechos del trabajador.		
No	Algunas se encuentran ajustadas	Si

Y3.1.8. Existen identificación y manejo de conflicto.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se identifican situaciones conflictivas, ni se manejan.	Se identifica el conflicto, y se maneja de forma muy informal y escasa.	Cuando existen conflictos, estos son considerados por la empresa y se trabaja por solucionarlos, sin existir un protocolo o guía para ello.	El conflicto se identifica a tiempo, y se maneja bajo las pautas que la empresa ha establecido, escrituradas o no.

Y3.1.9. Existen ritos o celebraciones que se realicen a nivel interno (aniversarios, fiestas)		
No, nunca	A veces se realizan	Si, periódicamente

### SUBDOMINIOY3.2: CAPACITACIÓN Y DESARROLLO

Y3.2.1. La empresa realiza capacitaciones al personal mediante invitaciones a cursos de especialización, talleres de perfeccionamiento, procesos guiados, otros.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se planifica la capacitación, ni se capacita.	Se considera la posibilidad de capacitar a algunos trabajadores cuando es estrictamente necesario, para suplir falencias situacionales de corto plazo.	Existen planes para capacitar al personal, pero se implementan con dificultad, ya que no es incorporado en la planificación estratégica.	La capacitación en el puesto de los trabajadores es esencial para la empresa por lo que es prioridad y se lleva a cabo periódicamente.

Y3.2.2. El empresario se capacita para mejorar sus habilidades de gestión.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Se considera la capacitación como una actividad innecesaria para el desarrollo personal y de la empresa.	El empresario reconoce la necesidad de capacitarse, sin embargo, considera que el gasto en tiempo y dinero es superior a los beneficios que obtendría post capacitación.	El empresario se capacita esporádicamente, cuando es estrictamente necesario.	El empresario ve su propia capacitación como parte fundamental para mejorar la gestión de la empresa, por lo que se capacita constantemente.

DOMINIO Y4: MODELOS DE NEGOCIOS  
 SUBDOMINIO Y4.1: PROPUESTA DE VALOR

Y4.1.1. La empresa tiene correctamente definida la propuesta de valor que ofrece a sus clientes.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe noción del valor que otorga a sus clientes.	Sabe lo que ofrece, pero no tiene claridad del valor agregado en relación a la competencia.	Conoce su valor agregado, pero no sabe cómo definirlo y resaltarlo correctamente frente a la competencia.	La propuesta de valor está definida (conocida o escrita) correctamente y la empresa sabe cómo resaltarla con los productos/servicios que ofrece.

Y4.1.2. El empresario detecta correctamente las necesidades y/o problemas que intenta satisfacer con su propuesta de valor.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Desarrolla la propuesta de valor en base a sus recursos, sin tener claridad de cuáles son las necesidades de sus clientes.	Conoce las necesidades de los clientes, pero su propuesta de valor no satisface dichas necesidades correctamente.	La propuesta de valor contiene factores que satisfacen necesidades básicas de sus clientes, sin agregar mayor valor.	Su propuesta de valor contiene factores determinantes para la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Y4.1.3. Se desarrollan los productos/servicios en base a la segmentación de los clientes.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No tiene claridad del mercado/cliente que quiere satisfacer con los producto/ servicios que ofrece.	Algunos clientes se encuentran definidos, pero éstos no son todos sus segmentos efectivos.	Tiene segmentado el tipo de clientes a quien ofrecer su producto/ servicio, sin embargo, la segmentación no es correcta.	Los productos /servicios están correctamente diseñados y dirigidos de acuerdo a la segmentación de clientes.

Y4.1.4. El empresario tiene conocimiento de sus competidores y de su propuesta de valor, tomándolo en consideración en sus planes de acción para generar mayor valor.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No conoce a sus competidores	Conoce a sus competidores, pero no está al tanto de su propuesta de valor.	Conoce la propuesta de valor de sus competidores, pero no la considera en sus planes de acción para generar mayor valor.	Tiene conocimiento de la propuesta de valor de sus competidores y lo toma en consideración periódicamente en sus planes de acción, para generar mayor valor.

