

FACULTAD DE INGENIERÍA

Escuela Académico Profesional de Ingeniería Industrial

Trabajo de Investigación

**Análisis de las etapas del crecimiento empresarial
como base de un plan estratégico para el Minimarket
Génesis, Arequipa-2020**

Sonia Medaly Gonzales Mamani

Para optar el Grado Académico de
Bachiller en Ingeniería Industrial

Huancayo, 2020

Repositorio Institucional Continental
Trabajo de investigación



Esta obra está bajo una Licencia "Creative Commons Atribución 4.0 Internacional" .

ASESOR

Ing. Julio Efraín Postigo Zumarán

Agradecimiento

Al concluir un proyecto tan arduo y lleno de dificultades en tiempos de pandemia es inevitable concentrar la mayor parte del mérito en aquellos que me compartieron conocimiento, pues sin su aporte hubiese sido imposible alcanzar los objetivos de este informe.

Por ello, es necesario expresar un profundo agradecimiento, de manera especial y sincera al profesor Julio Efraín Postigo Zumaran por motivarme a realizar este proyecto bajo su dirección.

A la Universidad Continental por la prestación de las instalaciones y asesoramiento de los profesores Yamil Zevallos Luque y Alberto Tantaleam Lan que permitieron y aportaron a través de su en el desarrollo del proyecto.

Finalmente, a mis compañeros de la facultad por apoyarme y compartir conmigo esta etapa mágica.

Sonia Medaly Gonzales Mamani

Dedicatoria

El presente trabajo está dedicado a Dios por regalarme el don de la vida y por bendecirme inmensamente con mi familia. A mi madre que ha guiado mis pasos a lo largo de estos 22 años de vida, a mi hermanos, sobrinos y abuelos los cuales son motivación para superarme día a día.

Sonia Medaly Gonzales Mamani

RESUMEN

El presente trabajo de investigación tiene como objetivo identificar la etapa del crecimiento empresarial en la que se encuentra el minimarket Génesis, empleando diferentes herramientas propias de la ingeniería industrial, planteando como hipótesis que el minimarket se encuentra en etapa de supervivencia. Y en base a esta respuesta se desarrolló un plan estratégico, el cual registra la visión, misión, valores, objetivos, estrategias corporativas, así como la propuesta de un plan de acción, cronograma, presupuesto y un cuadro de mando integral para la empresa. El método de investigación será cuantitativo, de alcance descriptivo, diseño no experimental, transaccional; puesto que el estudio no altera la variable, si no por el contrario por medio la observación, entrevistas, matrices y registros se levantará información relevante de todos los procesos desarrollados en el minimarket durante el 2020, para alcanzar los objetivos planteados del estudio. Concluyendo que el minimarket Génesis se encuentra en la etapa de supervivencia, respecto a las etapas del crecimiento empresarial, lo cual sirvió como base para la obtención al 100% de un plan estratégico el cual eventualmente le permitirá a la empresa alcanzar la etapa de éxito o crecimiento de ser implementado.

Palabras claves:

Plan estratégico, diagnóstico empresarial, etapas del crecimiento empresarial, minimarket, análisis interno, macro entorno, micro entorno, plan de acción, objetivos corporativos.

ABSTRACT

The objective of this research work is to identify the stage of business growth in which the Génesis minimarket is located, using different tools of industrial engineering, hypothesizing that the minimarket is in a survival stage. And based on this response, a strategic plan was developed, which records the vision, mission, values, objectives, corporate strategies, as well as the proposal of an action plan, schedule, budget and a balanced scorecard for the company. The research method will be quantitative, descriptive in scope, non-experimental, transactional design; Since the study does not alter the variable, if not on the contrary, through observation, interviews, matrices and records, relevant information will be collected from all the processes developed in the minimarket during 2020, in order to achieve the objectives of the study. Concluding that the Génesis minimarket is in the survival stage, with respect to the stages of business growth, which served as the basis for obtaining 100% of a strategic plan which will eventually allow the company to reach the stage of success or growth to be implemented.

Keywords:

Strategic plan, business diagnosis, business growth stages, minimarket, internal analysis, macro environment, micro environment, action plan, corporate objectives.

INTRODUCCIÓN

Las empresas familiares representan el 80% del total en el Perú, las cuales dan empleo al 70% de la masa laboral; sin embargo, a raíz del estado de emergencia originado por el COVID-19 la palabra sobrevivir, y ¿Cómo hacer esto? fue y continúa siendo una constante en la cabeza de los empresarios, dando como respuesta el cambio de rubro del 30% de las empresas familiares dicho por Pajuelo (2020, citado por Quinto, 2020)

En los últimos años el minimarket Génesis ha disminuido sus ingresos debido a diferentes factores, internos y externos, como el impacto de la pandemia global que mantiene en una situación de incertidumbre al minimarket. Por ello la presente investigación tuvo como objetivo determinar la etapa del crecimiento empresarial en el que se encuentra el minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa al 2020, lo cual sirva como base para desarrollar un plan estratégico que eventualmente permita su reactivación.

En el capítulo uno del presente informe se describió la problemática del minimarket comparando su situación actual con la esperada, se formuló el problema por medio de la pregunta general de la cual el objetivo general tuvo origen. Además, se justificó y expuso la importancia de la investigación, planteando como hipótesis que el minimarket Génesis se encuentra en etapa de supervivencia. Mientras que en la parte final se determinó como variable independiente las etapas del crecimiento empresarial y se desarrolló la matriz de operacionalización de variables.

Continuando, el capítulo dos comprende los antecedentes internacionales, nacionales y locales, las bases teóricas y los conceptos básicos en relación a las variables de la investigación. Por otro lado, el capítulo cuatro lo conforma el método (cuantitativo), el alcance (descriptivo), el diseño (transaccional, no experimental), el esquema (M-O), la población y la muestra (todos los procesos).

Finalmente, en el capítulo cuatro se desarrolló el análisis interno y externo de la empresa, se diagnosticó la etapa del crecimiento empresarial en la que se encuentra, afirmando la hipótesis y dando origen al diseño de un plan estratégico.

INDICE

Agradecimiento.....	iii
Dedicatoria	iv
RESUMEN.....	v
ABSTRACT	vi
INTRODUCCIÓN.....	vii
CAPITULO I.....	1
PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO	1
1.1. Planteamiento del problema	1
1.1.1. Formulación del problema.....	2
1.1.1.1. Pregunta general	2
1.1.1.2. Preguntas específicas	2
1.2. Objetivo General.....	2
1.1.2. Objetivos específicos	2
1.3. Justificación.....	3
1.4. Importancia.....	4
1.5. Hipótesis.....	5
1.1.3. Variables	5
1.1.3.1. Variables Independiente	5
1.1.3.2. Variables dependiente	5
1.1.4. Operacionalización de Variables	6
CAPITULO II.....	7

MARCO TEÓRICO	7
2.1. Antecedentes del problema	7
2.1.1. Antecedentes Internacionales	7
2.1.2. Antecedentes Nacionales.....	8
2.1.3. Antecedentes locales	9
2.2. Bases Teóricas.....	10
2.2.1 Etapas del crecimiento empresarial.....	10
2.2.1.1 Primera etapa “existencia”	11
2.2.1.2 Segunda etapa supervivencia.....	12
2.2.1.3 Tercera etapa éxito.....	12
2.2.1.4 Cuarta etapa despegue	13
2.2.1.5 Quinta etapa madurez	13
2.2.1.6 Diagnóstico interno.....	14
2.2.1.7 Diagnóstico externo.....	15
2.2.2 Plan estratégico	16
2.2.2.1 Proceso de la dirección estratégica	17
2.2.2.2 Niveles de gestión	18
2.2.3 Visión	19
2.2.4 Misión	19
2.2.5 Valores.....	20
2.2.6 Diagnóstico organizacional.....	20
2.2.6.1 Fortalezas.....	21

2.2.6.2	Debilidades.....	21
2.2.6.3	Oportunidades.....	21
2.2.6.4	Amenazas	21
2.2.7	Objetivos corporativos.....	22
2.2.7.1	Objetivos estratégicos	22
2.2.7.2	Objetivos operativos	22
2.2.7.3	Características de los objetivos	23
2.2.7.4	Sintaxis de los objetivos	23
2.2.7.5	Criterios SMART.....	23
2.2.8	Estrategias corporativas.....	24
2.2.8.1	Tipos de estrategia	24
2.2.9	Implementación de las estrategias	25
2.2.9.1	Plan de acción.....	25
2.2.9.2	Cronograma	26
2.2.9.3	Presupuesto	26
2.2.10	Control de Gestión	27
2.2.10.1	Cuadro de mando integral	27
2.3.	Conceptos Básicos.....	27
2.3.1	Plan estratégico	27
2.3.2	Minimercado	28
2.3.3	MYPE.....	28
2.3.4	Escalabilidad.....	28

2.3.5	Plan de marketing	28
2.3.6	Calidad.....	28
2.3.7	Liderazgo de costos	29
2.3.8	Diferenciación	29
2.3.9	Cinco fuerzas de Porter.....	29
2.3.10	Posicionamiento.....	29
2.3.11	Gestión	29
2.3.12	Diagnóstico Integral	30
2.3.13	Cuadro de mando integral.....	30
2.3.14	Matriz FODA	30
2.3.15	Análisis PEST	31
2.3.16	Política	31
2.3.17	Mercado.....	31
CAPÍTULO III.....		32
METODOLOGÍA.....		32
3.1.	Métodos y alcance de la investigación.....	32
3.1.1.	Método de la investigación.....	32
3.1.2.	Alcance de la investigación	32
3.2.	Diseño de la investigación	33
3.3.	Población y muestra	33
	Población.....	33
	Muestra	33

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos.....	34
CAPÍTULO IV	36
DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS	36
4.1. Descripción del negocio.....	36
4.1.1. Reseña histórica	36
4.1.2. Nombre y Logotipo de la empresa.....	37
4.2. Determinación de la etapa del crecimiento empresarial	42
4.2.1. Análisis interno.....	42
4.2.2. Análisis externo.....	58
4.2.2.1 Macro entorno	58
4.2.2.2 Micro entorno.....	63
4.3 Diagrama de Ishikawa	73
4.4 Matriz de causas raíz.....	73
4.5 Análisis FODA	77
4.6 Diseño del plan estratégico.....	78
4.6.2 Formulación de la Visión	78
4.6.3 Formulación de la Misión	78
4.6.4 Formulación de los objetivos estratégicos	80
4.6.5 Formulación de los objetivos operativos.....	81
4.6.6 Formulación de las estrategias.....	84
4.6.7 Diseño del plan de acción	86
4.3.8.1 Cronograma de actividades.....	86

4.3.8.1 Presupuesto	92
4.6.8 Diseño del cuadro de mando integral	96
CONCLUSIONES	98
RECOMENDACIONES	99
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	100
ANEXOS	113

Índice de tablas

Tabla I: Matriz de operacionalización de variables	6
Tabla II: Preguntas para diseñar una misión	20
Tabla III: Estrategias genéricas	24
Tabla IV: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos.....	34
Tabla V: Matriz de instrumentos.....	35
Tabla VI: Tabla de actividades económicas con la CIU Rev. 4.0.....	37
Tabla VII: Tabulación PAMS	44
Tabla VIII: Tabulación por aspecto de evaluación PAMS	45
Tabla IX: Resultados de las capacidades directivas	47
Tabla X: Tabulación capacidades competitivas	48
Tabla XI: Resultados de las capacidades competitivas	49
Tabla XII: Indicadores respecto a las capacidades financieras.....	49
Tabla XIII: Resultados de las capacidades financieras.....	51
Tabla XIV: Tabulación capacidades tecnológicas.....	52
Tabla XV: Resultados de las capacidades tecnológicas.....	54
Tabla XVI: Resultados capacidades de talento humano por colaborador	55
Tabla XVII: Tabulación capacidades de talento humano	56
Tabla XVIII: Resultados capacidades de talento humano.....	58
Tabla XIX: Ítems de calificación	62
Tabla XX: Análisis PESTE.....	62

Tabla XXI: Resultados capacidades del macro entorno	63
Tabla XXII: Resultados de las capacidades del macro entorno	63
Tabla XXIII: Resultados de las capacidades del micro entorno	71
Tabla XXIV: Resultados de las capacidades respecto a las etapas del crecimiento empresarial.....	72
Tabla XXV: Matriz causas raíz de la situación de supervivencia actual del minimarket Génesis.	74
Tabla XXVI: Matriz FODA.....	77
Tabla XXVII: Objetivos estratégicos SMART	80
Tabla XXVIII: Objetivos operativos SMART 1	81
Tabla XXIX: Objetivos operativos SMART 2.....	82
Tabla XXX: Objetivos operativos SMART 3.....	83
Tabla XXXI: Estrategias corporativas para el minimarket Génesis	84
Tabla XXXII: Cronograma de actividades.....	87
Tabla XXXIII: Presupuesto	92
Tabla XXXIV: Cuadro de mando integral.....	97

Índice de figuras

Figura 1: Fases de crecimiento.....	11
Figura 2: Las 5 fuerzas de Porter.....	16
Figura 3: Proceso de la dirección estratégica	18
Figura 4: Sintaxis de la visión	19
Figura 5: Análisis FODA	21
Figura 6: Objetivos estratégicos.....	22
Figura 7: Características de los objetivos.....	23
Figura 8: Sintaxis de los objetivos.....	23
Figura 9: Criterios SMART	23
Figura 10: Estrategias de integración.....	24
Figura 11: Matriz Ansoff.....	25
Figura 12: Cronograma.....	26
Figura 13: Organigrama.....	37
Figura 14: Segmentación.....	38
Figura 15: Frecuencia PAMS	44
Figura 16: Frecuencia, promedio y porcentaje por aspecto.....	46
Figura 17: Porcentaje por promedio, 80/20	46
Figura 18: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20	48
Figura 19: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20	53
Figura 20: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20	53
Figura 21: Porcentaje por colaborador.....	55

Figura 22: Capacidades de talento humano 80/20.....	56
Figura 23: Líneas de trazo, colaborador pregunta.....	57
Figura 24: Canales de distribución, clientes.....	64
Figura 25: Diagrama Ishikawa	73

CAPITULO I

PLANTEAMIENTO DEL ESTUDIO

1.1. Planteamiento del problema

El minimarket Génesis es una mype familiar arequipeña, con más de 15 años en el mercado la cual ofrece diferentes productos procesados y frescos. Actualmente la situación de liquidez del minimarket es positiva (información levantada por registros de cuentas manuales del año en curso) sin embargo, las utilidades han caído respecto a años anteriores por lo menos un 15%. Añadiendo a esto que no presenta signos de escalabilidad y desarrollo tecnológico debido a diferentes factores internos como la falta de planes de marketing, calidad, estratégico entre otros. Además de factores externos como; las barreras por parte del gobierno que dificultan el crecimiento del negocio, financieras ya que muchas veces los bancos ofrecen créditos mínimos a las mypes que no llegan a cubrir el saldo de financiamiento requerido para su crecimiento y variables relacionadas al medio ambientales.

Arredondo (2018 citado por Gil, 2018) refiere que cada vez que apertura un Tambo se cierran 7 bodegas debido a diferentes factores, como la ubicación, precios bajos y mayor composición de abarrotes. Entonces se comprende que el minimarket Génesis corre alto riesgo de quiebra sino se adapta a la dinámica del mercado puesto que actualmente es muy agresivo y competitivo, no solo por las marcas ya establecidas si no por los nuevos entrantes.

Dicho todo esto es claro que el minimarket Génesis necesita con urgencia hacer un diagnóstico integral de su situación actual para implementar un plan estratégico que permita al minimarket salir de la etapa de supervivencia en la que probablemente se encuentre debido a la fuerte amenaza de los competidores y la situación de confort del minimarket, de esta forma escalar a la tercera etapa “el éxito” con rumbo a la etapa de “despegue y madurez”.

1.1.1. Formulación del problema

1.1.1.1. Pregunta general

- ¿En qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa 2020 para la elaboración de un plan estratégico adecuado?

1.1.1.2. Preguntas específicas

- ¿Qué resultados se obtendrán del análisis interno realizado al minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa para el año 2020?
- ¿Qué resultados se obtendrán del análisis externo realizado al minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa para el año 2020?

1.2. Objetivo General

Determinar la etapa del crecimiento empresarial en el que se encuentra el minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa al 2020, lo cual sirva como base para desarrollar un plan estratégico que eventualmente permita su reactivación.

1.1.2. Objetivos específicos

- Realizar el análisis interno del Minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa para el año 2020.
- Realizar el análisis externo del Minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa para el año 2020.

1.3. Justificación

La presente investigación se justifica técnicamente por el grado de utilidad para diagnosticar la situación actual del minimarket en estudio haciendo uso de diferentes instrumentos como la matriz FODA y análisis PESTEL, y así proponer un plan estratégico que permita aprovechar esta tendencia alcista y lograr eventualmente el crecimiento empresarial del minimarket. Toda la información obtenida del diagnóstico del minimarket Génesis debe ser verídica, exacta, precisa y actual para diseñar un plan de acción factible en base al cuadro de mando integral, donde el minimarket Génesis se mantengan, crezcan y desarrolle en el mercado global y competitivo.

También se justifica económicamente ya que en el mercado global el desarrollo de las pequeñas y medianas empresas (mype) son de gran importancia en el crecimiento económico de los diferentes países, como lo es en el Perú. La investigación refleja el estado patrimonial del minimarket Génesis, permite convertir esto en información útil para facilitar la toma de decisiones en cuanto a las estrategias las cuales son orientadas a la optimización de recursos, con el fin de mejorar la situación actual de liquidez de la empresa.

Finalmente se justifica socialmente porque de ser aplicado el presente plan estratégico es probable que el minimarket Génesis incremente la satisfacción o cree valor en los diferentes interesados tales como socios, proveedores, el personal y el cliente final.

1.4. Importancia

Hoy en día casi la totalidad de los miembros de la familia tienen horarios reducidos ya que estos son ocupados por trabajo, estudio o actividades de recreación. Generando que el tiempo destinado a quehaceres del hogar reduzca y esto ocasiona indisponibilidad de tiempo para ir a un supermercado porque la ubicación es lejana, ni optar por ir a una bodega porque no cubre la totalidad de sus necesidades.

Aguirre (2018 citado por Mongilarde, 2018) señala que “El minimarket es híbrido de una bodega y un puesto de mercado; en otras palabras, es una bodega que vende alimentos procesados y frescos como las verduras y frutas”. Es por ello que los minimarkets tienen un gran potencial de crecimiento al ser la opción de compra más efectiva para las familias peruanas.

El pasado 21 de mayo del presente el INEI informó que crecieron los gastos de consumo de alimentos en 3,9%, pese a las medidas adoptadas para contener el avance del Covid 19. (INEI, 2020). Lo que significa una crisis para otros sectores económicos para los minimarkets es un periodo de aprovechamiento ya que la demanda de los alimentos procesados y frescos, así como los productos de aseo personal y limpieza incrementaron.

Para el Instituto peruano de Economía (IPE) los principales consumidores de los minimarket están representados por la clase media, los mismos que, en la ciudad de Arequipa representaba el 60.2% de la población el 2019 (IPE, 2019) por lo que el minimarket Génesis tiene un gran target que cubrir.

Si el minimarket Génesis no cuenta con un plan estratégico, es altamente probable que quiebre o se quede desfasado en cuanto a la tendencia actual del mercado, es decir no tendrá un diseño o una ruta que especifique las estrategias corporativas que debería aplicar la empresa para lograr sus objetivos y de esta forma alcanzar su visión reduciendo riesgos y optimizando recursos, lo cual significaría crecimiento y éxito.

1.5. Hipótesis

Es probable que durante el periodo 2020 el minimarket Génesis, ubicado en Paucarpata, Arequipa se encuentre en etapa de supervivencia por tanto la elaboración de un plan estratégico es esencial para que el negocio sea exitoso.

1.1.3. Variables

1.1.3.1. Variables Independiente

- Diseño de un plan estratégico.

1.1.3.2. Variables dependiente

- Etapas del crecimiento empresarial.

1.1.4. Operacionalización de Variables

Tabla I: Matriz de operacionalización de variables

Tipo de Variable	Variable	Dimensión	Indicador
Dependiente	Etapa del crecimiento empresarial	Diagnostico Interno	Capacidades directivas
			Capacidades competitivas
			Capacidades financieras
			Capacidades tecnológicas
			Capacidades de talento humano
		Diagnóstico Externo	Fuerzas económicas/ ecológicas/ socioculturales/ político legales/ tecnológicas/ competitivas
Independiente	Plan estratégico	Diagnóstico	Fortalezas/ Debilidades/ Oportunidades/Amenazas
		Visión	Sintaxis (Verbo futuro + meta+ producto, servicio o mercado +temporalidad)
		Misión	Desempeño de la organización(quien hace, que busca, que hace, donde se hace, por qué y para quien se hace)
		Objetivos	Criterios SMART
		Estrategias	Perspectiva Financiera
			Perspectiva de clientes
			Perspectiva organización interna
			Perspectiva innovación y aprendizaje

CAPITULO II

MARCO TEÓRICO

2.1. Antecedentes del problema

2.1.1. Antecedentes Internacionales

- Orduz & Cruz (2004) en su investigación el “Análisis estratégico del fondo de desarrollo empresarial fundación Corona”, tiene como objetivo presentar un documento que sirva de punto de partida para diseñar un plan de implementación estratégica. A través de los métodos de muestreo, cuestionarios, entrevistas y análisis del sector. Como resultado se obtuvo que los programas de desarrollo empresarial deben estar diseñados alrededor de sus necesidades particulares.

El informe tomado sirve como modelo para realizar un análisis estratégico del desarrollo empresarial para el Minimarket Génesis teniendo en cuenta su macro y micro entorno actual.

- Terreno, Sattler, & Pérez (2017) en su artículo “Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial” plantean como objetivo establecer el riesgo de crisis financiera en las empresas de acuerdo a las etapas del ciclo de vida. A través del método de muestreo. La evidencia muestra que la empresa en etapa de madurez tiene menor riesgo respecto a las otras como la de declinación; y que las etapas de crecimiento y reestructuración tienen una mayor probabilidad de entrar en etapa de introducción y declinación que en la etapa de madurez.

Este artículo sirve como base para la identificación de la etapa en la que se encuentra el minimarket Génesis bajo los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial.

- Aguilera y Virgen (2014) en su trabajo titulado “Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia” tienen como objetivo para las pymes de Santiago de Cali presentar los principales indicadores de crecimiento empresarial identificados. Para ello se aplicó una encuesta dirigida a una muestra de 106 empresas, con 10% de margen de error con proporción del 50% y el 95% de confianza. Se obtuvo como resultado que los indicadores correspondientes a la perspectiva del ciclo de vida y estrategia de diversificación concéntrica principalmente, son usadas con mayor frecuencia en las pymes de Santiago de Cali – Colombia.

El trabajo es una fuente de información valiosa ya que da a conocer las principales variables y con esto los indicadores determinantes, para poder identificar la etapa del crecimiento empresarial en la que se encontraría el minimarket Génesis basado en las pymes de Santiago de Cali las cuales tienen una realidad muy parecida a la situación peruana.

2.1.2. Antecedentes Nacionales

- Pérez (2019) en su investigación relacionada con “La armonía familiar y de la dirección en una empresa familiar”, busca brindar un panorama sobre la gestión dentro de una empresa familiar. Para lo cual hizo un análisis sobre la conformación de una empresa familiar y el gobierno empresa familia. Concluyendo que la empresa familiar está compuesta por tres sistemas: dirección, propiedad y familia, siendo la armonía familiar el eje central para entender la dinámica dentro de las empresas.

Este artículo es útil ya que permite conocer cuáles son los sistemas en una empresa familiar y como la armonía de estas puede influir en la dinámica estratégica del minimarket Génesis.

- Chávez, Choquecota, & Salas (2019) en su investigación “El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de gamarra: caso Celestina” plantea como objetivo analizar la gestión del capital relacional. Para el análisis de la investigación se usó el modelo de crecimiento de Larry E. Greiner y el modelo Intellectus, dando como resultado la etapa en

la que se encuentra el sujeto de estudio, mientras que el segundo dio a conocer la relación de la empresa con sus grupos de interés.

El trabajo de investigación sirve como referencia para determinar en qué etapa de crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis empleando el modelo de Larry E. Greiner y el modelo intellectus para conocer como es actualmente la relación del minimarket con todos los interesados, puesto que el crecimiento empresarial y planeamiento estratégico involucra todos los niveles de la empresa.

- D'alessio (2017) en su libro con título "Pastillas para la gerencia" plantea como objetivo proveer consejos, advertencias y alertas sobre las causas de una gerencia deficiente en los niveles de las organizaciones. Donde por medio de la técnica de recolección de datos de fuentes secundarias se obtuvo como resultado veinte males endémicos, veinte síntomas y las ocho causas más comunes que lo generan.

El libro es de gran utilidad debido a que el autor comparte desde su experiencia cómo funciona el sector industrial, como todos los niveles (estratégico, táctico y operativo) están involucrados en el planeamiento estratégico, su importancia y que males endémicos debe solucionar el minimarket Génesis para evitar la crisis en un mercado estratégico con visión, misión y objetivos a largo plazo.

2.1.3. Antecedentes locales

- Ascuña & Maldonado (2019) en su tesis basada en una "Propuesta de mejora en los procesos internos de la pizzería ABC para su crecimiento con franquicias en el mercado internacional" plantea como objetivo analizar y realizar el diagnostico situacional, a través de la utilización de las herramientas propias de Ingeniería Industrial. Se identificó 5 puntos a mejorar, además de indicadores que eventualmente permitan evaluar la eficacia y eficiencia de la productividad, calidad y seguridad de las diferentes actividades.

La información recopilada del documento recomienda indicadores que permitirán evaluar que tan eficaces y efectivas son las áreas operativas, de calidad y seguridad en el minimarket Génesis.

- Barboza (2018) con el informe titulado "Propuesta: Modelo de control de crecimiento empresarial y análisis económico financiero en la Empresa Titán SAC, Arequipa, 2017". Determina como objetivo desarrollar un modelo de control de crecimiento empresarial y análisis financiero en la empresa TITAN SAC, para la investigación se efectuó un análisis histórico de los Estados Financieros aplicando el modelo de rentabilidad y el modelo de crecimiento equilibrado. La conclusión más relevante fue la verificación de que ambos modelos son herramientas excelentes referente a la venta, caja y utilidad, determinando que no siempre vendiendo más se gana más y que no siempre una deuda produce beneficios.

La información extraída de este documento es realmente valiosa, ya que proporciona dos modelos determinantes para prevenir sucesos que impidan el crecimiento empresarial del negocio en estudio.

2.2. Bases Teóricas

2.2.1 Etapas del crecimiento empresarial

De acuerdo con lo expuesto en el estudio en Harvard Business Review (1983), son 5 etapas de crecimiento empresarial como mínimo, el estudio menciona a las siguientes etapas; existencia, supervivencia, éxito inicial, éxito formal (crecimiento o arranque) y madurez o crecimiento potencial.

"No es lo mismo aplicar un modelo diseñado para una empresa con 20 años en el mercado y 1,000 empleados que para una empresa con 6 meses en el mercado y 10 trabajadores." (Churchill & Lewis, 1983) Por ello es importante determinar la etapa de crecimiento en la que se encuentra cada empresa, para poder desarrollar planes que ataquen los puntos críticos de una forma ordenada, sostenible, rápida, y efectiva.

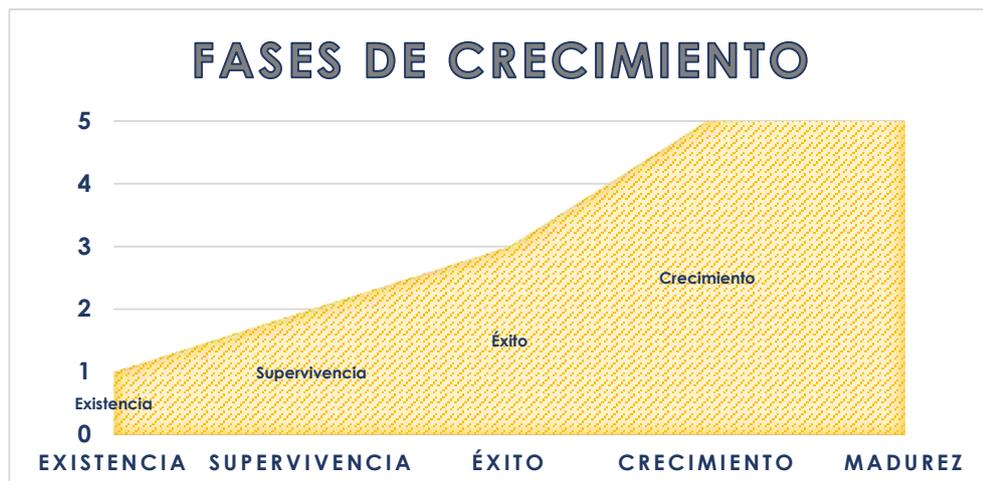


Figura 1: Fases de crecimiento. Tomada de “The Five Stages of Small Business Growth”, por Churchill & Lewis, 1983.

2.2.1.1 Primera etapa “existencia”

Esta etapa es también conocida como la etapa del emprendedor, donde los creadores de la empresa tienen como función la de desarrollar el producto. En esta los dueños toman todas las decisiones porque conocen todos los procesos que realiza su empresa, lo que en el futuro le da pie a delegar funciones de mejor manera.

Sobre el enfoque de gestión o planeamiento en esta etapa no es primordial ya que se basan en las ventas, flujo de efectivo y el control de capital es básico. La mayoría no tiene planes de marketing, calidad, estudios de mercado, políticas y mucho menos un plan estratégico. (Leiva, 2006)

Por otro lado, en la etapa de existencia las empresas tienen la oportunidad de crear una imagen de calidad, sostenibilidad o la que quieran proyectar a su target ya que no tienen antecedentes negativos. Sin embargo, otras no logran obtener la aceptación esperada de su producto o servicio, agotan todo su capital y son consumidos por el mercado rápidamente. Muestra de ello es que, según estadísticas de la OCDE (2013), en algunos países, la tasa de mortalidad de las empresas en el primer año puede llegar al 31% y, en el caso de las empresas unipersonales, esta cifra supera el 40%.

2.2.1.2 Segunda etapa supervivencia

En la segunda etapa la empresa está enfocada al 100% en incrementar las ventas, para estos el dueño contrata personal, entre 6 y 15 empleados, les delega funciones y les comunica que su meta es incrementar las ventas. (Chirinos 2015).

Se mencionó antes la palabra empleados porque es usual valorarlos así en esta etapa, debido a que aún no se llevan buenas prácticas de gestión del capital humano, la capacitación se reduce a una inducción básica. El potencial del trabajador es mínimamente valorado, se prefiere contratar mano de obra barata, no se conoce ni comparte adecuadamente el plan de acción y la motivación aun no es un factor relevante.

El liderazgo que el dueño desarrolle es esencial, porque depende de esto pasar a otro nivel, se quede estancado y no incremente ventas o en el peor de los casos la empresa quiebre.

En esta etapa usualmente se inicia con un plan estratégico que sufre modificaciones constantes, conforme su desarrollo, debido a que es una nueva herramienta empleada que en el tiempo se adaptará a la visión de la empresa en base a su situación real.

2.2.1.3 Tercera etapa éxito

Chirinos (2015) hace una analogía comparando la etapa éxito, como cuando se tiene un hijo y este quiere aprender a comer solo, así haga un total desastre el padre se emocionará porque está aprendiendo a hacer algo por sí solo. Lo mismo pasa con las empresas, en esta etapa el emprendedor o dueño quiere ver a su empresa desarrollarse, pasar a otro nivel y cuando ve que haciendo mejoras este tiene más utilidades, entonces quiere más. También menciona que “si una empresa no crece en ventas o tamaño al año, tiene un problema de estrategia”

Esta etapa es crítica porque muchas empresas no quieren tomar decisiones en cuanto al personal, estrategia, ejecución, tecnología y efectivo, es aquí donde se debe diseñar un plan de acción óptimo.

La etapa de éxito depende del entrenamiento que el dueño, el director de la empresa les dé a sus colaboradores, porque en este nivel el valor de su personal

se ha desarrollado a través de la experiencia y el compromiso con el crecimiento de la empresa, se establece una relación más cercana entre el líder estratega, líder táctico y líder operativo.

2.2.1.4 Cuarta etapa despegue

La etapa de despegue es donde se aplica el plan de acción, muchas empresas suelen elaborar planes de acción muy ambiciosos, poco realistas en base a su realidad o no establecen la temporalidad.

La cuarta etapa hace referencia a las empresas que son capaces de implementar estrategias de la manera más óptima, que permita alcanzar los objetivos operativos, estratégicos y con ello la visión.

Es importante mencionar que, si en la etapa anterior se crea líderes, en esta etapa se fortalece y da respaldo a este colaborador. De nada sirve nombrarlos jefes de determinado departamento, área u otro, si al momento de que este tome decisiones el dueño o gerente intervenga quitando autoridad. (Chirinos, 2015) Fuera diferente en el caso de un falso líder, donde se debe tomar acciones saludables para la empresa, contemplando la separación de este.

2.2.1.5 Quinta etapa madurez

Chirinos (2015) refiere que hasta antes de esta etapa se es un auto-empleado. En la etapa de madurez es cuando al dueño, después líder, se le llama empresario sin dejar de ser los anteriores. Esta etapa es el momento donde se toma medidas de control e integración en todos los niveles y se gestiona canales de comunicación efectivos, porque es necesario que se informe que está ocurriendo en la empresa, si se está cumpliendo las metas y tomar acciones de mejora continua y en caso contrario acciones correctivas.

En esta etapa se consume lo dicho por Steve Jobs “No tiene sentido contratar personas inteligentes y después decirles lo que se tiene que hacer”. A esta altura ya se tiene personal autónomo, capaz, visionario y ético; por tanto, se debe aprovechar su potencial para agilizar procesos y alcanzar mejores resultados.

2.2.1.6 Diagnóstico interno

El análisis interno comprende el proceso de reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la empresa. De acuerdo con Serna (2008), el análisis debe considerar las siguientes capacidades

a) Capacidades directivas

Bateman y Snell (1999) establecen que las habilidades técnicas, conceptuales o de toma de decisión e interpersonales o de comunicación, componen la piedra angular del desempeño gerencial. Además, argumentan que las capacidades resultado del conocimiento, la información, la práctica y la aptitud son habilidades. Los directores o gerentes obtienen un ambiente de alto desempeño cuando disponen de estas capacidades.

b) Capacidades competitivas

Ferrer y Clemenza (2006), consideran que las capacidades competitivas son el punto de partida para la creación de valor y el desarrollo en las organizaciones, que intentan liderar el mercado actual y alcanzar un proceso continuo de creación competitiva.

c) Capacidades financieras

Ortiz (2009) explica que “El diagnóstico se justifica al conceptualizar que sus resultados permiten a la dirección conocer los factores controlables y los no controlables que afectan la vida empresarial en frentes como la competitividad, la creación de valor, el prestigio institucional y el cumplimiento de la misión”. De esta manera el análisis de las capacidades financieras manifiestas en indicadores como el ROE, ROI, ROA, capital de trabajo, etc. se logra determinar si estas satisfacen los intereses de la alta gerencia e inversionistas.

d) Capacidades tecnológicas

Chung y Swink (2009), sostienen que las capacidades tecnológicas son necesarias para el desarrollo de economías emergentes y estas deben seguir los patrones tomados por las empresas en las economías maduras, considerando su situación actual. De tal forma que el modelo sea adaptado con sus particularidades y necesidades.

e) Capacidades de talento humano

Lozano (2007) afirma que la formalización y estructuración de los procesos de gestión humana por competencias dentro del marco estratégico de la organización, es esencial para lograr objetivos. Además, expresa que existen

tres ingredientes; el compromiso, actuación y capacidades técnicas, que componen el talento para alcanzar resultados.

2.2.1.7 Diagnóstico externo

El análisis del macro entorno empresarial es fundamental en el desarrollo de la planificación estratégica, puesto que permite detectar los posibles problemas o amenazas que existen en el entorno para la empresa.

f) Fuerzas económicas

Kotler & Armstrong (2008) lo define los factores que intervienen en el poder de compra y patrones de gasto de los consumidores. Algunos de estos patrones son variables macroeconómicas como; el PBI, tasas de interés, inflación, tipo de cambio, UIT, entre otros.

g) Fuerzas ecológicas

Taipe y Pazmiño (2015) determina estas fuerzas como “los recursos naturales requeridos como insumos o que son afectados por las actividades empresariales.” Algunos factores a analizar son la conciencia sobre la conservación del medio ambiente, niveles de reciclaje, legislación, cambio climático, etc.

h) Fuerzas socioculturales

Mansilla (2017) los factores a tomar en cuenta son las tendencias sociales que puedan afectar el proyecto de negocio, como estilo de vida patrones culturales, niveles socioeconómicos, nivel de educación, creencias, valores, normas y otros.

i) Fuerzas político-legales

Son los aspectos gubernamentales y legislación que repercuten directamente en la empresa sobre políticas impositivas, regulaciones sobre empleo, comercio exterior, estabilidad gubernamental, el sistema de gobierno, los tratados internacionales, conflictos internos y externos y en el caso legislativo sobre licencias, legislación laboral, propiedad intelectual, leyes sanitarias y los sectores regulados, etc. (Mansilla, 2017)

j) Fuerzas tecnológicas

De acuerdo con Martín (2018) los factores tecnológicos son aquellos relacionados con el estado de desarrollo tecnológico y su presencia en la actividad empresarial. Algunas variables son; la inversión pública en

investigación, I+D y la promoción del desarrollo tecnológico, la brecha digital y las tendencias del uso de nuevas tecnologías. Estas fuerzas pueden jugar a favor o en contra de la organización, por ello es importante aprovechar las oportunidades y tomar medidas respecto a las amenazas.

k) Fuerzas competitivas

La empresa debe estudiar a la competencia de tal forma que le permita identificar y definir la estrategia que garantice la satisfacción de los clientes al generar productos o servicios diferenciados y de calidad. (Pazmiño, 2015)

El sector industrial está constituido por 5 fuerzas propuestas por Porter (1979) las cuales son; poder del cliente, poder del proveedor, nuevos competidores entrantes, amenaza que generan los productos sustitutos y naturaleza de la rivalidad entre competidores.



Figura 2: Las 5 fuerzas de Porter. Tomada de "¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo?", por ISO 9001:2015, 2020.

2.2.2 Plan estratégico

En el mundo empresarial es común escuchar el término plan estratégico, debido a que en estas se toman decisiones constantemente para lograr mayor rentabilidad, competitividad o alcanzar diferentes metas. El plan estratégico es un conjunto de procesos en el cual la empresa planifica que acciones va a tomar, en base a su situación actual, visión y valores que le permita ofrecer un producto o servicio de calidad a sus clientes, generando a su vez valor en todos los interesados.

De acuerdo con Sainz (2017) "hablar de planificación es hablar de decidir hoy lo que se hará en el futuro". Es decir, todo el estudio y las acciones que tome el nivel estratégico de la empresa en el presente, se ejecutarán y darán resultados en el corto o largo plazo. En el caso de los objetivos se diseñan hoy, pero se alcanzarán en el futuro cercano o lejano, lo mismo con las estrategias y acciones que se determinan en el presente, su aplicación se realizará de acuerdo al cronograma. Todo este conjunto de acciones permitirá llegar a la visión eventualmente, minimizando riesgos, optimizando recursos y marcando el rumbo de la empresa alineado a su filosofía en el actual mercado dinámico y competitivo.

Por otro lado, para Bushnell (s.f) "El verdadero emprendedor es un hacedor, no un soñador ". Entonces si las empresas quieren obtener resultados todos los planes estratégicos tiene que ser llevados a cabo, no obstante, solo quedará en documentos y el destino de la empresa será incierto.

2.2.2.1 Proceso de la dirección estratégica

De acuerdo con Guerras y Navas (2007) el proceso de la dirección estratégica está orientada a la toma de decisiones en base a la situación y filosofía de la empresa, para la formulación e implantación de estrategias. Es importante señalar que durante el proceso se implica la interacción de los recursos organizacionales.

El Modelo del Proceso de Dirección Estratégica comprende tres fases, que siguen un orden lógico y están integrados para la obtención de un feedback, donde:

El análisis estratégico es el punto de partida del proceso de dirección estratégica en el cual se determina las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa, así también las fuerzas político-legales, ecológicas, socio-culturales, tecnológica, económicas y de competencia, que permiten diseñar la misión, visión, valores y objetivos corporativos de la empresa de mejor manera.

La segunda fase, sobre la formulación de estrategias corresponde al diseño de estas aprovechando adecuadamente los recursos de la empresa estas estrategias estas alineadas a los objetivos operacionales y estratégicos por tanto a la visión. Los diseños de estas estrategias se dan de dos maneras; estrategias corporativas orientadas al proceso y estrategias competitiva orientadas al producto, concretándose en estrategias funcionales.

El tercer bloque o fase, la implantación de estrategias está orientado al cumplimiento, ejecución o puesta en marcha de las estrategias previamente diseñadas, la Implementación de la estrategia está compuesta por diversas actividades organizadas en términos de temporalidad, duración, responsables, cronograma, presupuesto y recursos para que su desarrollo se lleve a cabo de la manera más óptima.

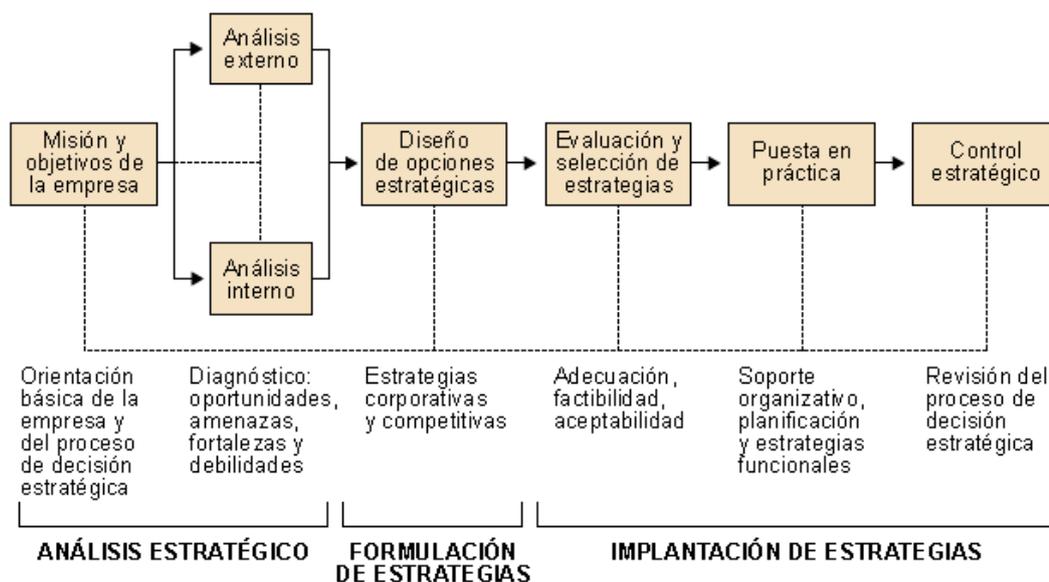


Figura 3: Proceso de la dirección estratégica. Tomada de “La naturaleza de la dirección estratégico”, por la Universidad Oberta de Catalunya, (s.f).

2.2.2.2 Niveles de gestión

ESAN (2016) Las empresas tienen diferentes estructuras organizacionales, donde la diferencia entre estas radica en el desempeño de las funciones en el tiempo y alcance.

a) Nivel estratégico:

Se da en el nivel organizacional de manera integral; las funciones están enfocadas en el análisis interno y externo de la empresa, establecer objetivos estratégicos; formular estrategias y el diseño del plan estratégico.

El nivel estratégico está a cargo de la alta dirección de la empresa con una proyección de largo plazo.

b) Nivel táctico

Parte del análisis de la situación de una determinada área o departamento de la empresa, donde los jefes de estas son los responsables de establecer objetivos tácticos, formular estrategias y diseñar planes de acción en el ámbito funcional correspondiente. Los planes tácticos tienen un alcance menor que los planes estratégicos, sin embargo, son más detallados. Se proyecta a mediano plazo y está regida a la planeación estratégica.

c) Nivel operativo

Se da en el nivel de operaciones partiendo del análisis de la situación de los elementos necesarios para la ejecución de una tarea o una actividad específica. Se establecen objetivos operacionales, se formulan cursos de acción y se diseñan planes o programas de acción con menor alcance, pero con mayor detalle que los planes de los niveles anteriores.

Los planes operacionales consideran una sola tarea o actividad específica gestionadas por los líderes o responsables de cada equipo de trabajo, en el corto plazo, es decir, para un periodo no mayor de un año.

2.2.3 Visión

De acuerdo con América Economía (2017) la visión es la imagen proyectada en el largo plazo con la que una organización espera, en otras palabras, es el sueño o ideal de las organizaciones. La visión debe alinearse a la siguiente sintaxis.



Figura 4: Sintaxis de la visión. Tomada de “Conceptualización sobre misión, visión y valores”, por Tantaleán.2020, diapositiva 8.