Y4.1.5. Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe claridad de cuáles son las competencias claves con las que cuenta la empresa.	Se reconocen algunos aspectos diferenciadores respecto a los competidores, pero no se identifican claramente como competencias claves.	Se identifican las competencias claves de la empresa, pero no son potenciadas de manera óptima.	Se identifican y potencian las competencias claves de la empresa, entendiendo la diferencia concreta de las acciones que generan mayor valor al negocio.

#### SUBDOMINIO Y4.2: CLIENTES

Y4.2.1. La empresa cuenta con estrategias de fidelización de clientes actuales y potenciales.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no cuenta con estrategias para fidelizar a sus clientes actuales ni potenciales.	Sólo se realizan pequeños esfuerzos en relación al trato con los clientes, pero no se establecen estrategias de fidelización de sus clientes.	Se realizan estrategias concretas de fidelización al cliente, pero éstas no están correctamente dirigidas al grupo objetivo.	La empresa cuenta con las estrategias necesarias y correctas para fidelizar a sus clientes actuales y potenciales.

Y4.2.2. La empresa ocupa la información sobre el nivel de satisfacción y reclamos para mejorar el producto y/o servicio, y las relaciones con sus clientes.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Las evaluaciones de la satisfacción del cliente no están dentro del espectro de actividades de la empresa	Se cuenta con algunos sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, pero no son utilizados con frecuencia para mejorar la relación con estos, ni tomar decisiones referentes a este tema.	Se cuenta con sistemas de evaluación que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, utilizados en momentos puntuales, para mejorar el producto y/o servicio ofrecido, pero no para mejorar las relaciones con sus clientes.	Se realizan evaluaciones constantes sobre el producto/servicio ofrecido, que permiten conocer el grado de satisfacción del cliente, y utilizar esta información para mejorar las relaciones con estos.

#### SUBDOMINIO Y4.3: COMERCIALIZACIÓN

Y4.3.1. Los canales de distribución con los que cuenta la empresa son efectivos, entregando así los productos de forma rápida, fácil y oportuna		
No	Parcialmente	Si

Y4.3.2. La empresa se encuentra en una constante búsqueda de innovación de canales de distribución, lo que permite estar más cerca de los clientes y sus necesidades.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se buscan formas de innovar en canales de distribución.	Ocasionalmente se buscan nuevos canales de distribución, pero estos no permiten estar más cerca de sus clientes	Se buscan nuevos y mejores canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes, pero éstos son llevados a la práctica con escasa frecuencia.	Se busca constantemente innovar en canales de distribución que permitan estar más cerca de sus clientes y necesidades. Las alternativas son evaluadas y llevadas a la práctica de forma efectiva.

Y4.3.3. La empresa realiza publicidad, ya sea pagada o gratuita, con el objetivo de mantenerse cercanos a los clientes actuales, y captar nuevos consumidores.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no realiza publicidad de sus productos /servicios.	Se cuenta con escasa publicidad, la cual carece de atractivo para sus clientes, y no logra capturar nuevos consumidores.	Cuenta con publicidad necesaria para mantenerse cercanos a sus clientes actuales, pero no logra capturar nuevos consumidores.	La publicidad logra acercar a la empresa con sus clientes y a la vez es atractiva capturando nuevos consumidores.



Y4.3.4. Se utiliza algún mecanismo establecido para fijar los precios de los productos y/o servicios de la empresa con información del mercado y costos asociados.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Los precios se establecen intuitivamente, sin hacer un análisis del precio del mercado, o de los costos asociados.	Los precios establecidos toman en consideración solo los de mercado, sin incorporar un análisis de los costos reales de la empresa asociados a los productos vendidos.	Los precios fijados consideran el precio de mercado y los costos directos de producción, pero no incorporan otros gastos que influyen indirectamente.	Los precios establecidos, cumplen con un mecanismo claro de fijación, el cual integra precios de mercado, costos asociados y utilidad por producto.

Y4.3.5. Las personas a cargo del proceso de ventas, son guiadas mediante una estrategia previamente establecida que permite maximizar su alcance e impacto.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe una estrategia establecida que permita maximizar el alcance e impacto en el nivel de ventas.	Existe una estrategia de ventas, pero ésta solo se enfoca en mejorar el impacto con sus actuales clientes, no así para aumentar el alcance, y capturar nuevos consumidores.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar el alcance e impacto, pero la empresa no cuenta con personal adecuado para lograr llevarla a cabo en su totalidad.	Existe una estrategia de ventas previamente establecida que permite maximizar alcance e impacto, con un personal apto para lograr llevarla a la práctica correctamente.

## SUBDOMINIO Y4.4 RELACIÓN CON PROVEEDORES

Y4.4.1. La empresa cuenta con mecanismos y criterios establecidos para seleccionar a los proveedores de acuerdo a la propuesta de valor de ésta.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se cuenta con mecanismos y criterios de selección establecidos que permitan obtener insumos acordes con la propuesta de valor de la empresa.	La empresa selecciona solo en función de precio, obviando otras características tales como calidad, cercanía, descuentos u otras que sean relevantes para el abastecimiento de insumos.	Se establecen algunos mecanismos y criterios de selección de proveedores, pero estos no siempre se ajustan a la propuesta de valor ni son cumplidos en la práctica.	Se establecen mecanismos y criterios de selección de proveedores correctamente definidos, y son llevados a la práctica efectivamente.

Y4.4.2. Existe una relación de mediano /largo plazo establecida con los proveedores de la empresa, lo que permita acceder a beneficios en la adquisición de insumos.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe relación de mediano/ largo plazo con proveedores. El abastecimiento sucede de acuerdo a las necesidades que surgen en el momento.	Se mantiene una relación de mediano plazo con proveedores aun cuando estos no sean los mejores, por desconocimiento de otras alternativas más convenientes.	Se establece relaciones de mediano/largo plazo con proveedores, sin embargo estas no se concretan en beneficios en la adquisición de insumos.	Se establece una relación de mediano/largo plazo con la mayoría o totalidad los proveedores relevantes de la empresa, permitiendo acceder a beneficios en la adquisición de insumos.

Y4.4.3. Dados ciertos estándares de calidad establecidos internamente, la empresa evalúa los insumos que recibe de sus proveedores para analizar la conveniencia de mantener ciertas relaciones, o incorporar nuevas			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no establece ningún criterio para verificar la calidad de los productos de los proveedores.	La empresa tiene sólo una noción sobre el producto final que obtiene de los proveedores.	La empresa cuenta con criterios que le permiten estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos, sin embargo estos criterios se verifican de forma inconstante.	La empresa cuenta con criterios que le permitan estar al tanto de si se cumplen o no procesos de manufactura adecuados, procesos de mejoramientos y tiempos de entrega establecidos. Esta verifica que se cumplan los criterios periódicamente.

**DOMINIO Y5: PROCESOS**  
**SUBDOMINIO Y5.1: PROCESOS**

Y5.1.1. El empresario tiene claridad de los recursos claves de su proceso productivo y de las etapas donde se produce la generación de valor.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Desconoce cuáles son los recursos y capacidades que generan mayor valor para el negocio.	Sabe que existen recursos que generan mayor valor, pero no logra identificarlos concretamente.	Conoce los recursos y capacidades claves pero no tiene claridad de como explotarlos para generar mayor valor.	Existe claridad de los recursos claves en el proceso productivo y la propuesta de valor, potenciados para generar mayor valor.

Y5.1.2. La empresa tiene claridad respecto del tiempo de producción por unidad de producto o servicio, por lo que conoce cuál es su capacidad máxima dentro de un período establecido.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No existe noción del tiempo para la cantidad determinada a producir diariamente.	La cantidad a producir se basa en la intuición del empresario, pero no existe una planificación de por medio	Se planifica la cantidad diaria a producir pero pocas veces se cumple con el número determinado (ya sea menos o más).	Se planifica y se cumple la cantidad a producir diariamente.