2.2.4 Misión

América Economía (2017) define la misión como “labor o actividad que desarrolla la empresa en el mercado”. Donde las respuestas a las siguientes preguntas construyen la misión:

Tabla II: Preguntas para diseñar una misión

Preguntas
¿Qué hacemos?
¿Cuál es nuestro negocio?
¿A qué nos dedicamos?
¿Cuál es nuestra razón de ser?
¿Quién es nuestro público objetivo?
¿A qué ámbito geográfico de acción apuntamos?
¿Con qué ventajas competitivas contamos?
¿Qué nos diferencia de la competencia?

2.2.5 Valores

Los valores son las actitudes necesarias para conseguir la visión. Esto además está directamente relacionado con la responsabilidad social corporativa (RSC) ya que hace referencia a las actitudes de la empresa ante las demandas sociales, planteadas como consecuencia de las actividades que la empresa ejerce, evalúa, la compensación de los costes sociales que esta genera y la ampliación los objetivos definiendo el rol social que debe desarrollar.

Tantalean (2020, diapositiva 20) concluye que son los límites en los que las empresas basan sus decisiones.

2.2.6 Diagnóstico organizacional

El diagnóstico organizacional debe ser capaz de exponer el modo de operar de la organización, y convertirse en un instrumento válido en la comunicación científica. Este análisis se hace para evaluar la situación de la empresa, sus problemas potencialidades y oportunidades eventuales de desarrollo.

Surge la necesidad del diagnóstico organizacional como un elemento clave en la determinación del estado actual de la organización. La organización diagnosticada no vuelve a ser la misma, ya que a partir del diagnóstico va a conocer los procesos no óptimos para conseguir sus objetivos, y en su mano estará tomar acciones o no. Un diagnóstico sólo es conveniente si existe en la organización la voluntad de realizar las modificaciones que pudieran emitir a raíz del diagnóstico. (CIEDO, 2016)

Los resultados del análisis interno y externo es usualmente el punto de partida para el desarrollo del plan estratégico de la empresa. (Cámara de comercio de España, s.f.)

Betancourt (2018) refiere que el análisis FODA consiste en una matriz en la que se identifican las siguientes fortalezas, son los puntos fuertes internos; oportunidades, características o elementos externos que se pueden aprovechar; debilidades, aspectos internos desfavorables y amenazas, son los riesgos externos por afrontar.

2.2.6.1 Fortalezas

Son los puntos fuertes internos de las cuales la empresa se apoya para alcanzar sus objetivos.

2.2.6.2 Debilidades

Son aspectos internos desfavorables para la empresa, para las cuales se debe tomar acciones correctivas tan pronto como sea posible.

2.2.6.3 Oportunidades

Son las características o elementos externos que la empresa pueden aprovechar.

2.2.6.4 Amenazas

Son los riesgos externos que la empresa tiene por afrontar.

<i>Matriz DOFA: Nombre de la matriz</i>	Fortalezas (F) son los puntos fuertes internos	Debilidades (D) son los puntos débiles internos
<i>-Oportunidades (O) son las oportunidades que deben ser aprovechadas.</i>	Estrategias FO: Es la estrategia a seguir con base en las fortalezas y oportunidades detectadas.	Estrategias DO: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y oportunidades.
<i>-Amenazas (A) son los riesgos externos que se deben afrontar.</i>	Estrategia FA: Es la estrategia a seguir en base en las fortalezas y amenazas detectadas.	Estrategia DA: Es la estrategia a seguir con base en las debilidades y amenazas detectadas.

Figura 5: Análisis FODA. Tomada de “Matriz FODA”, por Betancourt, 2018.

2.2.7 Objetivos corporativos

Los objetivos corporativos hacen referencia al futuro deseado en base a los esfuerzos reales y actual aplicados por las empresas. Para el diseño de los objetivos se debe desagregar la visión en objetivos estratégicos y estos a su vez en objetivos operacionales denominado por algunos autores como retos empresariales (Hamel y Prahalad, 1990).

2.2.7.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son aquellos que tienen alcance integral en la empresa, son gestionados por el nivel táctico y estratégico, es decir alta gerencia y jefes de área. Además, son a largo plazo, están compuestos por objetivos operativos y se alinean a la visión organizacional.



Figura 6: Objetivos estratégicos. Tomada de “Administración estratégica”, por Thompson y Strickland. 2004, p.44.

2.2.7.2 Objetivos operativos

Los objetivos operativos son aquellos retos que permiten alcanzar los objetivos estratégicos, gestionados por el nivel táctico y operativo, es decir, por jefes de área y líderes de grupos menor. Se proyectan en el corto plazo.

2.2.7.3 Características de los objetivos

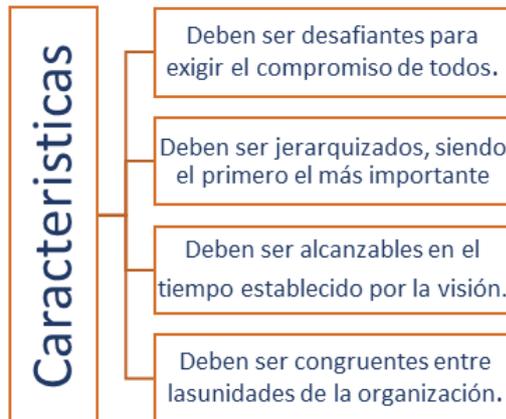


Figura 7: Características de los objetivos. Tomada de “Objetivos corporativos”, por Tantalean. 2020, diapositiva 6.

2.2.7.4 Sintaxis de los objetivos



Figura 8: Sintaxis de los objetivos. Tomada de “Objetivos corporativos”, por Tantalean. 2020, diapositiva 8.

2.2.7.5 Criterios SMART

Los criterios SMART son cinco y sirven como herramienta para el diseño correcto de los objetivos.



Figura 9: Criterios SMART. Tomada de “Plan de Gestión Institucional - Pronabec”, por Pronabec, 2016.

2.2.8 Estrategias corporativas

Tantalean (2020, diapositiva 8) indica que “una estrategia formulada de manera eficiente dirige, integra y distribuye los recursos, capacidades y fortalezas de la empresa con la finalidad de enfrentar con éxito el ambiente exterior”.

"Las estrategias son programas generales de acción que llevan consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos con el propósito de darle a la organización una dirección unificada". (H. Koontz)

2.2.8.1 Tipos de estrategia

Porter (1980) indica que al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas existen tres estrategias genéricas de éxito potencial como a continuación se explicará.

Por otro lado, existe otras tales como; estrategias de integración, de crecimiento intensivo, alianzas estratégicas, de diversificación, defensivas e internas.

a) Estrategias genéricas competitivas

Tabla III: Estrategias genéricas

Fuerzas	Explicación
Liderazgo en costos	Consiste en que a empresa ofrezca productos con precios más bajos respecto a los del competencia.
Diferenciación	Consiste en la creación de un producto o servicio que sea valorado como único por los clientes.
Enfoque en costos y enfoque en el sector de diferenciación	Enfocado en un target reducido, para conocer mejor sus necesidades y aplicar la primera fuerza, liderazgo en costos.

b) Estrategias de integración

Enfocado en el control de proveedores, distribuidores y clientes existen tres:

Integración hacia adelante	•Enfocado en el control de distribuidores
Integración hacia atrás	•Enfocado en el control de proveedores
Integración horizontal	•Enfocado en el control de algunos competidores

Figura 10: Estrategias de integración. Tomada de “Estrategias Corporativas”, por Tantalean. 2020, diapositiva 31.

c) Estrategias de crecimiento intensivo

Comprende las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo en el futuro. Por medio de la matriz Ansoff se puede determinar estas combinaciones.

Matriz Ansoff	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	<i>Penetración de mercados</i>	<i>Desarrollo de productos</i>
Mercados nuevos	<i>Desarrollo de mercados</i>	<i>Diversificación</i>

Figura 11: Matriz Ansoff. Tomada de “Estrategia de crecimiento, descubrir nuevos horizontes”, por G. Zafra, 2017.

d) Alianzas estratégicas

Las alianzas estratégicas y los acuerdos de cooperación se utilizan cada vez más porque permiten a las empresas mejorar las comunicaciones y el establecimiento de redes, globalizar las operaciones y reducir al mínimo los riesgos.

e) Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación se vuelven menos populares, ya que las empresas encuentran más dificultades para manejar diversas actividades de negocios.

f) Estrategias defensivas

Las empresas tienen la posibilidad de utilizar el recorte de gastos, la enajenación o la liquidación.

g) Estrategias internas

Entre ellas se tiene la Calidad Total y el justo a tiempo.

2.2.9 Implementación de las estrategias

Es la fase donde se llevan a cabo acciones que permiten alcanzar los objetivos.

2.2.9.1 Plan de acción

Es la herramienta por la cual los colaboradores realizan acciones estratégicas durante el periodo establecido, orientadas al cumplimiento de los objetivos propuestos por la alta gerencia y jefes inmediatos.

2.2.9.2 Cronograma

La función del cronograma es calendarizar actividades que contribuyen a implementar las estrategias llevando al cumplimiento de objetivos. A continuación, se muestra un gráfico donde se muestra que partes contiene un cronograma.

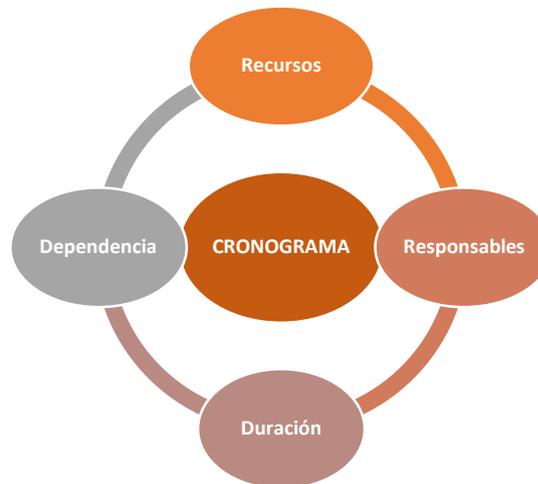


Figura 12: Cronograma

2.2.9.3 Presupuesto

Para Tantalean (2020, diapositiva 16) presupuesto significa hacer algo antes de que suceda, donde: pre equivale a antes de y supuesto a suceso. Algunos sinónimos de presupuesto son: anticipar, estimar, pronosticar, prever y planear.

En otras palabras, el presupuesto es la estimación en unidades monetarias del costo implementar estrategias.

a) Funciones del presupuesto

- Algunas de las funciones del presupuesto es:
- Cuantificar el plan de acción
- Revisión de políticas y estrategias
- Mantener el plan de operaciones
- Guía de ejecución de programas
- Control financiero
- Compara resultados
- Verifica logros
- Sirve como herramienta preventiva correctiva

b) Presupuesto maestro

“La base del presupuesto maestro es la estimación de las ventas y derivados. En las empresas el pronóstico de la demanda es clave referente al lote óptimo de pedido, planear la producción y fijar los niveles de inventarios”. (Tantalean, 2020)

El presupuesto maestro consta de dos tipos de presupuestos:

- Presupuesto de operación.
- Presupuesto financiero

2.2.10 Control de Gestión

El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos, fijados por el nivel estratégico y táctico en la fase de planeación.

2.2.10.1 Cuadro de mando integral

Kaplan y Norton diseñaron el cuadro de mando integral, que es la herramienta con la cual se evalúan los indicadores de los objetivos, desde cuatro perspectivas.

- Financieras: Orientado a los indicadores que los accionistas valoran más.
- Clientes: Orientado a los indicadores que los clientes valoran más.
- Procesos internos: Orientado a los indicadores que le permiten a la empresa cumplir especificaciones de todos los interesados es decir clientes externos e internos.
- Formación y crecimiento: Es la base de las perspectivas y está orientado a la capacidad de cambio y mejora de las organizaciones. (Bonney y Armijo, 2005)

2.3. Conceptos Básicos

2.3.1 Plan estratégico

Goodstein (1998) define el plan estratégico como el proceso por el cual los miembros de una organización prevén su futuro, desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlos.

2.3.2 Minimercado

Real academia española (2020) el termino minimarket significa; establecimiento comercial de pequeñas dimensiones donde se venden productos de alimentación y otros artículos de consumo diario.

2.3.3 MYPE

Superintendencia nacional de aduanas y de administración tributaria (2019) refiere que MYPE es la micro y pequeña empresa. Es la unidad económica constituida por una persona natural o jurídica (empresa), bajo cualquier forma de organización que tiene como objeto desarrollar actividades de extracción, transformación, producción, comercialización de bienes o prestación de servicios.

2.3.4 Escalabilidad

Bach (s.f.) explica que El concepto de escalabilidad hace referencia al hecho de incrementar los ingresos del negocio sin incrementar los gastos o con un aumento proporcionalmente muy inferior al crecimiento de ventas.

2.3.5 Plan de marketing

Sainz (2014) manifiesta que un plan de marketing se basa en redactar un documento estrictamente estructurado sobre aquellas actividades y estrategias que realiza las empresas en un determinado lapso de tiempo. Así mismo, se hace énfasis en los programas para que las metas empresariales sean alcanzadas para que sea competitiva en el mercado. Sostienen que un plan de marketing nace en el momento que una empresa inicia a redactar las estrategias y las decisiones que se toman la gerencia para alcanzar resultados rentables, los cuales básicamente se centran en las 4 P (precio, plaza promoción y producto).

2.3.6 Calidad

Feigenbaum (1983) define la calidad como “La composición total de las características de los productos y servicios de marketing, ingeniería, fabricación y mantenimiento a través de los cuales los productos y los servicios cumplirán las expectativas de los clientes”

2.3.7 Liderazgo de costos

Porter (1980) economista reconocido explica que, “Para comenzar, se debe tener en cuenta el liderazgo de costos. En este punto se debe conocer el costo que ofrecen todas las empresas que dan el mismo servicio que tú y ofrecer el precio más bajo que te sea posible”.

2.3.8 Diferenciación

Porter (1980) precisa que “Se debe conseguir que los clientes o las personas que sepan de tu empresa tengan un concepto diferente de la misma. Gracias a la diferenciación, se puede lograr un concepto personalizado en la creación de la imagen de la empresa”.

2.3.9 Cinco fuerzas de Porter

Porter (1996) determina que “es un modelo que se basa en un análisis completo de la empresa, con el objetivo de saber en dónde se encuentra situada respecto a la competencia en el momento”.

2.3.10 Posicionamiento

Ries & Truth (1981) “el posicionamiento es un aspecto básico para todas las marcas y el objetivo debe pasar por posicionar el producto, servicio u organización en la mente del consumidor”.

2.3.11 Gestión

Laengle (2008) la gestión de procesos de negocio o BPM – Business Process Modeling es un enfoque disciplinado para identificar, diseñar (o proyectar), ejecutar, medir, monitorear y controlar los procesos de negocio, automatizados o no, para lograr consistencia y resultados alineados con los objetivos estratégicos de la organización, que implica también, con la ayuda de tecnología, lograr formas de agregar valor, mejoras, innovaciones y gestión de procesos de extremo a extremo, lo que lleva a una mejora en el rendimiento de la organización y de los resultados de los negocios.

2.3.12 Diagnóstico Integral

Real academia española (2019) es el proceso de recoger y analizar datos para evaluar problemas de diversa naturaleza. Mientras que Integral; que comprende todos los elementos o aspectos de algo. Se caracterizan por amplia gama de variables o aspectos empresariales, dentro del que podemos mencionar el "Diagnóstico de Competitividad", cuya metodología se basa en el DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas).

2.3.13 Cuadro de mando integral

Kaplan & Norton (1992) explican que permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro, usa medidas en cuatro categorías: desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento (para alinear iniciativas individuales, organizacionales y transdepartamentales), e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas. El BSC es un sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo, en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo.

2.3.14 Matriz FODA

Chapman (2004) es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

2.3.15 Análisis PEST

Chapman (s.f.) el análisis PEST es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado y, en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta de medición de negocios. PEST está compuesto por las iniciales de factores Políticos, Económicos, Sociales y Tecnológicos, utilizados para evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad.

2.3.16 Política

Medina (2012) explica que la Política Organizacional es la orientación o directriz que debe ser divulgada, entendida y acatada por todos los miembros de la organización, en ella se contemplan las normas y responsabilidades de cada área de la organización.

2.3.17 Mercado

Stanton (2000) define al mercado como un sistema el cual está conformada por tres elementos importantes: clientes, necesidades y productos. A raíz de ello, es donde la empresa detecta hacia qué segmentos desea cumplir con sus objetivos trazados, teniendo en cuenta que existen variables que pueden intervenir ante el comportamiento del consumidor, tales como la demográfica, psicográfica, geográfica y conductual.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA

3.1. Métodos y alcance de la investigación

3.1.1. Método de la investigación

Méndez (2011) indica que el tipo de estudio “señala el nivel de profundidad con el que cualquier investigador busca abordar el objeto del conocimiento” (p. 227)

El método utilizado en la investigación es cuantitativo, ya que se basó en el análisis de todos los procesos desarrollados en el minimarket Génesis durante el 2020, donde los datos analizados fueron expresados en cantidades. Y se tomó como punto de partida las etapas del crecimiento empresarial propuestos por Churchill y Lewis (1983) que permitió identificar en qué etapa es que se encuentra el minimarket Génesis actualmente y llevar a cabo el diseño de un plan de acción considerando herramientas ya establecidas como la Matriz FODA, PESTEC, las 5 fuerzas de PORTER, Asoff, CMI y otras.

- Método de investigación: Cuantitativo
- Tipo: Fundamental o básica.

3.1.2. Alcance de la investigación

La presente investigación es descriptiva ya que empleó un método basado en recopilar información cuantificable que fue utilizada en el análisis de la muestra, mas no a la experimentación.

Esta investigación es descriptiva, puesto que la variable no estuvo influenciada de ninguna manera, sino que se utilizó la observación como método para llevar a cabo el estudio. Además, la investigación únicamente da aportes teóricos, útiles para la empresa.

3.2. Diseño de la investigación

Para la elaboración del plan estratégico fue necesario seguir una serie de pasos los cuales se rigieron al proceso de la dirección estratégica diseñada por Guerras y Navas (2007). Para el diagnóstico se hizo uso de diferentes herramientas que dieron resultados avalados por teorías ya existentes, donde la conclusión principal arrojó como resultado en qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis al 2020 y a partir de este análisis se desarrolló un plan estratégico conveniente para el negocio. Por tanto, es un razonamiento deductivo.

- Enfoque cuantitativo: ya que en base a la hipótesis establecida se recabó información, usando diferentes herramientas, de las cuales los resultados fueron interpretados llegando a una conclusión propia basada en teorías y se demostró la veracidad de la hipótesis.
- Diseño: No experimental, transaccional, descriptiva.
- Esquema o Grafico: M-O (muestra observación de la muestra)

3.3. Población y muestra

Población

Todos los procesos que se desarrollan en el Minimarket Génesis en el año 2020.

De tal forma fueron considerados los recursos internos de la empresa, expresadas como competencias las cuales son: capacidades directivas, las capacidades competitivas, las capacidades financieras, las capacidades técnicas o tecnológicas y las capacidades de talento humano.

Muestra

Todos los procesos que se desarrollan en el Minimarket Génesis en el año 2020.

Por tal motivo es un muestreo censal ya que, para identificar la etapa del crecimiento empresarial y la propuesta de un plan de acción, fue necesario conocer la situación en la que se encuentre cada área, recurso interno y competencia, en otras palabras, conocer la realidad de la empresa de manera integral. Por otro lado, se tuvo alcance de la información de fuente primaria

3.4. Técnicas e instrumentos de recolección de datos

La presente investigación se empleó como técnica de recolección de datos: la observación, entrevistas y análisis de datos.

Mientras que se utilizó como instrumento de recolección: Guía de observación, cuestionarios, registros de datos y matrices.

Tabla IV: Técnicas e instrumentos de recolección y análisis de datos

Técnicas de recolección de datos	Instrumentos
Observación directa	Guía de observación
Entrevista	Cuestionario
Técnica de análisis de datos	Instrumento
Análisis de documental	Registro de datos
Análisis de datos	Matrices (FODA, PESTEC, PORTER)

Tabla V: Matriz de instrumentos

Tipo de Variable	Variable	Dimensión	Indicador	Técnica/Instrumento	Nombre del instrumento	Fuente
Dependiente	Etapa del crecimiento empresarial	Diagnostico Interno	Capacidades directivas	Entrevista-cuestionario	Evaluación personal de habilidades directivas PAMS	Whetten & Cameron (2011)
			Capacidades competitivas	Entrevista - cuestionario	Instrumento de investigación de las capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México	De la Cruz (2008)
			Capacidades financieras	Registro de datos	Modelo de certificación para la capacidad financiera y organizacional del proponente persona natural no obligada a llevar contabilidad	Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio, Colombia (2015)
			Capacidades tecnológicas	Entrevista - cuestionario	Herramienta para el análisis de la innovación	Vargas (2013)
			Capacidades de talento humano	Entrevista-cuestionario	Evaluación de desempeño del empleado	Whetten & Cameron (2011)
		Diagnóstico Externo (macro y micro entorno)	-Fuerzas políticas /económicas/ socioculturales/ /tecnológicas/ ecológicas -5 Fuerzas de Porter competitivas	Análisis de datos-Matriz	PESTEC – 5 fuerzas de PORTER	

CAPÍTULO IV

DIAGNÓSTICO Y RESULTADOS

4.1. Descripción del negocio

4.1.1. Reseña histórica

El minimarket Génesis fue fundado en el 2005 por la señora Sonia Mamani en la ciudad de Arequipa. La idea de abrir el negocio en esta locación fue debido a que la dueña años previos ejercía el comercio ambulatorio en dicha zona, donde se encuentra el mercado Inmaculada Concepción que ofrece diferentes productos, sin embargo, los precios no eran competitivos y no se encontraba gran variedad, principalmente en las frutas. La dueña tenía claro que al ser una avenida que conecta diferentes zonas de Ciudad Blanca e Israel, además de ser la vía principal e intersección de diferentes rutas de microbuses era el lugar ideal para abrir un minimarket, pues había un segmento que cubrir, era una zona de fácil acceso para los clientes, proveedores y cercano al almacén.

Fue así como en el 2005 abrió el minimarket en dicha zona inicialmente como frutería, con el paso de los años decidió implementar áreas de abarrotes, avícola (huevos), encurtidos (aceitunas), tubérculos (papas) y verduras. Sin embargo, esto le resultaba muy fatigante a la dueña, que era la única responsable de todas las tareas de aprovisionamiento, por ello dejó de lado las dos últimas áreas.

Actualmente los productos que le generan más ingresos al minimarket son las frutas, por lo cual actualmente dedica el 85% de sus esfuerzos a esta actividad mientras que, para los productos (abarrotes, avícola y encurtidos) dedica el 3%, 7% y 5% respectivamente. La dueña menciona, “muchas veces pensé en dedicarme solo al rubro de las frutas por la falta de tiempo, la inversión y el bajo margen que generan los productos de baja rotación, pero además añade “los clientes además de las frutas piden aceitunas y huevos, porque son productos complementarios como el yogurt para las ensaladas, la leche para los jugos o sustitutos como la palta y aceituna”. Por ello al ser el minimarket altamente conocido en la zona la dueña busca aprovechar esta fortaleza de tal manera de no ser consumida por la competencia agresiva del mercado actual.