Y5.1.3. Control de Calidad: Se cuenta con mecanismos de control de algunos de los productos/servicios terminados, que verifican la calidad de forma y fondo de éstos.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
El control de calidad no es una de las actividades que se lleva a cabo en la empresa	Solo se controla la calidad de los productos con escasa frecuencia, especialmente cuando ha habido reclamos sobre el producto entregado.	Se hace un control de calidad en espacios de tiempo muy prolongados.	Se hace un control de la calidad con frecuencia, verificando que la calidad de la forma y fondo de los productos/servicios otorgados sea óptima.

Y5.1.4. La empresa cuenta con inventarios de materias primas o insumos, así como también de productos finalizados.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No se hace inventario de insumos ni productos terminados.	Solo se realiza inventario de los productos terminados, no así de las materias primas que quedan en stock	Se mantienen inventarios para tener stock de insumos, pero sin un flujo y control estable.	Se mantienen inventarios de insumos y productos terminados, con un flujo y control constante.

Y5.1.5. Existen indicadores claves para medir el desempeño en los procesos de la empresa			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no tiene identificados los indicadores claves	La empresa ha identificado algunos indicadores claves, pero no los utiliza constantemente en sus análisis de desempeño.	La empresa ha identificado y utiliza indicadores claves de desempeño. Sin embargo, existen indicadores relevantes que no se han considerado	La empresa ha determinado correctamente sus indicadores claves para medir el desempeño de los procesos, y los utiliza de manera sistemática

DOMINIO Y6: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO  
 SUBDOMINIO Y6.1: MEDICIÓN, ANÁLISIS Y DESEMPEÑO

Y6.1.1. La empresa tiene un sistema de información sobre costos y márgenes que le ayude a definir la toma de decisiones sobre sus productos o servicios.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La empresa no mantiene un registro de los costos sobre los insumos y tampoco de los márgenes sobre las ventas que hace.	Se registra la información de vez en cuando para tener una noción del desempeño del negocio, sin tener un sistema establecido de registro.	La empresa cuenta con un sistema para registrar este tipo de información, pero ésta no es ocupada con frecuencia para tomar decisiones.	La empresa cuenta con un sistema donde se esclarecen los costos sobre todos los insumos y los márgenes asociados a cada producto/servicio que vende, y utiliza esta información para tomar decisiones.

Y6.1.2. La empresa registra, mide y analiza la tendencia histórica del flujo de caja, para considerarlo en las decisiones futuras.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No hace registro del flujo de caja por periodo, por lo que no se considera en las decisiones de la empresa.	Registra el flujo de caja pero no se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Mide y analiza la tendencia histórica del registro contable, pero solo en escasas ocasiones se utiliza la información para tomar decisiones futuras.	Registra, mide y analiza la tendencia histórica del desempeño contable de la empresa, considerando esta información para tomar decisiones futuras.

Y6.1.3. El empresario conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio de la empresa dentro de determinados periodos, y utiliza esta información para tomar decisiones.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
No conoce ni sabe cómo medir la rentabilidad de cada producto/servicio.	Sabe medir la rentabilidad de cada producto/servicio, pero no utiliza frecuentemente los indicadores y menos los toma en consideración en acciones futuras.	Conoce y mide la rentabilidad por producto/servicio, pero no diferencia cuál es el más rentable, ni sabe cómo utilizar los indicadores para tomar acciones futuras.	Conoce, mide y analiza la rentabilidad por producto/servicio, reconoce cuáles son más rentables y los considera en las acciones presentes y futuras para potenciar y mejorar los resultados de la organización.