4.1.2. Nombre y Logotipo de la empresa

Nombre de la empresa: Génesis

Logotipo de la empresa: La empresa no cuenta con logotipo.

4.1.3. Representantes

Fundadora: Sonia Mamani.

Cofundadora: Luz Gonzales.

4.1.4. Organigrama

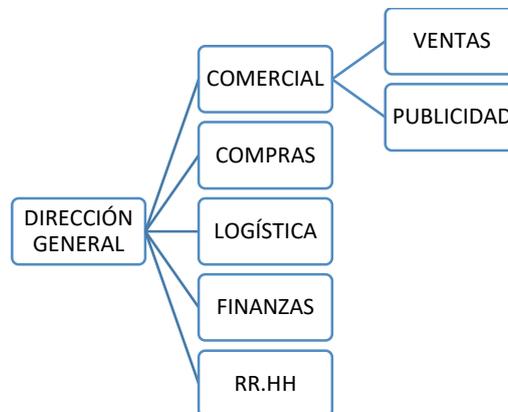


Figura 13: Organigrama

4.1.5. Categoría CIU

Tabla VI: Tabla de actividades económicas con la CIU Rev. 4.0

CIU	DESCRIPCIÓN
4711	Venta al por menor en comercios no especializados con predominio de la venta de alimentos, bebidas o tabaco.

Fuente: (SUNAT, 2020)

4.1.6. Domicilio y sede social

Domicilio Social: Arequipa, Arequipa.

Sede social: Av. Los Incas, zona C, mz R, lote 28 Ciudad Blanca, Paucarpata, Arequipa.

4.1.7. Segmento de clientes



Figura 14: Segmentación

4.1.8. Visión, misión y valores

Visión actual: Ser el minimarket líder de Ciudad Blanca, Paucarpata.

En este punto se evaluó la visión de la empresa de acuerdo a la sintaxis propuesta por Tantalean. (2020, diapositiva 8)

- Verbo futuro: Ser
- Meta: el minimarket líder
- Producto: servicio o mercado: de Ciudad Blanca, Paucarpata.
- Temporalidad: La visión no presenta temporalidad

La visión cumple con tres partes de la estructura de la sintaxis tomada como base. Sin embargo, referente a la cuarta parte no se cumple con la temporalidad, es decir el horizonte en el que se debería cumplir esta meta.

Misión actual: Somos una mype arequipeña con 15 años en el mercado, que ofrece variedad de productos procesados y frescos de calidad y a precio accesible.

Para el análisis de la misión, la evaluación se basó en 9 preguntas, como se muestra a continuación:

- ¿Quiénes somos?
Somos una mype.
- ¿Cuál es nuestro negocio?
No especifica.
- ¿A qué nos dedicamos?
Ofrece variedad de productos procesados y frescos.

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?
Ofrecer productos de calidad y a precio accesible.
- ¿Quién es nuestro público objetivo?
No especifica.
- ¿A qué ámbito geográfico de acción apuntamos?
Arequipa.
- ¿Con qué ventajas competitivas contamos?
No especifica.
- ¿Qué nos diferencia de la competencia?
Con 15 años en el mercado, es decir su trayectoria avala el servicio y productos que ofrece.

La misión actual no responde a tres preguntas, inicialmente no especifica cual es el negocio, es decir si es de manufactura, solo comercial, mixto, etc. Tampoco responde a quien es el público objetivo, en otras palabras, no hace referencia a su segmentación, como se ve en la figura 14. Finalmente, no hace referencia a las ventajas competitivas con las que cuenta el negocio, es decir algún beneficio que el cliente obtenga tangible o intangible que la competencia no es capaz de ofrecer. Se puede concluir que la misión necesita mejoras y modificaciones de tal manera que sea entendida por todos los interesados y transmita que representa la empresa.

Valores actuales:

- Responsabilidad; para cumplir las tareas o acuerdos con las especificaciones acordadas.
- Respeto; entre todos los clientes internos y externos de la organización.
- Honestidad; entre los miembros de la organización.

Los cuales como la dueña de la empresa señala se trata de alinear todas las decisiones en base a estos límites, sin embargo, algunos eventos hacen que no sean dejados de lado.

4.1.9. Objetivos

Objetivo Estratégico – actual: Incrementar las ventas en todos los rubros.

A continuación, se muestra como fue evaluado el objetivo estratégico en base a los criterios SMART

- Específico: Menciona que el fin es incrementar las ventas en todos los rubros.
- Medible: No especifica, solo menciona incrementar las ventas, pero no en qué grado, es decir no contempla algún indicador.
- Alcanzable: No se puede determinar ya que este criterio va relacionado al segundo, y como se mencionó el objetivo no lo especifica.
- Realista: Si es realista, ya que con la aplicación de diferentes estrategias se puede lograr, dependiendo de los dos criterios anteriores.
- Temporalidad: No especifica temporalidad, es decir en que horizonte de tiempo se debería cumplir la meta.

El objetivo general tiene una orientación acertada, porque está alineada a la visión es decir para ser el minimarket líder en la zona de ciudad blanca, Paucarpata es fundamental incrementar las ventas, sin embargo, necesita algunas mejoras en relación a los criterios antes descritos.

Objetivos operativos – actual

- Adquirir un nuevo vehículo de transporte de mercadería.
 - Específico: Menciona que el fin es adquirir un nuevo vehículo de transporte de mercadería.
 - Medible: Especifica la cantidad es decir que se busca adquirir un vehículo.
 - Alcanzable: La adquisición de un vehículo es alcanzable, ya que la empresa tiene muchas alternativas de financiamiento.
 - Realista: Si es realista, ya que se puede hacer un estudio para elegir la manera más óptima en relación a las alternativas de financiamiento previamente mencionadas, sin embargo, dependerá del horizonte de tiempo en que se espera conseguir la adquisición.
 - Temporalidad: No especifica temporalidad, es decir en que horizonte de tiempo se espera adquirir el vehículo.

El primer objetivo está alineado al objetivo general ya que con la adquisición de un vehículo se minimizan costos de transporte, además de tener mayor posibilidad de abastecerse de proveedores directos y no de

segundos. Por otro lado, el objetivo necesita algunas mejoras basadas en los criterios antes descritos.

- Obtener mayor margen de ganancia en todos los rubros.
 - Específico: Menciona que la meta es obtener mayor margen de ganancia en todos los rubros al que se dedica la empresa.
 - Medible: No especifica algún indicador que sea capaz de medir cuanto más de margen se espera obtener respecto al actual.
 - Alcanzable: No se puede determinar ya que este criterio va directamente relacionado al segundo, y como se mencionó el objetivo no lo especifica.
 - Realista: Si es realista, ya que con la aplicación de diferentes estrategias y selección adecuada de proveedores y segmentación e mercado se puede conseguir un mayor margen, pero es dependiente de los dos criterios anteriores.
 - Temporalidad: No especifica temporalidad, es decir para cuando se espera alcanzar este incremento de margen.
- Implementar nueva estantería.
 - Específico: Menciona que lo que se busca es implementar nueva estantería.
 - Medible: No especifica, solo menciona implementar estantería, pero no refiere si es para el íntegro del minimarket o solo para un área específica.
 - Alcanzable: No se puede determinar ya que este criterio va relacionado al segundo, y como se mencionó el objetivo no lo especifica.
 - Realista: Si es realista, ya que con una adecuada cotización se puede lograr financiar esta implementación.
 - Temporalidad: No especifica temporalidad, es decir en que horizonte de tiempo se debería implementar la nueva estantería.

Esta implementación va relacionada a incrementar las ventas, porque el rubro en el que se desenvuelve el negocio es importante la armonía y orden como están ubicados los productos, si estos son adecuados para la capacidad que el minimarket quiere mostrar y sobre todo si facilitan la rotación de productos para minimizar el desperdicio de productos.

4.2. Determinación de la etapa del crecimiento empresarial

Para determinar la etapa del crecimiento empresarial en el que actualmente se encuentra el minimarket Génesis se recopiló información a través de entrevistas a la dueña del minimarket. Las entrevistas se dividieron en base a 5 capacidades (directivas, competitivas, financieras, tecnológicas, y de talento humano) para el diagnóstico interno mientras que el externo se subdividió en macro y micro entorno.

Por el lado del macro entorno se alineó a las siglas PESTE (fuerzas políticas, económicas, sociales, tecnológicas y ecológicas), mientras que el micro entorno se tuvo como base las cinco fuerzas propuestas por Porter. A continuación, se detalla el análisis.

4.2.1. Análisis interno

Para el análisis se consideró cinco capacidades, donde para cada una se aplicó un cuestionario que permitió medir las capacidades en relación a las etapas del crecimiento empresarial y comprobar si la hipótesis. Además, permitió conocer las causas raíz que provocan que las capacidades no estén desarrolladas como lo debería estar en una empresa con 15 años en el mercado.

a) Capacidades Directivas:

La figura muestra la escala donde 1 es totalmente en desacuerdo mientras que 6 es totalmente de acuerdo, siendo el mínimo desfavorable para la empresa, porque si las capacidades directivas no son adecuadas, la empresa no tiene un líder completo, es decir con habilidades, aptitudes y capacidades que le permita plantear, dividir, monitorear, controlar y evaluar los procesos de la organización. Por tanto, es un factor con alto grado de influencia para determinar la etapa en la que se encuentra la empresa.

- Se obtuvo dos respuestas con valoración de 1, en relación a si lleva la dueña de la empresa un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma y si mantiene un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo, de las respuestas se puede decir que la dueña no tiene una vida sustentable ya que según expresiones de la misma solo se dedica al trabajo.

- Por otro lado, se obtuvieron dos afirmaciones para la segunda escala, sobre apoyar los eventos y las actividades ceremoniales de la organización y mandar notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparten información relevante. Se puede interpretar que no se han desarrollado lo suficiente las habilidades blandas, además que la motivación esta dejada de lado, así como el fomentar actividades de confraternidad que permitan fortalecer lazos entre los miembros.
- También se obtuvo dos respuestas con valoración de tres, referentes a utilizar recompensas para reforzar los desempeños excepcionales y diseñar asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes. De estas respuestas se puede concluir que la dirección no marca metas o motiva a sus colaboradores a proponerse estas, de esto como en el punto anterior, la alta dirección no está implementando estrategias para motivar a sus colaboradores.
- La valoración con mayor calificación fue la 4 (ligeramente de acuerdo) con 58 afirmaciones de 84, en base a los 17 aspectos que evaluó la encuesta, por ello el porcentaje ponderado de las valoraciones es de 4.15 del cual se puede inferir que las capacidades están ligeramente desarrolladas o al 69.05%.
- La segunda valoración más recurrente fue de 5 con 17 afirmaciones del cual se contempla que solo el 20.24% de los aspectos evaluados están desarrollados, que eventualmente en el tiempo aplicando mejoras se convertirán en fortalezas.
- Finalmente, para la valoración de 6 (totalmente de acuerdo) solo se obtuvieron 3 afirmaciones lo cual representa que el 3.57% de los aspectos evaluados se han desarrollado satisfactoriamente, siendo las fortalezas de la dirección, con ello de la organización. Las afirmaciones más valoradas fueron relacionadas a utilizar métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades, el esfuerzo en la toma de iniciativas y el esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias. De las cuales se puede decir que la dirección está abierta a aportar e implementar mejoras que permita un mejor clima en la organización, sin afectar los procesos principales.

En la tabla 7 se resume los resultados de la encuesta PAMS, sobre la frecuencia, frecuencia acumulada, porcentaje y porcentaje acumulado.

Tabla VII: Tabulación PAMS

Escala de evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado
1	2	2.38%	2	2.38%
2	2	2.38%	4	4.76%
3	2	2.38%	6	7.14%
4	58	69.05%	64	76.19%
5	17	20.24%	81	96.43%
6	3	3.57%	84	100.00%
	84	100%		

La figura 15 muestra el resumen de la frecuencia de las valoraciones de la aplicación de la encuesta PAMS a la dueña del minimarket Génesis.

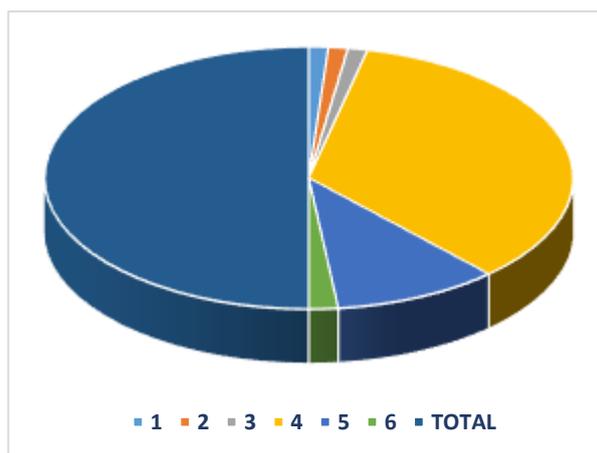


Figura 15: Frecuencia PAMS

La tabla ocho resume cuales fueron los aspectos con mayor valoración o promedio respecto al número de preguntas. Por ejemplo, sobre el desempeño como miembro de un equipo o primer aspecto, se obtuvo una valoración total de 9 respecto a dos preguntas por tanto tiene el promedio más alto de 4.5 lo cual indica que las capacidades directivas en relación a este aspecto están entre ligeramente desarrolladas y desarrolladas, de la misma manera se interpretan los demás aspectos considerando el promedio. Concluyendo que 4.15 es el promedio general de las capacidades directivas lo cual indica que se están ligeramente desarrolladas

Por otro lado, la frecuencia indica la sumatoria de los valores por pregunta.

Tabla VIII: Tabulación por aspecto de evaluación PAMS

Aspectos de evaluación	Frecuencia	Promedio	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado
<i>Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo</i>	9	4.5	6.38%	4.50	6%
<i>Cuando delego trabajo a los demás</i>	22	4.4	6.24%	8.90	13%
<i>En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:</i>	39	4.333	6.15%	13.23	19%
<i>Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador</i>	13	4.333	6.15%	17.57	25%
<i>Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:</i>	17	4.25	6.03%	21.82	31%
<i>En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo</i>	17	4.25	6.03%	26.07	37%
<i>Cuando desempeño el papel de líder en un equipo</i>	17	4.25	6.03%	30.32	43%
<i>Cuando me enfrente a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil</i>	21	4.2	5.96%	34.52	49%
<i>Nivel de autoconocimiento</i>	21	4.2	5.96%	38.72	55%
<i>Cuando otra persona necesita ser motivada</i>	37	4.1	5.82%	42.82	61%
<i>Cuando enfrente un problema típico de rutina</i>	12	4	5.67%	46.82	66%
<i>En una situación en la que es importante ganar más poder</i>	32	4	5.67%	50.82	72%
<i>Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección</i>	12	4	5.67%	54.82	78%
<i>Cuando alguien se queja por algo que he hecho</i>	12	4	5.67%	58.82	83%
<i>Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro</i>	16	4	5.67%	62.82	89%
<i>Cuando estoy en la posición de liderar el cambio</i>	28	4	5.67%	66.82	95%
<i>Cuando me enfrente a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo</i>	22	3.67	5.21%	70.49	100%
	347	70.49	100%		
		4.15			

La figura 16 grafica la frecuencia, promedio, porcentaje, frecuencia acumulada y porcentaje acumulado de la tabla anterior tomando como el 100% a 70.49, que es la sumatoria de promedios obtenido.

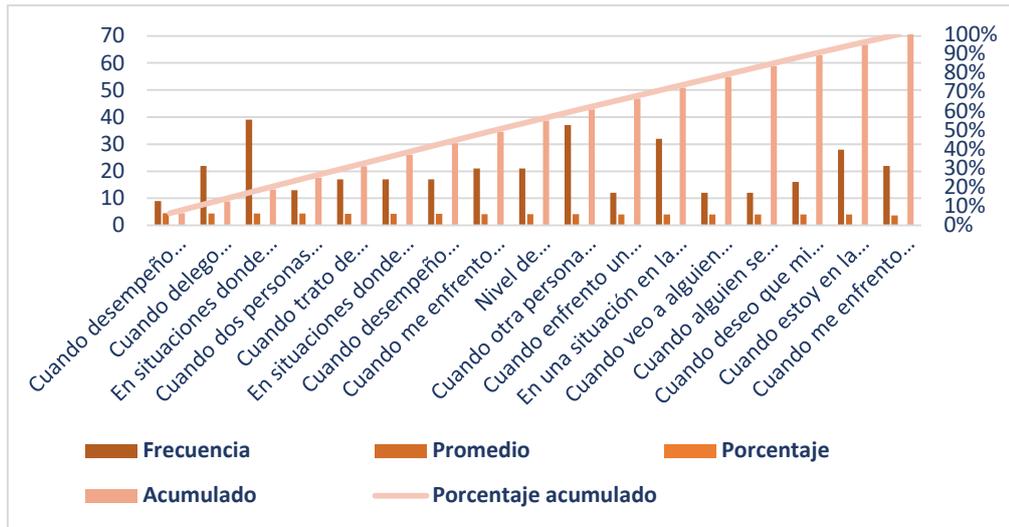


Figura 16: Frecuencia, promedio y porcentaje por aspecto

La figura 17 muestra el ochenta veinte de la tabulación por aspecto de manera inversa, porque en este caso la valoración máxima hace referencia a valoraciones positivas para la empresa mientras que la mínima a valoraciones negativas, respecto al promedio. Es decir, el aspecto 14, 15, 16 y 17, los cuales se mencionan en la tabla ocho y sus promedios están resaltados de color naranja, representan el 20% de la causa crítica que ocasionan que las capacidades directivas no están desarrolladas o satisfactoriamente desarrolladas, que además influyen en el 80% restante de los aspectos evaluados.

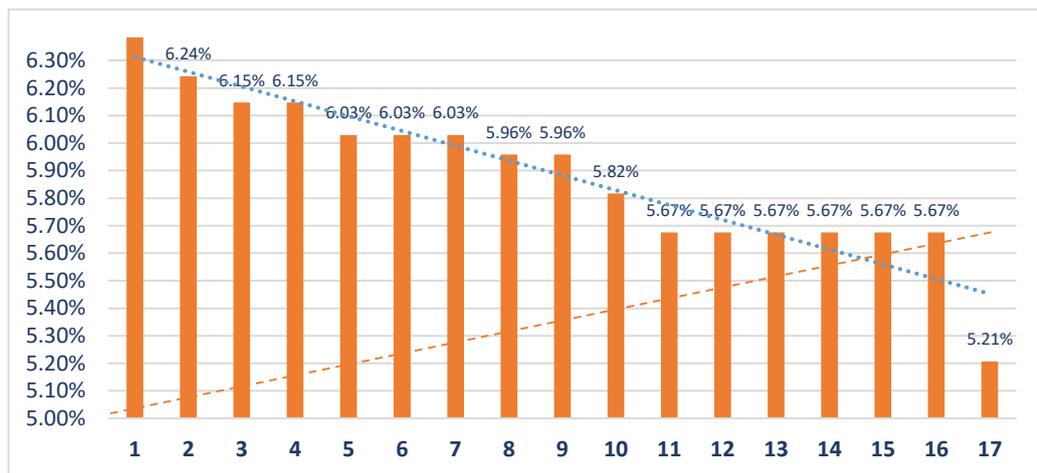


Figura 17: Porcentaje por promedio, 80/20

- Después del análisis de los datos, en esta parte se da a conocer en qué etapa del crecimiento empresarial respecto a las capacidades directivas se encuentra el minimarket Génesis.

Como se observa en la tabla 8 se obtuvo un sumatorio total de 347 puntos de valoración, respecto a los 17 aspectos con 84 preguntas de la encuesta PAMS, lo cual indica que el minimarket Génesis se encuentra en el cuartil inferior o en etapa de existencia respecto a las capacidades directivas, según esta capacidad no se cumple la hipótesis, pues estaría ubicada en una etapa inferior de la prevista.

Tabla IX: Resultados de las capacidades directivas

RESULTADOS		
Indicadores	Meta	Actual
<i>CUARTIL SUPERIOR</i>	422 o más	
<i>SEGUNDO CUARTIL</i>	395 a 421	
<i>MEDIA</i>	394.35	
<i>TERCER CUARTIL</i>	369 a 394	
<i>CUARTIL INFERIOR</i>	368 o menos	347

b) Capacidades competitivas

La siguiente tabla muestra los datos ordenados recogidos de la encuesta realizada a la dueña del minimarket. Donde se puede observar que:

- La valoración B o de acuerdo es la más registrada en las preguntas relacionadas a las capacidades competitivas óptimas, con un puntaje de 56 sobre 96, lo que indica que el minimarket Génesis ha desarrollado sus capacidades directivas al 58%.
- La segunda valoración con más recurrencia fue la C o en desacuerdo, sumando una valoración de 1, lo cual representa el 19% esto indica que en base las preguntas de evaluación el minimarket no cumple con el 19% de acciones relacionadas a desarrollar capacidades competitivas.
- La valoración totalmente de acuerdo o A con sumatoria de 15 hace referencia a que solo el 16% de las capacidades competitivas en relación a las preguntas de evaluación han sido desarrolladas.
- Mientras que E o valoración no se/no tengo suma un total de 7 puntos lo cual representa que el 7% de las capacidades competitivas no han sido

desarrolladas en ningún grado porque nunca se han implementado o se desconocen.

- Finalmente, la valoración D equivalente a dos puntos que refiere totalmente en desacuerdo no sumó puntaje alguno.

Tabla X: Tabulación capacidades competitivas

Escala de evaluación	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado
B (4)	56	58%	56	58%
C (3)	18	19%	74	77%
A (5)	15	16%	89	93%
E (1)	7	7%	96	100%
D(2)	0	0%	96	100%
TOTAL	96	100%		

La figura 17 muestra el ochenta veinte de la tabulación por aspecto de manera inversa, porque en este caso la valoración máxima hace referencia a valoraciones positivas para la empresa mientras que la mínima a valoraciones negativas, respecto la sumatoria de puntajes o frecuencia. Es decir, el porcentaje de la escala de evaluación A y E, los cuales se mencionan en la tabla ocho resaltados de color naranja, representan el 20% de las causas críticas que ocasionan que las capacidades directivas no están desarrolladas o satisfactoriamente desarrolladas influyendo además en el 80% restante de las afirmaciones evaluadas.

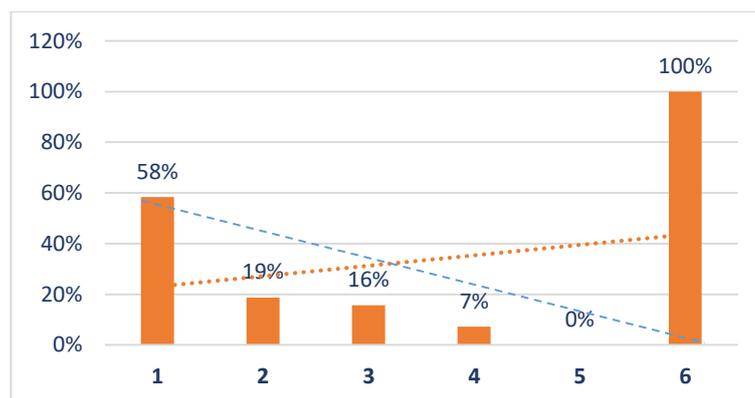


Figura 18: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20

- Después del análisis de las respuestas a las afirmaciones, se concluye en qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis respecto a las capacidades competitivas. Como se observa en la tabla 11 se obtuvo un

sumatorio total de 96 puntos de valoración, respecto de las 30 preguntas evaluadas, lo que indica que el minimarket Génesis se encuentra en el nivel esperado o en etapa de éxito respecto a las capacidades competitivas. Según esta capacidad el minimarket estaría ubicado en una etapa superior de la prevista, por lo que se rechaza la hipótesis en relación a esta capacidad.

Tabla XI: Resultados de las capacidades competitivas

RESULTADOS

Indicadores	Base	Obtenido
<i>Sobresaliente</i>	de 135 a 150	
<i>Por arriba de lo esperado</i>	de 120 a 134	
<i>Esperado</i>	de 90 a 119	96
<i>Por debajo de lo esperado</i>	de 60 a 89	
<i>Insatisfecho</i>	de 30 a 59	

c) Capacidades financieras

Para el análisis se evaluó 5 Indicadores financieros y de capacidad organizacional mínimos requeridos para una persona natural no obligada a llevar contabilidad, propuesto por la superintendencia de industria y comercio de Colombia.

A continuación, se muestran que indicadores fueron evaluados.

Tabla XII: Indicadores respecto a las capacidades financieras

No	INDICADOR	FORMULA	MARGEN	Indicador	REAL
1	Índice de liquidez	Activo Corriente/Pasivo Corriente	Mayor o Igual a	1.20	1.99
2	Nivel de endeudamiento	Pasivo Total/Activo Total	Menor o Igual a	66.00%	50.15%
3	Razón de cobertura de interés	Utilidad operacional/gastos de intereses	Mayor o igual o indeterminado	1.10	1.20
4	Rentabilidad del Patrimonio	Utilidad operacional/Patrimonio	Mayor o Igual a	5.00%	15.43%
5	Rentabilidad del activo	Utilidad operacional/activo	Mayor o igual a	3.00%	3.23%

- Índice de liquidez; para la obtención de este, se aplicó la fórmula (columna dos - fila uno) que es la división del activo corriente que está formado por los bienes y derechos líquidos o que se pueden hacer líquidos, sobre el

pasivo corriente que está formado por todas las deudas que vencen a un año o en el corto plazo.

El minimarket Génesis obtuvo 1.99 como índice de liquidez, lo cual está por encima del índice mínimo permitido propuesto por el modelo base. Al obtenerse 1.99 como índice de liquidez implica que la empresa cuenta con una mayor cantidad de recursos de corto plazo de los que debe, es decir la entidad cuenta con un activo circulante de 1.99 soles por cada sol de deuda, la cual vence en el corto plazo o en menos de un año.

- Nivel de endeudamiento; en base a los datos de registros contables se obtuvo como ratio para el minimarket Génesis 50.15%, es decir cumple con el segundo indicador requerido. De lo cual es importante resaltar que si el valor de la ratio es inferior a 40% la empresa puede estar incurriendo en un exceso de capitales ociosos, con alta probabilidad de provocar pérdida de rentabilidad de sus recursos. Por el contrario, si la ratio de endeudamiento da un resultado mayor al 60% significa que la empresa está soportando un excesivo volumen de deuda. Por lo que el resultado del minimarket Génesis es alentador.
 - Razón de cobertura de interés; este indicador midió la capacidad que tiene el minimarket Génesis para cumplir con las responsabilidades asociadas a los gastos financieros. Se obtuvo un índice 1.2 respecto a 1.1 del índice propuesto en este indicador. Lo cual indica que la empresa si es capaz de cumplir con las obligaciones respecto a los pasivos financieros.
 - Rentabilidad del patrimonio; este indicador permitió identificar la rentabilidad que el minimarket Génesis les ofrece a los socios del capital que han invertido sin considerar los gastos financieros ni de impuestos. Lo que dio como resultado el 15.43% es decir la empresa devuelve este porcentaje a los socios sobre el capital invertido.
 - Rentabilidad de los activos, esta ratio permite medir la capacidad de las empresas para generar ganancias, tomando en cuenta los activos de la compañía y no solamente el patrimonio. El índice obtenido fue de 3.23% lo cual indica que por cada sol que la empresa invirtió fue capaz de sacarle el 3.23% de rendimiento.
- Después comparar los indicadores tomados como base con los obtenidos se concluye en qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket

Génesis respecto a las capacidades financieras. Como se aprecia en la tabla 13 se obtuvo que los 5 indicadores fueron cumplidos satisfactoriamente por la empresa, lo cual concluye que el minimarket Génesis en relación a las capacidades financieras estaría ubicado en la etapa de madurez, por lo que se rechaza la hipótesis en relación a esta capacidad.

Tabla XIII: Resultados de las capacidades financieras

RESULTADOS

Indicadores	Base	Obtenido
<i>Cantidad de indicadores financieros aprobados</i>	5	5
	4	
	3	
	2	
	1	

d) Capacidades tecnológicas.

En este punto se muestra los datos ordenados recogidos de la encuesta, dividida en 3 categorías; nivel estratégico, nivel de gestión de ideas y nivel de apertura, con un total de 4 preguntas. En la tabla 14 se muestra el resumen de la siguiente explicación de los resultados.

- El nivel estratégico obtuvo 24 de 50 puntos, lo cual representa que la capacidad tecnológica en cuanto a nivel estratégico respecta solo se ha desarrollado al 20%, tomando como óptimo 41.67%, es decir menos de la mitad de las preguntas evaluadas fueron respondidas como afirmaciones positivas para la empresa. Es importante mencionar que las preguntas en esta categoría fueron orientadas a conocer la medida en que son implementadas las estrategias de innovación alineadas a los objetivos y visión, además de conocer en qué grado de importancia que le da la empresa a la implementación de estas en relación a la comunicación, participación, inversión de tiempo y financiera. Por lo que se concluye que, si bien la empresa tiene toma alguna iniciáticas de planeamiento referente la innovación, estas no son suficientes para el desarrollo óptimo de la empresa.
- La evaluación de las capacidades tecnológicas en relación al nivel de gestión de ideas obtuvo 20 puntos de 40, lo cual indica que solo han sido

desarrolladas al 16.67% de un óptimo de 33.33%, lo cual indica como en el anterior caso menos de la mitad de las respuestas fueron afirmaciones beneficiosas para la empresa. Cabe resaltar que la categoría se basó en el proceso para gestionar ideas innovadoras siendo puntos críticos el no tener definidos mecanismos para evaluación y selección de ideas, además de no contar con un portafolio de ideas estructuradas. De lo cual se puede decir que la empresa puede tener la voluntad para implementar ideas innovadoras, sin embargo, no llega a gestionarlas o las gestiona de manera superficial.

- Respecto a la tercera categoría en relación al nivel de apertura el minimarket Génesis solo reporta 10 puntos de afirmaciones positivas de un total de 30 lo que representa el 8.33% del 25% considerado óptimo, en otras palabras, solo la tercera parte de las capacidades tecnológicas referente a la categoría han sido desarrolladas. Las preguntas realizadas fueron referentes a la utilización de nuevas tecnologías y comunicación, gestión de colaboración con instituciones de educación superior, gestión de la colaboración con competidores, gestión de la participación de los clientes y vigilancia del entorno.

Tabla XIV: Tabulación capacidades tecnológicas

NIVELES	PUNTAJE IDEAL	PUNTAJE REAL	% optimo	% real
<i>Nivel estratégico</i>	50	24	41.67%	20.00%
<i>Nivel de gestión de ideas</i>	40	20	33.33%	16.67%
<i>Nivel de apertura</i>	30	10	25.00%	8.33%
<i>Puntaje Total de las Categorías</i>	120	54	100.00%	45.00%

La siguiente figura representa gráficamente los datos de la tabla anterior, lo que indica que el nivel estratégico tuvo un desarrollo ligeramente superior respecto al nivel de gestión de ideas, este a su vez siendo superior al nivel de apertura. Concluyendo que respecto al óptimo el total del desarrollo de las categorías mencionadas fue del 45% es decir la capacidad no está desarrollada.

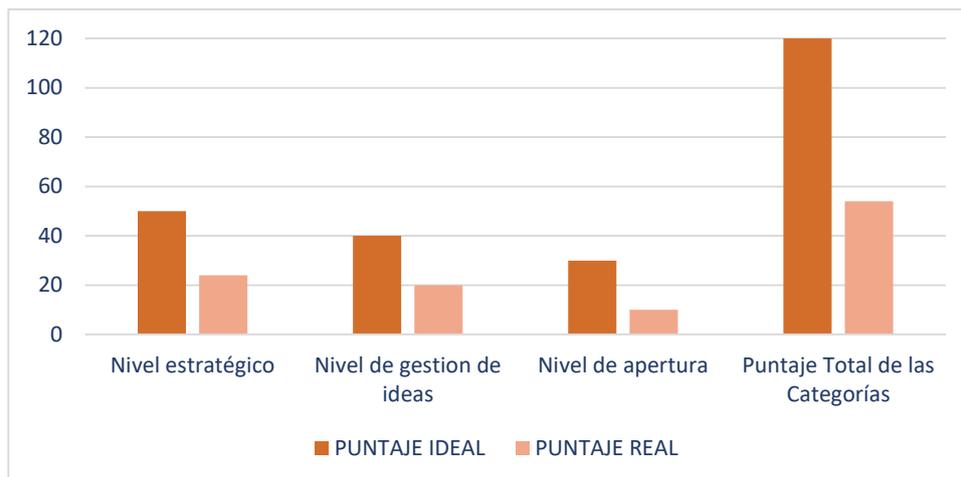


Figura 19: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20

La figura 20 muestra el ochenta veinte de la tabulación por aspecto de manera inversa, porque en este caso la valoración máxima hace referencia a valoraciones positivas para el minimarket Génesis mientras que la mínima a valoraciones negativas, respecto la sumatoria de puntajes, tabulado en la columna de frecuencias. Es decir, el porcentaje de la categoría nivel de apertura representan las causas que provocan que las capacidades tecnológicas no estén desarrolladas, la cual se observa en la tabla quince resultado de color naranja, en otras palabras, refleja el 25% de las causas críticas que provocan que las capacidades directivas no estén desarrolladas o satisfactoriamente desarrolladas, influyendo además en el 80% restante de las preguntas evaluadas.

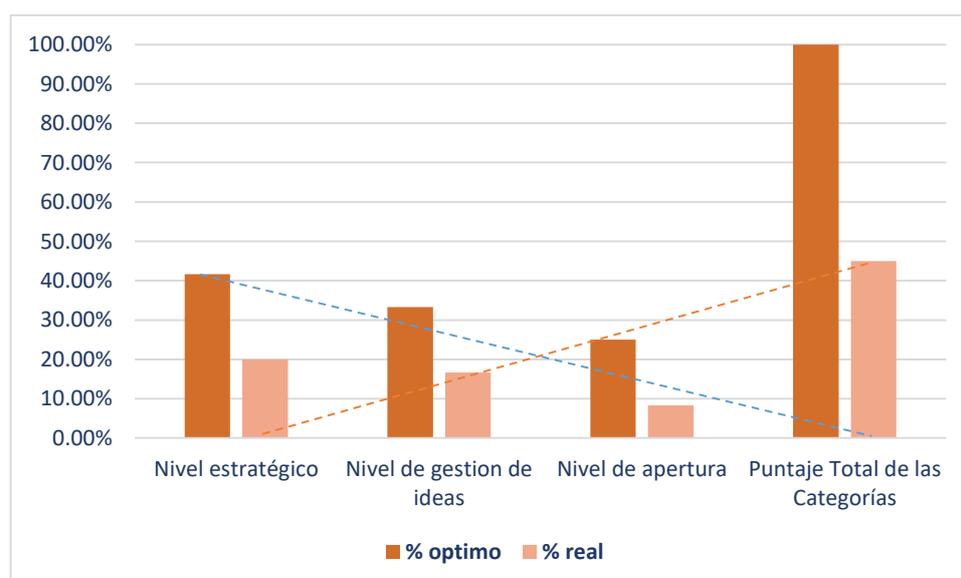


Figura 20: Porcentaje capacidades competitivas, 80/20

- Después del análisis de las respuestas obtenidas de la entrevista, se concluye en qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis en relación a las capacidades tecnológicas.

Como se observa en la tabla 15 se obtuvo un sumatorio total de 54 puntos de 120 considerando 24 preguntas evaluadas, lo que indica que el minimarket Génesis se encuentra por debajo del estándar o en la etapa de supervivencia respecto a las capacidades tecnológicas. Según esta capacidad el minimarket estaría ubicado en la etapa de la prevista, por lo que se acepta la hipótesis en base a esta capacidad.

Tabla XV: Resultados de las capacidades tecnológicas

RESULTADOS

Indicadores	Óptimo	Real
Sobresaliente	120	
Por arriba del estándar	96-119	
Estándar	72-95	
Por debajo del estándar	48-71	54
Insatisfecho	24-47	

e) Capacidades de talento Humano

La tabla 16 muestra las respuestas de las 9 preguntas realizadas en base a la encuesta de evaluación de desempeño del empleado PAMS y la valoración con la que la califican los 9 colaboradores del minimarket Génesis, de los cuales cuatro ocupan cargos en el área comercial (ventas), uno ocupa cargo en el área comercial (ventas) y RR.HH, mientras que tres colaboradores con puestos en el área de logística (transporte), 1 colaborador perteneciente al área comercial (publicidad), finalmente un miembro de la organización encargado del área de compras, finanzas y logística. La tabla además muestra los promedios por preguntas, el puntaje alcanzado por cada colaborador y el promedio general de las capacidades del talento humano.

Tabla XVI: Resultados capacidades de talento humano por colaborador

Capacidades de talento humano, tabla de respuestas.

Numero de pregunta	C1Ma.	C2N.	C3L.	C4C.	C5S.	C6A.	C7Me.	C8P.	C9Sa.	Promedio
1	3	3	5	2	4	4	4	2	3	3.33
2	3	3	4	2	3	4	4	3	3	3.22
3	3	4	5	2	3	5	4	2	3	3.44
4	3	4	4	2	5	4	4	3	3	3.56
5	3	4	5	2	5	3	4	2	3	3.44
6	3	4	4	1	5	4	3	2	3	3.22
7	2	5	5	3	2	3	4	3	2	3.22
8	2	4	5	2	4	4	4	2	2	3.22
9	2	5	5	2	5	4	4	2	3	3.56
Totales	24	36	42	18	36	35	35	21	25	30.22

La siguiente figura refleja el puntaje en sentido horario, respecto de la leyenda, que obtuvo cada colaborador después de aplicada la encuesta. El promedio general es equivalente a 30.22, del cual se concluye que el colaborador con C3L destaca del resto con 4 puntos, mientras que C2N, C5S, C6A y C7Me se mantienen por debajo de este, pero superior al promedio. Además, se observa que el colaborador C4C está muy por debajo del promedio, razón por la cual la empresa debería tomar medidas.

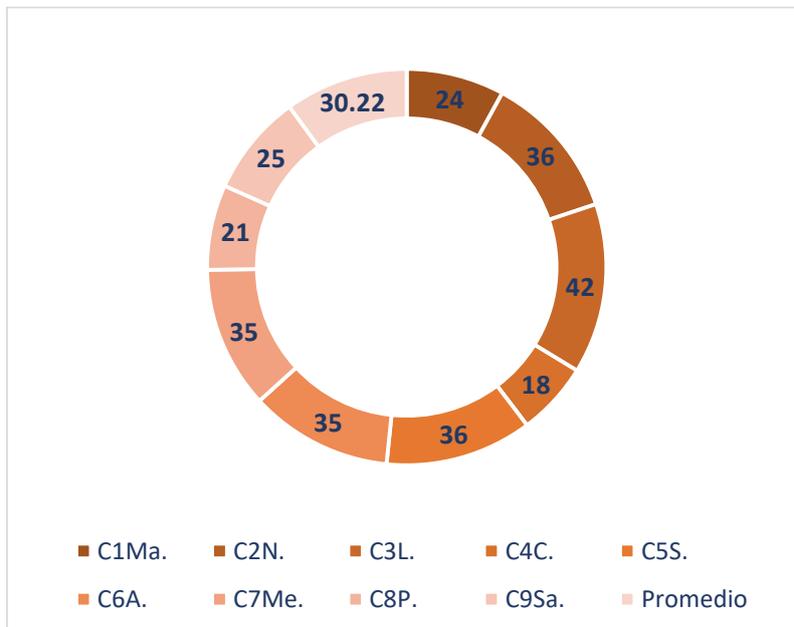


Figura 21: Porcentaje por colaborador

En la anterior figura solo se comparó el puntaje de desempeño entre los colaboradores del minimaket Génesis, para este segmento se comparó el porcentaje de desempeño entre colaboradores y se identificó el 20% de trabajadores que impiden una mayor valoración de las capacidades humanas.

Tabla XVII: Tabulación capacidades de talento humano

Colaborador	Frecuencia	Porcentaje	Acumulado	Porcentaje acumulado
3	42	15%	42	15%
2	36	13%	78	29%
5	36	13%	114	42%
6	35	13%	149	55%
7	35	13%	184	68%
9	25	9%	209	77%
1	24	9%	233	86%
8	21	8%	254	93%
4	18	7%	272	100%
TOTAL	272	100%		

La siguiente figura muestra el porcentaje real obtenido por cada colaborador en el eje x, respecto al porcentaje acumulado en el eje y, de acuerdo al orden de la tabla 17. Donde además se puede observar el 80/20 de las capacidades de talento humano, es decir, que los colaboradores 1,8 y 4 representan el 20% de las causas críticas que hacen que la valoración de las capacidades a nivel organizacional no sean las óptimas.

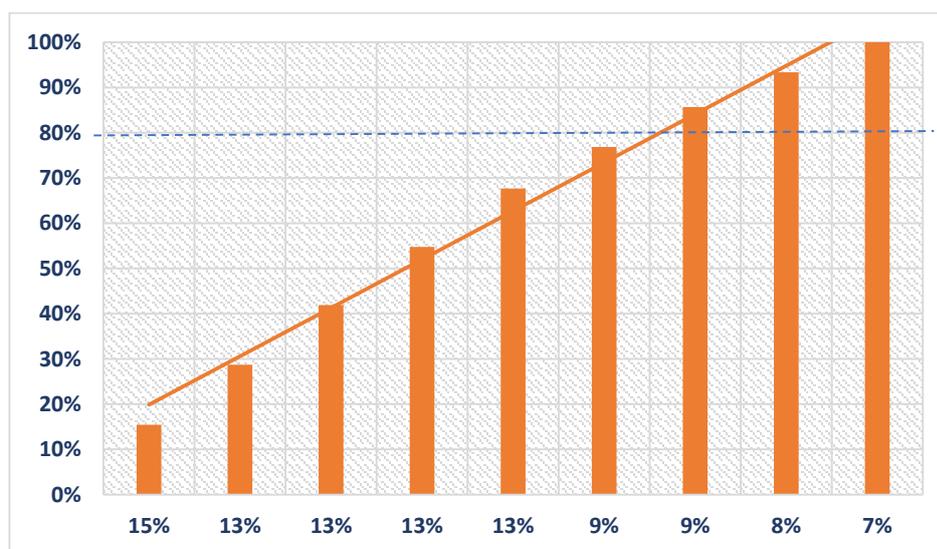


Figura 22: Capacidades de talento humano 80/20

En la figura 24 se puede observar el desempeño de cada trabajador en escala del 1 al 5 respecto a 9 preguntas (eje x). También se puede tener mayor detalle respecto a cuáles fueron las preguntas en las que los trabajadores del 20% de la causa crítica fueron calificados con valoraciones deficientes.

De donde se evidencia que la baja valoración de C1Ma se debió al puntaje obtenido en las preguntas 2,3 y 7, referentes a la cantidad de trabajo, grado de cooperación y el conocimiento y aplicación de las políticas de la empresa. Por otro lado, el colaborador con menor desempeño respecto a las preguntas 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9 tuvo un desempeño de dos, mientras que en la pregunta 6 referente a la asistencia y puntualidad obtuvo uno, pero para la pregunta 7 tuvo puntaje de tres, considerando el conocimiento y aplicación de la política y objetivos de la empresa. El tercer colaborador parte del 20% de Pareto es el C8P que obtuvo en las preguntas 1, 3, 5, 6, 8 y 9 como valoración dos y con puntaje de tres las preguntas 2, 4 y 7.

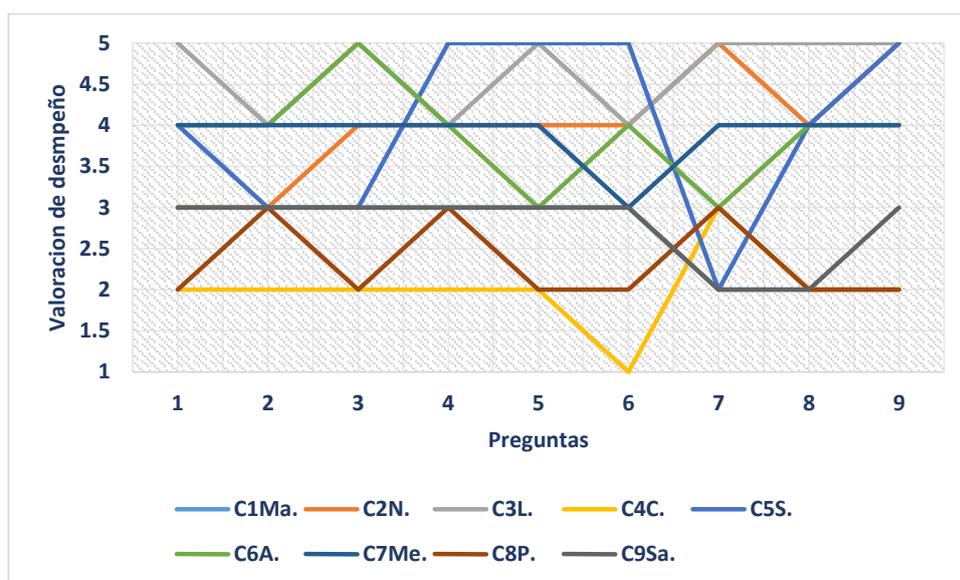


Figura 23: Líneas de trazo, colaborador pregunta

- Después del análisis del desempeño de los colaboradores, se concluye en qué etapa del crecimiento empresarial se encuentra el minimarket Génesis en relación a las capacidades de talento humano.