Y6.1.4. El empresario mide y analiza el comportamiento de las ventas a través del tiempo, utilizando dicha información para tomar decisiones.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
La medición y análisis del comportamiento de ventas no está dentro del espectro de actividades de la empresa, por lo que tampoco es considerado para tomar decisiones.	Se mide el comportamiento de las ventas esporádicamente, y no se analiza ni utiliza la información para tomar acciones necesarias en el futuro.	Se mide y analiza del comportamiento histórico de las ventas pero no se utiliza para tomar acciones respecto a los resultados obtenidos.	Se mide y analiza el comportamiento de las ventas y se ocupa esta información para tomar decisiones futuras.

Y6.1.5. Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, con lo cual se utiliza esta información para tomar acciones futuras referentes al personal.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Las evaluaciones de desempeño de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa	No existe un sistema claro de evaluación de desempeño de los empleados, que permita conocer, analizar y utilizar esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones para conocer el desempeño de los empleados, pero no se utiliza esta información para tomar decisiones futuras.	Se realizan evaluaciones del desempeño de los empleados en base a metas propuestas, utilizando esta información para tomar acciones futuras.

Y6.1.6. Se realizan evaluaciones formales para conocer el grado de satisfacción de los empleados y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.			
No Desarrollado (nivel 1)	Escasamente Desarrollado (nivel 2)	Parcialmente Desarrollado (nivel 3)	Ampliamente Desarrollado (nivel 4)
Las evaluaciones de satisfacción de los empleados no están dentro del espectro de actividades de la empresa.	Se realizan evaluaciones de satisfacción a los empleados de manera informal, sin mucha preocupación en el tema.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados, pero no se utiliza dicha información para tomar acciones si es que fuese necesario.	Se realizan evaluaciones para conocer el grado de satisfacción de los empleados que trabajan en la empresa y se utiliza la información para tomar acciones si es que fuese necesario.



## ANEXO N° 1

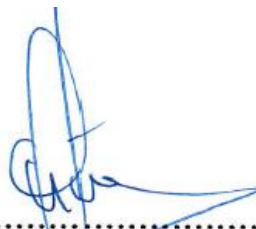
### Validación de instrumentos.

#### DATOS DEL EXPERTO.

<b>FORMACIÓN PROFESIONAL</b>	Ingeniero Agroindustrial	Universidad Nacional de Trujillo.
<b>POSTGRADO:</b>	Maestro en ciencias microbiología y tecnología de alimentos	Universidad Nacional de Trujillo.
<b>EXPERIENCIA LABORAL:</b>	Docente de pre y post grado Universidad Nacional de Cajamarca; Universidad Privada del Norte Cajamarca. Decano de la facultad de ingeniería UPN Cajamarca. Director Académico de sede UPN Cajamarca.	Perú

#### **Características que lo determinan como experto :**

Sirve al área de Producción, liderando esfuerzos en I+D y P+L y donde ha participado como integrante de equipos para dar solución a problemas corporativos y proyectos de gran escala. Sus áreas de expertís son Mejora de Procesos, Lean Six Sigma y Producción Más Limpia, cubriendo sectores de agroindustria, Consumo Masivos y Eneqía & Minas. Asimismo, es promotor de Networking de UPN donde promuevo sinergias entre profesionales y oficinas de I+D para promover el desarrollo de ideas basadas en biología, tecnología y manufactura.



.....

Oblitas Cruz Jimmy Frank  
DNI. N° 40043738

**FICHA DE EVALUACION GLOBAL DEL INSTRUMENTO DE INVESTIGACIÓN.**

Apreciado docente - investigador:

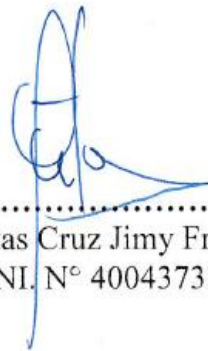
Por favor responda si el instrumento de investigación, el cual está usted evaluando como juez validador, cumple con los siguientes requisitos abajo descritos. De responder de manera negativa a algunos de ellos, especifique en comentario el porqué.