Como se observa en la tabla 18 se obtuvo un promedio ponderado de 30.2 puntos, siendo el puntaje ideal 45 punto en base a 9 preguntas, lo que indica que el minimarket Génesis se encuentra en desarrollo medio. Según esta

capacidad el minimarket estaría ubicado en la etapa de éxito, una etapa superior a la esperada, por lo que se rechaza la hipótesis en base a esta capacidad.

Tabla XVIII: Resultados capacidades de talento humano

<i>RESULTADOS</i>		
<i>Indicadores</i>	<i>Base</i>	<i>Obtenido</i>
<i>Sobresaliente</i>	de 39 a 45	
<i>Por arriba de lo esperado</i>	de 32 a 38	
<i>Esperado</i>	de 23 a 31	30.2
<i>Por debajo de lo esperado</i>	de 16 a 22	
<i>Insatisfecho</i>	de 9 a 15	

4.2.2. Análisis externo

El análisis externo de del minimarket Génesis se basó en dos contextos; el macroentorno donde la empresa no es el punto de referencia, sino que únicamente es una parte del contexto en el que realiza su actividad comercial. Mientras que en el contexto del microentorno, el análisis si gira en función del alcance de la empresa.

4.2.2.1 Macro entorno

Para el análisis del macroentorno se usó la herramienta PESTE, la cual permitió identificar las fuerzas externas o a nivel macro que tienen grado de influencia sobre el negocio y que determinar su evolución en el mercado.

a) Fuerzas políticas;

- Crisis política; el pasado 10 de noviembre Manuel Merino asumió el cargo como presidente del Perú luego de que el congreso peruano voto a favor de la moción de vacancia destituyendo a Martin Vizcarra, provocando la renuncia de 5 miembros de la bancada parlamentaria de Somos Perú Felicita Tocto (Cajamarca), Betto Barrionuevo (Áncash), Mariano Yupanqui (La Libertad) y Grimaldo Vásquez (Amazonas), además de provocar la indignación de miles de peruanos expresadas a través de protestas, generando una situación de crisis e incertidumbre

en el Perú.(Gestión,2020) Algunas instancias internacionales como la ONU, la embajada británica y estadounidense manifestaron su preocupación y exhortaron a las autoridades peruanas a garantizar el derecho de la reunión pacífica. (El economista América, 2020)

- Elecciones Perú 2021; por otro lado, Manuel Merino actual presidente del Perú confirmo las elecciones presidenciales eventualmente llevadas a cabo el 11 de abril del 2021. (Andina, 2020)
 - Proyecto Majes Sigua II, al 14 de noviembre del 2020 el gobierno regional de Arequipa esta la espera de aprobación de proyecto de ley 6133 en comisión de presupuesto del congreso para reactivar dicho proyecto, el cual generaría 40 mil puestos de trabajo. (Gobierno regional de Arequipa, 2020)
 - Elecciones USA 2020; el pasado 7 de noviembre Joe Biden fue elegido como el próximo presidente de los Estados Unidos. Hugo de Zela embajador de Perú en USA, refirió que la gestión de Joe Biden presidente electo de USA el positivo y dinámico para Perú, pues mantiene vínculos cercanos con América Latina. Mencionó además que el mercado estadounidense esté a disposición del Perú gracias al TLC. (El Peruano, 2020)
 - China eventos de comercio internacional, el presidente Xi Jinping confirmo la asistencia a la 12ª Cumbre de los países BRICS (Brasil, Rusia, la India, China y Sudáfrica), a la 27ª Reunión Informal de Líderes Económicos del Foro de Cooperación Económica Asia-Pacífico (APEC, por sus siglas en inglés) y a la 15ª Cumbre del Grupo de los 20 (G20), para hacer frente a las crisis mundiales y a perfeccionar la gobernanza de la economía mundial. (Ministerio de Relaciones Exteriores de la República Popular China, 2020)
- b) Fuerzas económicas; el análisis para la empresa se basó en tres factores evaluados por el Fondo monetario internacional (FMI) en el informe de “Perspectivas de la Economía Mundial” octubre 2020 (pág. 61), los cuales se describen a continuación.
- Producto bruto interno (PIB); De acuerdo con el FMI el pronóstico del PBI para Perú hacia el 2021 será de 7.3 respecto a las proyecciones del presente año, la cual indica que cerraría en -13.9. Este panorama mejoraría ya que la reactivación de China tiene tendencia positiva, lo que

implica el consumo de metales favoreciendo a Perú pues es un proveedor clave, sin embargo, no deja de estar en una situación crítica por efectos del coronavirus.

- Índice de precios al consumidor (IPC); En base al FMI el índice de precios al consumidor del 2019 fue de 2.2 mientras que las proyecciones para 2020 es de 1.8 y hacia el 2021 de 1.9 lo que indicaría que los precios tendrán alguna inflación percibida por los hogares o un cambio creciente en el costo de vida.
- Saldo en cuenta corriente; en el 2019 este fue de -1.4, pero en base a las proyecciones del FMI este índice alcanzaría -1.1 para el 2020 y hacia el 2021 de -0.3 lo cual indicaría que incrementarían las exportaciones netas, ingresos netos y transferencias corrientes netas.

c) Fuerzas socioculturales

- Sala situacional Covid 19; la tasa de letalidad en el Perú al 14 de noviembre del 2020 es de 3.76%, mientras que Arequipa alcanza el 3.8%, donde los adultos mayores (60-69) del sexo masculino representan el porcentaje mayor con (6715 fallecidos), de acuerdo con el ministerio de salud. (MINSA)
- Población en edad de trabajar (PET); de acuerdo con el INEI (2020) actualmente está conformada por 17 millones 970800 personas económicamente activas (PEA); de las cuales 17 millones 307 mil 300 tienen empleo y la diferencia busca empleo activamente. Por su parte, 7 millones 138 mil 600 personas conforman la población económicamente no activa (NO PEA), compuesta por estudiantes a tiempo completo, amas de casa, jubilados, enfermos y personas con discapacidad. Por lo que en base a las proyecciones del FMI se espera una tasa de desempleo de 8.8 al 2021.
- Gasto público por alumno en educación superior universitaria; para la región Arequipa al 2019 se destinó 11449 soles corrientes con el propósito de ofrecer una medida monetaria para cubrir gastos de servicios educativos directos.
- Porcentaje de población afiliada a un seguro de salud; de acuerdo con el INEI al 2019 el 66.9% de la población arequipeña se encuentra afiliada a un seguro de salud (Seguro Integral de Salud-SIS, EsSalud u otro tipo de seguro)

- Acciones de terrorismo registradas; al 2018 se obtuvieron 773 casos a nivel nacional, mientras solo 1 caso se desarrolló en Arequipa, en base a las acciones registradas por la Dirección Contra el Terrorismo (DIRCOTE PNP).
- d) Fuerzas tecnológicas
- Porcentaje de hogares con acceso a internet; a nivel nacional el 35.9% de los hogares tuvo acceso al servicio de Internet como parte de las tecnologías de información y comunicaciones, mientras que Arequipa alcanzó el 47,9% en base a la encuesta nacional de hogares realizada por el INEI. (2019)
 - Porcentaje de mujeres con acceso a medios de comunicación, como refiere el Instituto Nacional de Estadística e Informática (2019), a nivel nacional el 14.9% de mujeres tuvo acceso a medios de comunicación (periódico, televisión y radio), por otro lado, Arequipa obtuvo solo el 18.7% lo cual les que permitió informarse, acceder a oportunidades, expresarse y participar de forma activa en la sociedad.
- e) Fuerzas ecológicas; A continuación, se muestran datos extraídos del Sistema de información regional para la toma de decisiones (SIRTOD, 2020)
- Acciones de apoyo a la instalación de producción – instalación de cultivos, al 2017 se instalaron 12 hectáreas con cultivos de diversas especies para consumo, para semillero, para mercado y frutales, según el Programa de Desarrollo Productivo Agrario Rural (AGRORURAL).
 - Temperatura promedio anual, el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología (SENAMHI, 2019) refiere que, promediando las 12 temperaturas medias mensuales, Arequipa mantiene 16.6 grados centígrados desde el 2017.
 - Superficie de tierra afectada por ocurrencia de emergencia, a nivel nacional 95034 hectáreas, mientras que para 4742 hectáreas de cultivo fueron afectadas por fenómenos tales como lluvias intensas, inundaciones, incendios forestales, entre otros en el 2018; causando daños directos e indirectos a la población.

A continuación, se muestra la tabla resumen de la valoración por factor, el grado de importancia y tendencia; donde la menor valoración equivalente a uno es

positiva para el minimarket Génesis mientras que la mayor valoración mayor o 5 es desfavorable para la empresa.

Tabla XIX: Ítems de calificación

ITEMS DE CALIFICACIÓN

IMPORTANCIA	INTENSIDAD (-)	TENDENCIA	PUNTUACIÓN
<i>Perjudica</i>	Muy fuerte	Muy pesimista	5
<i>No aporta</i>	Fuerte	pesimista	4
<i>Aporta poco</i>	Promedio	Indiferente	3
<i>Aporta</i>	Debil	Optimista	2
<i>Aporta mucha</i>	Muy débil	Muy optimista	1

La tabla 20 muestra cada uno de los factores anteriormente detallados, donde se consideró 5 subfactores para el factor político, 3 para el económico, 5 para el factor sociocultural, 2 respecto al factor tecnológico y al ecológico 3, valorados de acuerdo a los ítems mencionados en la tabla 19.

Tabla XX: Análisis PESTE

	Subfactores Políticos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación	TOTALES
POLÍTICO	Crisis política	5	5	4	14	31
	Elecciones Perú 2021	2	2	1	5	
	Proyecto Majes Siguan II (proyecto de ley 6133)	1	1	2	4	
	Elecciones USA 2020	2	2	1	5	
	China eventos de comercio internacional	1	1	1	3	
	Factores Económicos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación	TOTALES
ECONÓMICO	Producto bruto interno	2	2	2	6	18
	Indice de precios al consumidor	2	2	2	6	
	Saldo en cuenta corriente	2	2	2	6	
	Factores Sociales	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación	TOTALES
SOCIAL	Sala situacional Covid 19	5	5	2	12	47
	Poblacion en edad de trabajar	2	3	3	8	
	Gasto público por alumno en educación superior universitaria	2	2	2	6	
	Porcentaje de población afiliada a un seguro de salud	3	3	3	9	
	Acciones de terrorismo registradas	5	5	2	12	
	Factores Tecnológicos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación	TOTALES
E TECNOLÓGICO	Porcentaje de hogares con acceso a internet	2	2	2	6	12
	Porcentaje de mujeres con acceso a medios de comunicación	2	2	2	6	
	Factores Ecológicos	Importancia	Intensidad	Tendencia	Puntuación	

Acciones de apoyo a la instalación de producción	1	1	3	5	25
Temperatura promedio anual	2	2	3	7	
Superficie de tierra afectada por ocurrencia de emergencia	5	5	3	13	

En la siguiente tabla se muestra la puntuación obtenida para cada uno de los factores los cuales se pueden comparar con la puntuación ideal.

Tabla XXI: Resultados capacidades del macro entorno

FACTOR	Puntaje real	Puntaje ideal
POLÍTICO	31	15
ECONÓMICO	18	9
SOCIAL	47	15
TECNOLÓGICO	12	6
ECOLÓGICO	25	9

- Finalmente, la tabla 22 muestra los resultados de las capacidades del macro entorno, es decir cada factor se compara con la valoración perteneciente a las diferentes etapas del crecimiento empresarial. Además, en la tabla se puede observar el promedio obtenido en conjunto como capacidades del macro entorno el cual arroja una valoración de 36.8, del cual el puntaje más cercano es correspondiente a la etapa de éxito. Por lo que se rechaza la hipótesis planteada, ya que respecto a las capacidades externas en relación al macro entorno el minimarket Génesis se encontraría una superior de la esperada.

Tabla XXII: Resultados de las capacidades del macro entorno

FACTOR	Puntuación real	Etapas de existencia	Etapas de supervivencia	Etapas de éxito	Etapas de crecimiento	Etapas de madurez
POLÍTICO	31	75	60	45	30	15
ECONÓMICO	33	45	36	27	18	9
SOCIAL	54	75	60	45	30	15
TECNOLÓGICO	24	30	24	18	12	6
ECOLÓGICO	42	45	36	27	18	9
PROMEDIO	36.8	54	43.2	32.2	21.6	10.8

4.2.2.2 Micro entorno

Para el análisis del micro entorno se usó la herramienta 5 fuerzas de Porter la cual considera: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de nuevos competidores entrantes, amenaza de nuevos productos sustitutos y rivalidad entre competidores. Esta herramienta

se usó para conocer en qué nivel las fuerzas del micro entorno (fuerzas directas) impactan en el minimarket Génesis.

a) Poder de negociación de los clientes

Para poder determinar el nivel de negociación de los clientes, es importante señalar que el minimarket Génesis es detallista nivel 1 y que la relación comercial actual con los clientes se da de dos maneras:

- Directa; cuando el minimarket vende los productos a consumidores finales los cuales representan el 60% de sus ingresos totales.
- Indirecta; cuando la empresa vende los productos a detallistas nivel 2 y 3 representando el 40% de sus ingresos.

A continuación, la figura 25 explica cómo se da estos dos tipos de venta.

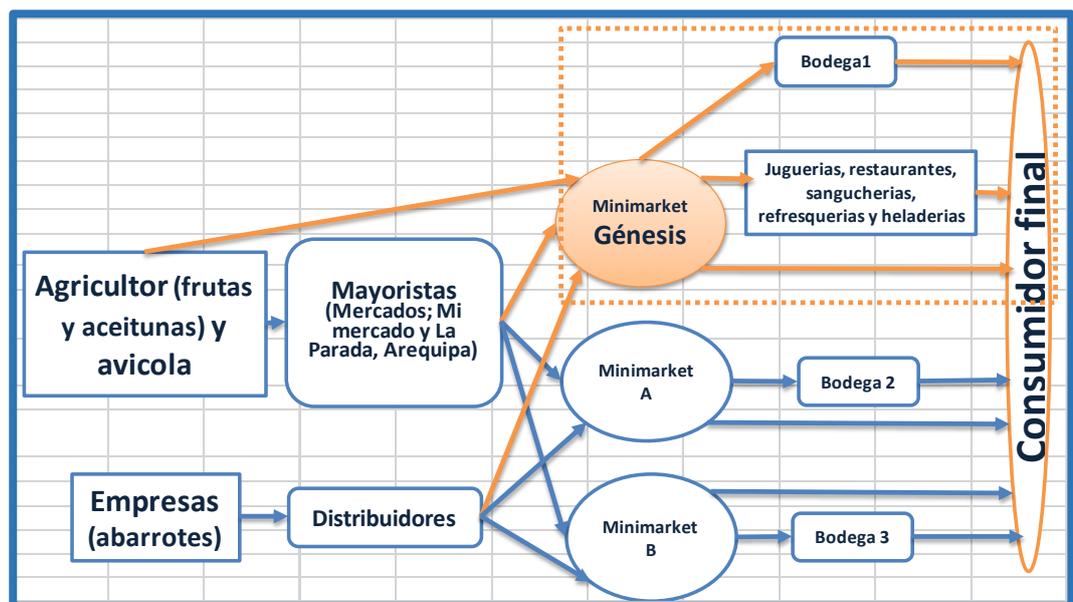


Figura 24: Canales de distribución, clientes

La evaluación del poder de negociación de los clientes se basó en cinco circunstancias:

- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor; los clientes que compran grandes volúmenes tales como bodegas, juguerías, restaurantes, sandwichería, refresquerías, heladerías y empresas de buffet locales representan el 40% de los ingresos totales para el minimarket, mientras que el porcentaje restante

(60%) representa a consumidores finales, donde el 40% realiza compras relativamente altas pues las realiza una o dos veces por semana, mientras que el restante compra volúmenes pequeños. Por lo que se puede decir que los clientes tienen alto poder de negociación.

- Los productos que se compran para el sector industrial son indiferenciados; los productos que ofrece el minimarket Génesis se puede encontrar en otros puntos de venta, ya que al ser la zona comercial existen negocios dedicados al rubro avícola, frutería o abarrotes, dando la oportunidad a los clientes a comprar en el ofertante que mejor le parezca, lo que representaría un poder alto de negociación sin embargo, la ventaja que ofrece el minimarket Génesis es ofrecer todos estos productos en un solo punto, a buen precio y de calidad, por tanto, el poder de negociación es alto.
- Existen costes bajos por cambiar de proveedor; si los clientes antes descritos quisieran comprar en otros negocios semejantes, no tendrían gastos extra, por lo que tendrían muy alto poder negociación.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás; las bodegas, juguerías y todos los clientes antes mencionados que compran volúmenes altos, tienen la posibilidad de comprar directamente de los mayoristas permitiendo en algunos casos adquirir productos a precios más bajos, lo que representaría un poder muy alto de negociación, sin embargo, al estar el minimarket Génesis ubicado en la zona les ofrece ventajas de omitir gastos de transporte, tiempo y respuesta rápida en caso de cambios. Por lo que el poder de negociación de los clientes respecto a este punto es neutro.
- El comprador tiene información total, los productos ofrecidos por el minimarket Génesis se pueden encontrar en diferentes negocios como ya se ha mencionado por lo que el acceso a la información es muy fácil, lo cual representaría un poder de negociación muy alto, sin embargo, se tiene un sesgo respecto al precio en productos principalmente frutas que no en todos los negocios de la zona se encuentran. Por lo cual respecto a este punto el poder de negociación es alto.

De lo que se concluye que el poder de negociación de los clientes en base a las cinco situaciones evaluadas es alto.

b) Rivalidad entre competidores

- Productos poco diferenciados; como se mencionó en anteriores puntos los productos que ofrece el minimarket son poco diferenciados, pues la mayoría de los productos (80%) se puede encontrar en otros puntos de venta, representando productos seleccionados el 20% restante. Concluyendo así que la rivalidad entre competidores es alta.
- Productos perecederos; todos los productos que ofrece el minimarket Génesis son perecederos, por lo que es sumamente importante mantener una alta rotación de lo contrario significarían pérdidas. Respecto a este punto la rivalidad entre competidores es muy alta pues para todos es necesario vender lo más posible, empleando diferentes estrategias en el día a día como bajar de precio y ofrecer sustitutos.
- Tendencia de la demanda de los productos; la demanda de los productos varía en relación a las temporadas, por lo que el minimarket se apoya en los productos de temporada en tiempos de escases de los otros. La competencia en este sentido usualmente cambia de giro por el periodo de escases, mientras que otros lo hacen definitivamente. Por lo que la rivalidad entre competidores en este aspecto es alta ya que no todos los negocios logran sobrevivir, pero Génesis a lo largo de los años ha sabido afrontar esta situación airoosamente, lo cual indica un impacto neutral.
- Fidelización de los clientes con una marca; en el área de actuación del minimarket se encuentran 3 puntos de competencia constantes es decir con más de 5 años ya establecidos, mientras que otros competidores que intentaron mantenerse solo duraron entre un año a dos, pues el manejo de este rubro es muy trabajoso, se tiene que laborar de lunes a domingo, de madrugada a noche, mantener precios competitivos, ofrecer productos frescos y de calidad, ofrecer variedad de productos, dar peso exacto, dar atención rápida y agradable, conocer el producto y resolver problemas de manera inmediata. Muchos competidores pueden dar un excelente trato, pero no ofrecen la variedad y con el precio que los ofrece Génesis, otros pueden tener precios muy competitivos pero su atención es pésima, e minimarket en estudio a lo largo de los años ha ido desarrollando estas capacidades lo cual le permite mantener la fidelización del 40% de sus clientes por más de 10 años, sin embargo, el 60% restante es iterativo y compra de acuerdo a las necesidades

inmediatas. Por lo que la fidelización de los clientes causa un impacto alto al minimarket.

- Mayoristas abren puntos de venta minorista; durante los 15 años de experiencia del minimarket ha sido testigo de que muchos mayoristas abrieron puntos de venta en la zona, pero con el paso de los meses los cerraban ya que están acostumbrados a otro modelo de negocio, sin embargo, en la actualidad (2020) existe un punto de venta mayorista de plátanos en la zona lo ha causado un impacto negativo en la rotación de este producto. Por lo cual se concluye respecto a esta situación el grado de impacto es alto.

c) Amenaza de nuevos competidores entrantes

- Diferenciación de producto/ servicio; como ya se mencionó a gran mayoría de los productos mientras que el resto son productos seleccionados, por lo que cualquier nuevo competidor puede ofrecer los productos que ofrece el minimarket Génesis, Por lo que la amenaza respecto a esta situación es alta.
- Política gubernamental; sobre las políticas gubernamentales es necesario realizar algunos trámites legales para abrir un local de manera formal, lo a algunos nuevos competidores prefieren evitar siendo negocios fuera de la formalidad. Por lo que causa poco impacto al minimarket Génesis.
- Ventaja en costos; la barrera que tendría un nuevo competidor es la adquisición de productos a un precio y calidad que le permita generar un buen margen. Por lo que la amenaza de nuevos competidores respecto a este punto es neutral.
- Acceso a canales de distribución; Por otro lado, conseguir un lugar de venta es muy complicado, pues actualmente la totalidad de la zona está ocupada, así como también el área restringida que está ocupada por ambulantes. Por lo que respecto a esta situación la amenaza de nuevos competidores es muy poca.
- Medidas tomadas por otras empresas; cuando un nuevo competidor inicia actividad usualmente los negocios ya establecidos aplican estrategias de bajo costo, lo cual perjudica a los nuevos entrantes. Por lo que el

impacto referente a este punto es alto para el negocio en estudio, ya que es capaz de sobrellevarlo, sin embargo, el margen disminuye.

d) Amenaza de nuevos productos sustitutos

- Precio; este es un factor importante porque existe gran variedad de productos sustitutos para los que ofrece el minimarket Génesis y si los clientes ven que existe uno a un precio más bajo preferirán ese, esto usualmente se da en los consumidores finales, porque para los clientes detallistas nivel 2 y 3 los sustitutos no forman parte de su cadena, por ejemplo un detallista nivel 2 jugaría, necesita las frutas frescas, no puede reemplazarlas por yogurt ya que cambiaría de giro enteramente el negocio. Sin embargo, un consumidor final si puede hacer este cambio. De ello se puede decir en base a este aspecto que la amenaza de productos sustitutos es alta.
- Rendimiento, referente a si el producto sustituto es capaz de satisfacerla misma necesidad considerando el precio, el minimarket Génesis ofrece productos frescos que dan mayor rendimiento que los sustitutos, por ejemplo las frutas y el yogurt, con un kilo de fresas (3-4 soles, depende de la calidad) se obtiene 4 litros de jugo añadiendo los costos de la leche, agua, azúcar y otros, aproximadamente se gasta 10 soles para 4 litros, mientras que un yogurt procesado cuesta entre 2.5 y 6 soles, de lo cual se concluye que el rendimiento de los productos ofrecidos por Génesis se obtiene mayor rendimiento. Causando así este aspecto poco impacto.
- Calidad, Génesis ofrece productos frescos, por lo que la valoración de estos es mayor en relación a los productos sustitos (procesados), lo que causaría poco impacto sin embargo existen otros productos sustitutos con características que prefieren los clientes como, el vencimiento o el ser avalado por instituciones de salubridad, si afecta al negocio. Por otro lado, para los productos de abarrotes la calidad es indistinta del lugar donde se compre, por ello juega un rol importante la calidad de servicio. En líneas generales considerando la calidad el impacto es neutro.
- Disponibilidad, el volumen de adquirentes del minimarket es de acuerdo a las temporadas, sin embargo, si algún producto ya no está de temporada y el precio se eleva, pero el cliente lo pide este requerimiento

es atendido. En el área de actuación del minimarket muy pocos competidores cumplen este requerimiento ya que implica mucha inversión y alto riesgo. Por lo que respecto a esta situación el impacto hacia el minimarket Génesis es neutro.

- Multiuso, la mayoría de los productos ofrecidos por el minimarket se usan para múltiples actividades o en el día a día, lo que le da una ventaja. Por lo que el impacto a nivel de todos los productos es poco.
- e) Poder de negociación de los proveedores

Para poder determinar el nivel de negociación de los proveedores, es importante recordar que el minimarket Génesis es detallista nivel 1 y que la relación comercial actual con los proveedores se da de dos maneras desde el productor y mayoristas.

- Productor; cuando el minimarket compra productos directamente en el caso de las frutas y aceitunas del agricultor, y directamente de la avícola, usualmente en temporadas de alta demanda.
- Mayorista; cuando la empresa compra los productos al por mayor en el caso de las frutas de Mi mercado y La Parada, mientras que los abarrotes se adquieren de diferentes distribuidores.

A continuación, en la figura 26 se muestra cómo se da estos dos tipos de adquisición.

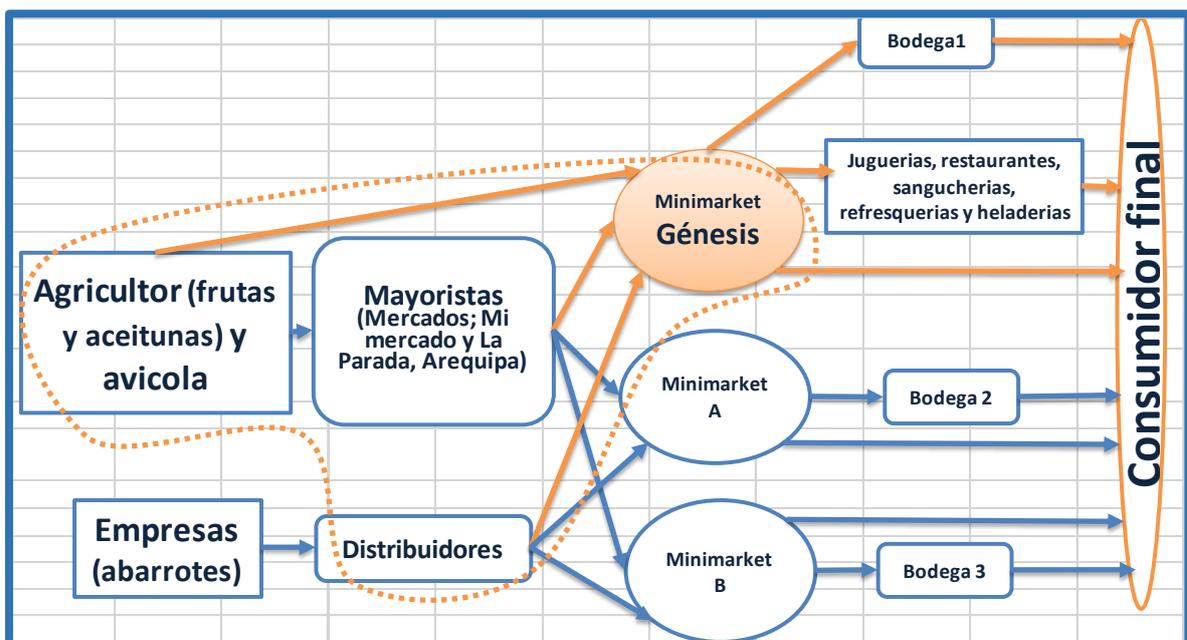


Figura 26: Canales de distribución, proveedores

- Escasez de materias primas sustitutas; como ya eh venido mencionando el minimarket vende productos de abarrotes, frutas, huevos y aceitunas; para los cuales existe gran cantidad de sustitutos, sin embargo, estos no cumplen con los requerimientos de los clientes del minimarket, por otro lado, el cultivo y producción de los diferentes productos es continuo ya que la mayoría son parte de la canasta básica de las familias. Por lo que respecto este punto el impacto es poco.
 - Capacidad para cubrir la demanda; el volumen de pedidos que realiza el minimarket Génesis es grande por lo que es importante tener buenas relaciones con los proveedores capaces de satisfacer el pedido (mayoristas y agricultores). Por lo que el poder de negociación en base a este aspecto es alto.
 - Elevado costo por cambiar de proveedor; al solicitar grandes volúmenes el minimaket Génesis adquiere los productos más bajos al estándar, por lo que cambiar de proveedor podría afectar el margen, por ello el impacto en relaciona este punto es alto.
 - Diferenciación de producto entre proveedores; si existe diferenciación de productos en relación a las adquisiciones, pues existen categorías, lugar de procedencia, para clasificar los productos frescos y en el caso de los productos procesados existen diferentes marcas. En ambos casos se trabajan con las categorías, origen y marcas más solicitadas. Por lo que esto le da alto poder de negociación a los proveedores.
 - Precio y calidad; como se mencionó en puntos anteriores estos aspectos si varían y causan alto impacto en el minimarket Génesis.
- En la tabla 23 se muestra cada uno de las fuerzas propuestas por Porter anteriormente detalladas, considerando 5 subfactores, valorados del 1 al 5, considerando 1 para muy alto, 2 para alto, 3 para neutro, 4 para poco y 5 para muy poco. Por lo que se concluye que según las capacidades del micro entorno con 2.4 puntos de promedio el minimarket Génesis se encuentra en la etapa de supervivencia.

Tabla XXIII: Resultados de las capacidades del micro entorno

5 FUERZAS DE PORTER

IMPACTO

PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES		MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ALTO	MUY ALTO	RESULTADOS
1	Compra grandes volúmenes						Alto
2	Los productos son indiferenciados.						
3	Costes bajos por cambiar de proveedor.						
4	Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás.						
5	El comprador tiene información total.						
RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS		MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ALTO	MUY ALTO	RESULTADOS
1	Productos poco diferenciados.						Alto
2	Productos perecederos.						
3	Tendencia de la demanda de los productos.						
4	Fidelización de los clientes con una marca.						
5	Mayoristas abren puntos de venta minorista						
AMENAZAS DE LOS NUEVOS ENTRANTES		MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ALTO	MUY ALTO	RESULTADOS
1	Diferenciación de producto/ servicio.						Neutral
2	Política gubernamental.						
3	Ventaja en costos						
4	Acceso a canales de distribución						
5	Medidas tomadas por otras empresas.						
AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS		MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ALTO	MUY ALTO	RESULTADOS
1	Precio						Neutral
2	Rendimiento						
3	Calidad						
4	Disponibilidad						
5	Multiuso						
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES		MUY POCO	POCO	NEUTRAL	ALTO	MUY ALTO	RESULTADOS
1	Escasez de materias primas sustitutas						Alto
2	Capacidad para cubrir la demanda						
3	Elevado costo por cambiar de proveedor						
4	Diferenciación de producto entre proveedores						
5	Precio y calidad						

- La siguiente tabla resume el análisis de la empresa, dando los resultados obtenidos para cada una de las capacidades evaluadas, tanto internas como externas. Reflejando que el minimarket Génesis al 2020 con 2.93 puntos se encuentra en la etapa supervivencia, confirmando así la hipótesis, con gran probabilidad de alcanzar la etapa de éxito. Cabe resaltar que el resultado sirvió como línea base para el diseño de un plan estratégico que eventualmente permita la reactivación del minimarket Génesis, pues conociendo la etapa del crecimiento empresarial real y actual en la que se encuentra la empresa, es altamente probable que el diseño del plan sea efectivo.

Tabla XXIV: Resultados de las capacidades respecto a las etapas del crecimiento empresarial.

ETAPA DEL CRECIMIENTO EMPRESARIAL								
Dimensión	CATEGORÍAS	valoración	PUNTAJE REAL	EXISTENCIA (1)	SUPERVIVENCIA (2)	ÉXITO (3)	CRECIMIENTO (4)	MADUREZ (5)
Diagnóstico interno	Cap. Directivas	1	347	G<368	369<=G<394	394%	395< =G< =421	422<=G
	Cap. Competitivas	3	96	30<=G<=59	60<=G<=89	90<=G<=119	120<=G<=134	135<=G<=150
	Cap. Financiera	5	5	cumple 1	cumple 2	cumple 3	cumple 4	cumple 5
	Cap. Tecnológica	2	54	24-47	48-71	72-95	96-124	125
	Cap. de talento Humano	3	30.2	9<=G<=15	16<=G<=22	23<= G<=31	32<=G<=38	39<=G<=45
	Fuerzas políticas	4	31	75	60	45	30	15
	Fuerzas económicas	4	18	45	36	27	18	9
	Fuerzas socioculturales	3	47	75	60	45	30	15
	Fuerzas tecnológicas	4	12	30	24	18	12	6
Diagnóstico externo	Fuerzas ecológicas	3	25	45	36	27	18	9
	Poder de negociación de los clientes	2	2	Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	Poder de negociación de los proveedores	2	2	Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	Amenaza de nuevos competidores entrantes	3	3	Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	Amenaza de nuevos productos sustitutivos	3	3	Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	Rivalidad entre competidores	2	2	Muy alto	Alto	Neutral	Bajo	Muy bajo
	Puntaje Total de las Categorías	2.93		1	2	3	4	5

4.3 Diagrama de Ishikawa

La siguiente figura muestra el problema actual del minimarket Génesis, el cual es encontrarse en una situación de supervivencia, mientras que las causas que provocan esta situación son el bajo desarrollo de las capacidades internas (superior) y externas (inferior), considerando las capacidades tecnológicas y directivas en referencia de las internas y la rivalidad entre competidores, poder de negociación de los proveedores y el poder de negociación de los clientes referente a las capacidades externas del micro entorno. Se tomó estas capacidades ya que fueron las menos desarrolladas en base a la valoración como se muestra en la tabla 25, ubicándolas en situación de existencia y supervivencia.



Figura 25: Diagrama Ishikawa

4.4 Matriz de causas raíz

La tabla 25 detalla en la segunda columna las causas raíz que provocan que el minimarket Génesis actualmente se encuentre en etapa de supervivencia, mientras que la segunda columna muestra si están afectando directamente al producto, proceso o cliente; esta tabla además muestra en qué nivel (del 1 al 3, siendo tres poco) están las causas, son importantes para el cliente, empresa, producto y mejora continua. Mostrando la penúltima columna el producto de las valoraciones del nivel de importancia finalmente se puede observar la columna de promedios por capacidad.

Tabla XXV: Matriz causas raíz de la situación de supervivencia actual del minimarket Génesis.

PROBLEMA		SITUACIÓN DE SUPERVIVENCIA					
CAUSAS	¿A QUIÉN AFECTA? (producto, proceso, cliente)	IMPOR. CLIENTE	IMPOR. EMPRESA	PRODUCTO	MEJORA CONTINUA	TOTAL	PROMEDIOS
CAPACIDADES DIRECTIVAS							
No lleva un programa regular de ejercicio para mantenerse en forma.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	18
No mantiene un equilibrio en su vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	
No apoya los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	
No manda notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	
No utiliza diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	
No diseña asignaciones de tareas que sean interesantes y desafiantes.	Proceso/ Producto	1	3	2	3	18	
CAPACIDADES TECNOLÓGICAS							
No existen mecanismos para involucrar a los proveedores de bienes y servicios en el proceso de innovación	Proceso/ Productos/ Cliente	3	3	3	3	81	81
No existen mecanismos para involucrar a los proveedores de conocimiento en el proceso de innovación	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	

CAPACIDADES INTERNAS

CAPACIDADES EXTERNAS

No existen mecanismos para involucrar a los competidores en el proceso de innovación	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
No existen mecanismos para involucrar a los clientes en el proceso de innovación	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
No existen mecanismos para captar señales del entorno	Proceso/Producto/ Clientes	3	3	3	3	81	
La empresa no utiliza las TI como medio para facilitar el proceso de innovación	Proceso/ Producto/ Clientes	3	3	3	3	81	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES							
Ventas concentradas (dependencia de los clientes que compran grandes volúmenes)	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	81
Los productos son indiferenciados.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
Costes bajos por cambiar de proveedor.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
El comprador tiene información total.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES							
Capacidad para cubrir la demanda	Proceso/ Producto	1	3	3	3	27	54
Elevado costo por cambiar de proveedor	Proceso/ Producto	1	3	3	3	27	
Diferenciación de producto entre proveedores	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
Precio y calidad	Proceso/Producto/ Clientes	3	3	3	3	81	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES							

Productos poco diferenciados.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	70.2
Productos perecederos.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
Tendencia de la demanda de los productos.	Proceso/ Producto	1	3	3	3	27	
Fidelización de los clientes con una marca.	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
Mayoristas abren puntos de venta minorista	Proceso/ Producto/ Cliente	3	3	3	3	81	
						81	

- Las causas que provocan el desarrollo sub-estándar de las capacidades directivas fueron basadas en las preguntas con menor valoración considerando (1,2 y 3) donde las valoraciones 1 y 2 coinciden con el 80/20 realizado en el análisis previo sobre estas capacidades, por otro lado, se tomó como causas raíz a las preguntas con valoración 3 ya que el porcentaje restante del 80/20 arrojaba un empate entre 6 subgrupos como se observa en la tabla 8 con valoración de 4 respecto a las preguntas.
- Las causas raíz del deficiente desarrollo de las capacidades tecnológicas fueron tomadas del 80/20 del análisis de estas, donde el nivel de apertura representa el 25% como se muestra en la figura 22.
- Por otro lado, el desarrollo de la capacidad del minimarket para afrontar el impacto del micro y macro entorno se basó en aquellos factores con alto impacto, como se observa en la tabla 24, siendo las causas raíz los sub-factores pertenecientes a estos.

Por tanto, del diagnóstico se puede decir que las principales causas de que el minimarket Génesis se encuentre actualmente en etapa de supervivencia son las pertenecientes a las capacidades tecnológicas y el alto poder de negociación del cliente.

4.5 Análisis FODA

A continuación, se muestra la matriz FODA la cual contiene 10 subfactores para cada factor siendo estos basados en el análisis previo. Este análisis servirá como línea base para formular objetivos y estrategias para el minimarket Génesis.

Tabla XXVI: Matriz FODA

FACTORES

FORTALEZAS		OPORTUNIDADES	
1	El minimarket cuenta con 15 años de experiencia en el mercado	1	Efectuar la compra del establecimiento actual o abrir nuevos puntos de venta
2	El estado financiero actual del minimarket es saludable	2	Adquirir un vehículo con gran capacidad de carga
3	La empresa mantiene precios competitivos en el mercado	3	Establecer alianzas con nuevos proveedores estratégicos
4	El minimarket ofrece variedad de productos	4	Implementar y capacitar al personal en el uso de recursos tecnológicos
5	Génesis es una marca reconocida por dar peso exacto	5	Organizar actividades de proyección social, y eventos sociales para los clientes internos y externos del minimarket.
6	Los horarios de atención de la empresa son de lunes a domingo de 7am a 9pm	6	Idear y brindar nuevas promociones a los clientes. (estrategias de marketing)
7	Génesis vende al por mayor y menor	7	Capacitar a la dirección en términos de gestión empresarial.
8	El minimarket se ubica en una zona altamente comercial	8	Diseñar e implementar practicas eco amigables.
9	La empresa mantiene relaciones armoniosas con los proveedores	9	Desarrollar e implementar los planes mencionados en la debilidad 5.
10	Génesis mantiene altos márgenes de ganancia respecto a la competencia	10	Desarrollar e implementar mejoras en la distribución del espacio de almacenamiento y comercial.
DEBILIDADES		AMENAZAS	
1	El establecimiento es alquilado (genera gastos CIF altos que crecen cada año), no cuenta con agua ni baño, no cuenta con la capacidad necesaria, no se tiene una adecuada distribución del espacio, el diseño y ubicación de la sombrilla actual no es efectiva.	1	El arrendatario puede alquilar a otra persona jurídica o natural las instalaciones
2	Los productos de abarrotos representan el margen y rotación mínimo.	2	Entrada de nuevos competidores
3	No cuenta con transporte propio de carga con gran capacidad	3	Integración hacia adelante de los proveedores
4	Los colaboradores (ventas) desconocen todas las propiedades, beneficios y precios de los productos.	4	Integración hacia atrás de los clientes
5	No cuenta con política de calidad, plan estratégico, plan de marketing, plan de calidad, etc.	5	Es muy difícil encontrar personal capacitado en el área de venta para el minimarket
6	No desarrolla procesos eco amigables, principalmente en el uso de bolsas.	6	Preferencia de productos sustitutos por parte de los clientes
7	No usa recursos tecnológicos (cámaras de seguridad, POS, detector de billetes falsos, sitio web, ERP etc.)	7	Desastres naturales que provoquen desabastecimiento
8	No realiza eventos sociales para fortalecer lazos con los clientes externos e internos (día de las madres, aniversario del minimarket, navidad, almuerzo anual de colaboradores, etc.) , ni de proyección social.	8	Competencia desleal, colusión de mercado, no conseguir el financiamiento para las adquisiciones (local y vehículo)
9	La dirección es muy desconfiada y exigente al contratar nuevo personal	9	Inseguridad ciudadana, crecimiento del índice de criminalidad (asalto a mypes)
10	La dirección actual gestiona empíricamente la empresa, no implementa los planes mencionados en la debilidad 5, no aplica tácticas de motivación, no proyecta un modelo de vida sustentable.	10	Crisis política que provoque la caída del índice de gasto por consumo, PBI, inflación, etc.

4.6 Diseño del plan estratégico

Este punto contiene la propuesta de un plan estratégico para el minimarket Génesis en base a la información obtenida del diagnóstico.

4.6.2 Formulación de la Visión

La formulación de la visión fue alineada a la sintaxis propuesta por Tantalean (2020, diapositiva 8) respetando la naturaleza de la visión original.

- Verbo futuro: Ser
- Meta: la empresa líder
- Producto: servicio o mercado: comercialización de alimentos procesados y frescos en Ciudad Blanca, Paucarpata.
- Temporalidad: al 2025

Visión: Ser la empresa líder de comercialización de alimentos procesados y frescos en Ciudad Blanca, Paucarpata al 2025.

4.6.3 Formulación de la Misión

La formulación de la visión fue basada en las respuestas obtenida de las 9 preguntas que se muestran a continuación.

- ¿Quiénes somos?

Somos una mype.

- ¿Cuál es nuestro negocio?

El tipo de negocio es comercial

- ¿A qué nos dedicamos?

A ofrecer productos procesados y frescos.

- ¿Cuál es nuestra razón de ser?

Ofrecer variedad de productos de calidad y a precio accesible.

- ¿Quién es nuestro público objetivo?

Dirigido al público en general mayores de 18 años, que residen en Ciudad Blanca, los cuales son responsables de las compras con orientación a comprar en una tienda física.

- ¿A qué ámbito geográfico de acción apuntamos?

Está dirigido a aquellos que residen en Ciudad Blanca, Paucarpata, Arequipa.

- ¿Con qué ventajas competitivas contamos?

La ventaja competitiva es que ofrece variedad de productos al por mayor y menor, con calidad asegurada, con el peso exacto y al alcance de todos los bolsillos. Comprometidos con el uso sustentable de los recursos.

- ¿Qué nos diferencia de la competencia?

Que es el único negocio formal que ofrece variedad de productos, en base a que existe mucho comercio ambulatorio en la zona y cada puesto solo se dedica a la venta en determinado rubro mientras que Génesis ofrece abarrotes, frutas, huevos y aceitunas en un sólo punto. Por otro lado, cuenta con la experiencia de 15 años en el mercado, es decir su trayectoria avala el servicio y productos que ofrece.

Misión: Somos una mype comercializadora arequipeña sustentable con 15 años en el mercado, que ofrece variedad de productos procesados y frescos al por mayor y menor, comprometidos con brindar calidad de producto y servicio, con precios competitivos y peso exacto; dirigido a los residentes de Ciudad Blanca mayores de 18 años responsables de las compras del hogar con orientación a efectuarlas en una tienda física.

4.6.4 Formulación de los objetivos estratégicos

Se formularon tres objetivos estratégicos los cuales se basaron en el objetivo actual. Además, los objetivos propuestos se alinearon a los criterios SMART, como se muestra a continuación.

Tabla XXVII: Objetivos estratégicos SMART

Criterio	Objetivo estratégico 1	Objetivo estratégico 2	Objetivo estratégico 3
<i>Específico</i>	La cuota de mercado	Los costos de comercialización	Plan de sustentabilidad organizacional
<i>Medible</i>	Incrementar en 15%	Minimizar en 30%	Implementar al 80% un plan
<i>Alcanzable</i>	Se cuenta con los recursos para implementar estrategias que lo permitan	Se puede lograr reduciendo costos CIF (alquiler y transporte)	Con el respaldo de la alta dirección se puede lograr una cultura sustentable.
<i>Relevante</i>	Están alineados a la visión de la empresa		
<i>Temporalidad</i>	Al 2024 II	Al 2024 II	Al 2024 II

Propuesta, objetivos estratégicos.

- Objetivo estratégico 1: Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II.
- Objetivo estratégico 2: Minimizar los costos de comercialización en 30 % al 2024 II.
- Objetivo estratégico 3: Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.

4.6.5 Formulación de los objetivos operativos

Se formuló tres objetivos operativos para cada objetivo estratégico, todos considerando los criterios SMART.