<b>CRITERIOS</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>	<b>COMENTARIO</b>
1. Si el instrumento contribuye a lograr el objetivo de la investigación.	X		
2. Si las instrucciones son fáciles de seguir	X		
3. Si el instrumento esta organizado en forma lógica.	X		
4. Si el lenguaje utilizado es apropiado para el público al que va dirigido.	X		
5. Si existe coherencia entre las variables, indicadores e ítems.	X		
6. Si las alternativas de respuestas son las apropiadas.	X		
7. Si las puntuaciones asignadas a las respuestas son las adecuadas.		X	Llevar la asignación de respuestas a una escala de medición
8. (*) Si considera que los ítem son suficientes para medir el indicador.	X		
9. (*) Si considera que los indicadores son suficientes para medir la variable a investigar.	X		
10. (*) Si considera que los ítems son suficientes para medir la variable.	X		

(\*) Se responderán en función a como esté conformado el instrumento de investigación.

**Comentario:** Las respuestas del instrumento de investigación deben ser llevadas a una escala de medición que permita organizarlas jerárquicamente. El marco operacional de variables, dimensiones e indicadores tiene pertinencia y es consistente con los ítems considerados y se debe proceder a su aplicación.

Atentamente,



.....  
Oblitas Cruz Jimmy Frank  
DNI. N° 40043738

## ANEXO N° 2

### Matriz de consistencia.

Formulación del problema	Objetivo	Predictor	Variable	Dimensiones	Sub Dimensiones	Indicadores
<b>1. General</b>	<b>1. General</b>			Y1: Gobierno empresarial y estrategia	Y1.1 Estrategia	% de cumplimiento del dominio
¿Cómo se presenta el desempeño empresarial de las MYPE(s) y qué propuesta de negocio de servicios profesionales se puede diseñar?	Diagnosticar el desempeño empresarial de las MYPE(s) y diseñar una propuesta de negocio de servicios profesionales para mejorarlo.			Y2: Administración y contabilidad	Y2.1 Administración de la empresa	% de cumplimiento del dominio
					Y2.2 Contabilidad financiera	
					Y2.3 Cumplimiento de normativas legales	
				Y3: Persona	Y3.1 Integración de personal	% de cumplimiento del dominio
				Y4: Modelos de negocio	Y4.1 Propuesta de valor Y4.2 Clientes Y4.3 Comercialización Y4.4 Relación con proveedores	% de cumplimiento del dominio
				Y5: Procesos	Y5.1 Proceso	% de cumplimiento del dominio
				Y6: Medición, análisis y	Y6.1 Medición, análisis y desempeño	% de cumplimiento del dominio
<b>2. Específico</b>	<b>2. Específicos:</b>					
a. ¿Cómo se presenta el desempeño empresarial de las MYPE(s) en Cajamarca	a. Diagnosticar el nivel de desempeño empresarial de las MYPE(s) usando como maqueta una herramienta diagnóstica propuesta por Aravena, Fara y Torres de la Universidad de Chile.	Si se diseña una propuesta de negocio de servicios profesionales entonces mejora el desempeño empresarial de las MYPE(s). a relación directa entre la gestión de procesos y la productividad de las pequeñas y microempresas		X1: Segmentos de clientes		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X2: Relaciones con clientes		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X3: Canales de distribución y comunicación		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X4: Propuesta de valor		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X5: Actividades clave		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X6: Recursos clave		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X7: Red de aliados		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X8: Costos		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
				X9: Fuentes de ingreso		% de cumplimiento del diseño de la dimensión
La gestión del desempeño empresarial. Reportes de desempeño Herramientas de diagnóstico para la pequeña y	b. Diseñar una propuesta de negocio de servicios profesionales en base a la modelo Canvas enfocado en el desempeño empresarial de las MYPE(s)					
b. ¿Qué propuesta de negocio de servicios profesionales se puede diseñar para las MYPE(s) en Cajamarca?	c. Proyectar los efectos del diseño de negocio de servicios profesionales en el desempeño empresarial de las MYPE(s).					
La ontología de los modelos de Negocio por el Dr. Alexander Osterwalder (modelo Canvas).						