Tabla XXVIII: *Objetivos operativos SMART 1*

Objetivo estratégico 1: Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II

<i>Criterio</i>	Objetivo operativo 1	Objetivo operativo 2	Objetivo operativo 3
<i>Específico</i>	Las ventas del producto F (frutas)	Las ventas del producto A (abarrotes)	Las ventas de los productos H y Ac (huevos y aceitunas)
<i>Medible</i>	Incrementar en 15%	Incrementar en 30%	Incrementar en 20%
<i>Alcanzable</i>	Es el producto estrella	Es un producto rentable	Por medio de alianzas estratégicas y marketing
<i>Relevante</i>	Están alineados al objetivo estratégico		
<i>Temporalidad</i>	Al 2023 II	Al 2024 I	Al 2024 II

Propuesta, objetivos operativos para el primer objetivo estratégico.

- Objetivo operativo1: Incrementar en 15% las ventas del producto F al 2023 II.
- Objetivo operativo 2: Incrementar en 30% las ventas del producto A al 2024 I.
- Objetivo operativo 3: Incrementar en 20% las ventas de los productos H y Ac al 2024 II.

Tabla XXIX: Objetivos operativos SMART 2

Objetivo estratégico 2: Minimizar los costos de comercialización en 30 % al 2024 II

<i>Criterio</i>	Objetivo operativo 1	Objetivo operativo 2	Objetivo operativo 3
<i>Específico</i>	Con capacidad de 5 toneladas de carga	Del establecimiento comercial en el que opera actualmente el minimarket Génesis	En sistema ERP para el minimarket Génesis
<i>Medible</i>	Efectuar la compra de un vehículo	Consolidar la compra del establecimiento	Implementar un sistema ERP
<i>Alcanzable</i>	Existen diferentes alternativas de financiamiento		El ERP es adaptable a cualquier tipo y tamaño de empresa.
<i>Relevante</i>	De lograr estos objetivos es muy probable que el objetivo estratégico y visión también sean alcanzadas.		
<i>Temporalidad</i>	Al 2021 I	Al 2021 II	Al 2024 II

Propuesta, objetivos operativos para el segundo objetivo estratégico.

- Objetivo operativo1: Efectuar la compra de un vehículo con capacidad de 5 toneladas de carga al 2021 I.
- Objetivo operativo 2: Consolidar la compra del establecimiento comercial en el que opera el minimarket Génesis al 2022 I
- Objetivo operativo 3: Implementar un sistema ERP para el minimarket Génesis al 2024 II

Tabla XXX: Objetivos operativos SMART 3

Objetivo estratégico 3: Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.

<i>Criterio</i>	Objetivo operativo 1	Objetivo operativo 2	Objetivo operativo 3
<i>Específico</i>	De sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis	Para el personal de los tres niveles de gestión del minimarket Génesis	
<i>Medible</i>	Diseñar un plan	Implementar un plan de capacitación	Ejecutar un plan de capacitación
<i>Alcanzable</i>	Con el respaldo de la dirección, la colaboración de un consultor y adaptando todas las propuestas al tamaño de la empresa es posible.		
<i>Relevante</i>	Permitirían eventualmente alcanzar el objetivo estratégico y la visión		
<i>Temporalidad</i>	Al 2022 II	Al 2023 I	Al 2023 I

Propuesta, objetivos operativos para el tercer y último objetivo estratégico.

- Objetivo operativo1: Diseñar un plan de sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis al 2022 II.
- Objetivo operativo 2: Implementar un plan de capacitación para el personal de todos los niveles sobre las practicas propuestas en el plan de sustentabilidad para el minimarket Génesis al 2023 I
- Objetivo operativo 3: Ejecutar un plan de capacitación para el personal de los tres niveles de gestión para la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso comercial al 2023 I

4.6.6 Formulación de las estrategias

Como se muestra en siguiente tabla se formularon tres estrategias para cada objetivo operativo.

Tabla XXXI: Estrategias corporativas para el minimarket Génesis

Objetivo estratégico	Objetivo operativo	Estrategia	
<i>Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II</i>	Incrementar en 15% las ventas del producto F al 2023 II	Usar características del producto para construir interés.	
		Implementar protocolos de atención.	
		Aprovechar el área del local.	
	Incrementar en 30% las ventas del producto A al 2024 I	Ofrecer sorteos promocionales	
		Abrir una tienda online	
		Facilitar diferentes medios de pago	
	Incrementar en 20% las ventas de los productos H y Ac al 2024 II.	Aplicar visual merchandising	
		Ofrecer precios competitivos	
		Entrenar y motivar al personal	
	<i>Minimizar los costos de comercialización en 30 % al 2024 II</i>	Efectuar la compra de un vehículo con capacidad de 5 toneladas de carga al 2021 I.	Obtener información total sobre los modelos y marcas de vehículos de transporte con capacidad de carga de 5 ton.
			Realizar un estudio de los tipos de financiamiento vehicular
			Realizar un análisis costo beneficio

Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.

Consolidar la compra del establecimiento comercial en el que opera el minimarket Génesis al 202 I	Obtener información total sobre el valor del establecimiento
	Realizar un estudio de los tipos de financiamiento inmueble
	Calcular el costo beneficio y negociar.
Implementar un sistema ERP para el minimarket Génesis al 2024 II	Lograr el compromiso y respaldo de la dirección.
	Contratar personal calificado para el estudio de factibilidad y diseño de un ERP.
	Involucrar y capacitar a toda la organización en la implementación del ERP.
Diseñar un plan de sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis al 2022 II	Tomar un modelo de plan de sustentabilidad.
	Adaptar el modelo a la realidad de la empresa.
	Monitorear y controlar continuamente
Implementar un plan de capacitación para el personal de todos los niveles sobre las practicas promuevas en el plan de	Establecer un programa de capacitación dinámico.
	Motivar al personal para una participación activa
	Evaluar el desempeño de los colaboradores
Ejecutar un plan de capacitación para el personal de los tres niveles de gestión para la incorporación de nuevas	Establecer un programa de capacitación dinámico.
	Ofrecer recompensas
	Evaluar el desempeño de los colaboradores

4.6.7 Diseño del plan de acción

En este punto se muestra el cronograma de actividades y presupuesto los cuales de ser eventualmente implementados de manera efectiva permitirán la ejecución de las estrategias propuestas.

4.3.8.1 Cronograma de actividades

El cronograma que se muestra a continuación está dividido por año (2021-2024) y subdividido por bimestres. Por otro lado, el cronograma estará dividido en dos partes para cada actividad, la parte sombreada de color naranja hace referencia al tiempo que lleva ejecutar las actividades detalladas mientras que la azul hace referencia a el tiempo de vigencia del producto, por ejemplo, el resultado de la primera actividad es un catálogo para el cual se tomó el primer bimestre del 2021 el cual debe ser renovado anualmente o cada 6 bimestres, todo esto por el enfoque en la mejora continua.

Tabla XXXII: Cronograma de actividades

Objetivo estratégico 1: Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II																															
Objetivo operativo 1: Incrementar en 15% las ventas del producto F al 2023 II		Cronograma de actividades																													
		2021						2022						2023						2024											
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
<i>Usar características del producto para construir interés.</i>	-Buscar información sobre los beneficios del producto.	■							■							■													■		
	-Seleccionar la información.																														
	-Diseñar el catálogo.																														
	- Imprimir el catálogo.																														
	- Ambientar un espacio para el catálogo.																														
<i>Implementar protocolos de atención.</i>	- Compartir el catálogo con el personal de ventas.																														
	-Evaluar el protocolo actual		■																												
	-Estudiar el perfil del cliente																														
	-Definir los canales de comunicación																														
	-Diseñar el protocolo																														
<i>Aprovechar el área del local.</i>	-Entrenar al área de ventas																														
	-Implementar el protocolo																														
	-Análisis de las cantidades de productos.			■																											
	-Análisis de la relación entre productos.																														
	-Elaborar un diagrama relacional.																														
<i>Objetivo operativo 2: Incrementar en 30% las ventas del producto A al 2024 I</i>	- Medir la superficie disponible y definir superficies.																														
	-Considerar limitaciones y factores																														
	-Diseño de propuestas																														
	-Evaluar y seleccionar el diseño																														
	-Implementar																														
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6						
<i>Ofrecer sorteos promocionales</i>	-Establecer cronograma de sorteos.	■																													
	-Establecer recursos, responsables y presupuesto.																														
	-Aprobar el programa.																														
	-Financiar el programa																														
	-Ejecutar y evaluar el programa																														
<i>Abrir una tienda online</i>	-Elegir el dominio																														
	-Elegir la plataforma e-commerce adecuada		■																												
	-Escoger un proveedor de pasarela de pagos																														
	-Desarrollar un look and feel atractivo																														
	-Publicar la filosofía, ofertas, promociones y publicidad digital																														
-Ejecutar y evaluar																															

Objetivo operativo 2: Consolidar la compra del establecimiento comercial en el que opera el minimarket Génesis al 2022 I		Cronograma de actividades																							
		2021						2022						2023						2024					
Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<i>Obtener información total sobre el valor del establecimiento</i>	-Buscar información sobre el estado de cargas del establecimiento.						■																		
	-Conocer el estado de cuotas de comunidad.							■																	
	-Hacer un estudio del valor monetario del establecimiento.								■																
<i>Realizar un estudio de los tipos de financiamiento inmueble</i>	-Revisar los tipos de financiamiento.						■																		
	-Escoger el tipo de financiamiento							■																	
	-Realizar un listo de empresas financiadoras y comparar ventajas y desventajas.								■																
<i>Calcular el costo beneficio y negociar.</i>	-Escoger tres alternativas								■																
	-Identificar de los costos y beneficios relevantes								■																
	-Medir de los costos y de los beneficios									■															
	-Comparar de los flujos de costos y beneficios										■														
	-Seleccionar la mejor opción										■														
	-Negociación y firma del contrato privado. (arras)											■													
	-Firmar la escritura pública													■											

Objetivo operativo 3: Implementar un sistema ERP para el minimarket Génesis al 2024 II		Cronograma de actividades																							
		2021						2022						2023						2024					
Estrategias	Actividades	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<i>Lograr el compromiso y respaldo de la dirección.</i>	-Realizar un mapa de empatía(dirección).							■																	
	-Listar los beneficios que generen valor a la dirección								■																
	-Presentar la propuesta inicial a la dirección.									■															
	-Modificar la propuesta en base a las sugerencias										■														
	-Presentar la propuesta final											■													
<i>Contratar personal calificado para el estudio de factibilidad y diseño de un ERP.</i>	-Evaluar y aceptar la propuesta											■													
	-Estudiar y cotizar a los proveedores.												■												
	-escoger 3 y hacer un análisis costo beneficio.													■											
	-Contratar al personal.														■										
	-Involucrar a todos los niveles de gestión en el diseño. Probar en diseño.															■									
<i>Involucrar y capacitar a toda la organización en la implementación del ERP.</i>	Modificar el diseño															■									
	Probar y validar el diseño																■								
	-Desarrollar un plan de capacitación.																	■							
	-Pedir sugerencias de los colaboradores.																		■						
	-Entrenar																		■						
	-Evaluar el desempeño																			■					

Objetivo estratégico 3: Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.

Objetivo operativo 1: Diseñar un plan de sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis al 2022 II.

Cronograma de actividades

Estrategias	Actividades	Cronograma de actividades																							
		2021						2022						2023						2024					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<i>Tomar un modelo de plan de sustentabilidad.</i>	-Revisar bibliografía				■																				
	-Definir el problema, objetivos y justificación																								
	-Seleccionar un modelo.																								
<i>Adaptar el modelo a la realidad de la empresa.</i>	-Determinar el método e instrumentos																								
	-Realizar un diagnóstico.																								
	-Diseñar el plan de sustentabilidad en base al modelo escogido.																								
	-Evaluar y aprobar el plan																								
<i>Monitorear y controlar continuamente</i>	-Implementar el plan.																								
	-Definir indicadores de desempeño																								
	-Designar tareas																								
	-evaluar el desempeño																								
	-Comparar indicador meta y obtenido																								
	-Dar feedback																								

Objetivo operativo 2: Implementar un plan de capacitación para el personal de todos los niveles sobre las practicas propuestas en el plan de sustentabilidad para el minimarket Génesis al 2023 I

Cronograma de actividades

Estrategias	Actividades	Cronograma de actividades																							
		2021						2022						2023						2024					
		1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<i>Establecer un programa de capacitación dinámico.</i>	-Realizar un análisis FODA																								
	-Definir objetivos y KPIs																								
	-Segmentar el target																								
	-Definir estrategias																								
	-Definir canales																								
	-Compartir contenidos de testeo al target																								
	-Presentar la propuesta																								
	-Aprobar la propuesta																								
	-Diseñar los contenidos																								
	-Ejecutar el plan de contenidos																								
<i>Motivar al personal para una participación activa</i>	-Evaluar los resultados obtenidos																								
	-Estudiar el enfoque del equipo.																								
	-Establecer comunicación efectiva con el equipo.																								
	-Diseñar y aplicar nuevas técnicas de enfoque participativo.																								
	-Organizar tiempos de escucha activa, hack time, participación, feedback y receso.																								
	-Implementar un espacio de recreación																								
	-Definir indicadores de desempeño																								

. Evaluar el desempeño de los colaboradores	<ul style="list-style-type: none"> -Designar tareas -evaluar el desempeño -Comparar indicador meta y obtenido -Dar feedback 	Cronograma de actividades																							
		2021						2022						2023						2024					
Objetivo operativo 3: Ejecutar un plan de capacitación para el personal de los tres niveles de gestión para la incorporación de nuevas tecnologías en el proceso comercial al 2023 I	Estrategias	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6	1	2	3	4	5	6
<i>Establecer un programa de capacitación dinámico.</i>	Actividades																								
	-Realizar un análisis FODA																								
	-Definir objetivos y KPIs																								
	-Segmentar el target																								
	-Definir estrategias																								
	-Definir canales																								
	-Compartir contenidos de testeo al target																								
	-Presentar la propuesta																								
	-Aprobar la propuesta																								
	-Diseñar los contenidos																								
<i>Ofrecer recompensas</i>	-Ejecutar el plan de contenidos																								
	-Evaluar los resultados obtenidos																								
	-Estudiar el enfoque del equipo																								
	-Listar y evaluar posibles recompensas																								
	-Escoger y aprobar las recompensas																								
<i>Evaluar el desempeño de los colaboradores</i>	-Comunicar las recompensas																								
	-Entregar de recompensa																								
	-Definir indicadores de desempeño																								
	-Designar tareas																								
	-evaluar el desempeño																								

4.3.8.1 Presupuesto

La tabla 33 muestra el presupuesto estimado para cada actividad por ejecución, por ejemplo, la obtención del catálogo cuesta 300 soles, sin embargo, hacia el 2024 se necesitan 4 catálogos lo que equivaldría 1200 aproximadamente, como se ve en la columna de totales. Es importante resaltar que toda la propuesta está a la visión.

Tabla XXXIII: Presupuesto

Objetivo estratégico 1: Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II			
Objetivo operativo 1: Incrementar en 15% las ventas del producto F al 2023 II			
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>	<i>Presupuesto</i>	<i>Totales S/</i>
<i>Usar características del producto para construir interés.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Buscar información sobre los beneficios del producto. -Seleccionar la información. -Diseñar el catálogo. - Imprimir el catálogo. - Ambientar un espacio para el catálogo. - Compartir el catálogo con el personal de ventas. 	300 soles(x4)	1200
<i>Implementar protocolos de atención.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Evaluar el protocolo actual -Estudiar el perfil del cliente -Definir los canales de comunicación -Diseñar el protocolo -Entrenar al área de ventas -Implementar el protocolo 	100 soles(x4)	400
<i>Aprovechar el área del local.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de las cantidades de productos. -Análisis de la relación entre productos. -Elaborar un diagrama relacional. - Medir la superficie disponible y definir superficies. -Considerar limitaciones y factores -Diseño de propuestas -Evaluar y seleccionar el diseño -Implementar 	1500 soles(x3)	4500
Objetivo operativo 2: Incrementar en 30% las ventas del producto A al 2024 I			
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>	<i>Presupuesto</i>	
<i>Ofrecer sorteos promocionales</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Establecer cronograma de sorteos. -Establecer recursos, responsables y presupuesto. -Aprobar el programa. -Financiar el programa -Ejecutar y evaluar el programa 	500 soles(x4)	2000
<i>Abrir una tienda online</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Elegir el dominio -Elegir la plataforma e-commerce adecuada -Escoger un proveedor de pasarela de pagos -Desarrollar un look and feel atractivo -Publicar la filosofía, ofertas, promociones y publicidad digital -Ejecutar y evaluar 	1500 soles inicial, con CIF de 5000 anuales (4)	21500

Facilitar diferentes medios de pago	-Buscar información de los medios de pago -Escoger los medios de pago óptimos -Adquirir los recursos necesarios -Capacitar al personal -Implementar y evaluar	POS instalación = 15 soles Alquiler mensual = 30 soles (x4) Computadora = 2000 soles Celular = 1000 soles Otros CIF = 1200 soles anual	18855
Objetivo operativo 3: Incrementar en 20% las ventas de los productos H y Ac al 2024 II.			
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>		
Aplicar visual merchandising	-Estudiar el mercado -Escoger el enfoque -Diseñar y aprobar la idea -Adquirir los recursos necesarios -Implementar la estrategia -Evaluar los resultados.	150 soles (x8)	1200
Ofrecer precios competitivos	-Estudiar y seleccionar proveedores. -Establecer contacto y proponer alianzas estratégicas. -Recibir la respuesta y negociar -Cerrar el contrato.	300 soles(x3)	900
Entrenar y motivar al personal	-Comunicar a los colaboradores la visión y objetivos. -Ofrecer recompensas por logros. -Capacitar al personal en ventas. -Dar el feedback y pedir sugerencias.	30soles (x8)	240
Objetivo estratégico 2: Minimizar los costos de comercialización en 30 % al 2024 II			
Objetivo operativo 1: Efectuar la compra de un vehículo con capacidad de 5 toneladas de carga al 2021 I.			
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>	<i>Presupuesto</i>	
Obtener información total sobre los modelos y marcas de vehículos de transporte con capacidad de carga de 5 ton.	-Crear una lista de proveedores -Revisar las especificaciones del producto -Revisar la garantía de cada empresa -Comparar las alternativas -Escoger 3 alternativas	30 soles	30
Realizar un estudio de los tipos de financiamiento vehicular	-Revisar los tipos de financiamiento. -Escoger el tipo de financiamiento -Realizar una lista de empresas financiadoras y comparar ventajas y desventajas. -Escoger tres alternativas	40 soles	40
Realizar un análisis costo beneficio	-Identificar de los costos y beneficios relevantes -Medir de los costos y de los beneficios -Comparar los flujos de costos y beneficios procedentes durante el periodo de vida del proyecto -Seleccionar el vehículo -Efectuar la negociación -Compra y firma del vehículo	Análisis =15 soles Vehículo=100000 mil Mantenimiento y flete = 9600 anual	138415
Objetivo operativo 2: Consolidar la compra del establecimiento comercial en el que opera el minimarket Génesis al 2021 II			
<i>Estrategias</i>	<i>Actividades</i>		
Obtener información total sobre el valor del establecimiento	-Buscar información sobre el estado de cargas del establecimiento. -Conocer el estado de cuotas de comunidad. -Hacer un estudio del valor monetario del establecimiento.	50 soles	50

Realizar un estudio de los tipos de financiamiento inmueble	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar los tipos de financiamiento. -Escoger el tipo de financiamiento -Realizar un listo de empresas financiadoras y comparar ventajas y desventajas. -Escoger tres alternativas 	40 soles	40
Calcular el costo beneficio y negociar.	<ul style="list-style-type: none"> -Identificar de los costos y beneficios relevantes -Medir de los costos y de los beneficios -Comparar de los flujos de costos y beneficios procedentes durante el periodo de vida del proyecto -Seleccionar la mejor opción -Negociación y firma del contrato privado. (arras) -Firmar la escritura pública 	Análisis= 20 Trámites legales= 100 Establecimiento = 50000 soles Mantenimiento anua= 500	50620

Objetivo operativo 3: Implementar un sistema ERP para el minimarket Génesis al 2024 II

Estrategias	Actividades	Presupuesto	
Lograr el compromiso y respaldo de la dirección.	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un mapa de empatía(dirección). -Listar los beneficios que generen valor a la dirección -Presentar la propuesta inicial a la dirección. -Modificar la propuesta en base a las sugerencias -Presentar la propuesta final -Evaluar y aceptar la propuesta 	300soles	300
Contratar personal calificado para el estudio de factibilidad y diseño de un ERP.	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar y cotizar a los proveedores. -escoger 3 y hacer un análisis costo beneficio. -Contratar al personal. -Involucrar a todos los niveles de gestión en el diseño. Probar en diseño. Modificar el diseño Probar y validar el diseño 	Inicial: = 1000 Plan= 200 soles mensual	10600
Involucrar y capacitar a toda la organización en la implementación del ERP.	<ul style="list-style-type: none"> -Desarrollar un plan de capacitación. -Pedir sugerencias de los colaboradores. -Entrenar -Evaluar el desempeño 	500 soles	500

Objetivo estratégico 3: Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.

Objetivo operativo 1: Diseñar un plan de sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis al 2022 II.

Estrategias	Actividades	Presupuesto	
Tomar un modelo de plan de sustentabilidad.	<ul style="list-style-type: none"> -Revisar bibliografía. -Definir el problema, objetivos y justificación -Seleccionar un modelo. 	10 soles (x2)	20
Adaptar el modelo a la realidad de la empresa.	<ul style="list-style-type: none"> -Determinar el método e instrumentos -Realizar un diagnóstico. -Diseñar el plan de sustentabilidad en base al modelo escogido. -Evaluar y aprobar el plan -Implementar el plan. 	280 soles(x2)	560
Definir objetivos e indicadores de desempeño.	<ul style="list-style-type: none"> -Definir indicadores de desempeño -Designar tareas -evaluar el desempeño -Comparar indicador meta y obtenido -Dar feedback 	3600 (x2)	7200

Objetivo operativo 2: Implementar un plan de capacitación para el personal de todos los niveles sobre las practicas propuestas en el plan de sustentabilidad para el minimarket Génesis al 2023 I

<i>Estrategias</i>	Actividades	Presupuesto	
<i>Establecer un programa de capacitación dinámico.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un análisis FODA -Definir objetivos y KPIs -Segmentar el target -Definir estrategias -Definir canales -Compartir contenidos de testeo al target -Presentar la propuesta -Aprobar la propuesta -Diseñar los contenidos -Ejecutar el plan de contenidos -Evaluar los resultados obtenidos 	120 soles(X3)	360
<i>Motivar al personal para una participación activa</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar el enfoque del equipo. -Establecer comunicación efectiva con el equipo. -Diseñar y aplicar nuevas técnicas de enfoque participativo. -Organizar tiempos de escucha activa, hack time, participación, feedback y receso. -Implementar un espacio de recreación (almuerzo trimestral) 	3200 soles (x3)	2400
<i>Evaluar el desempeño de los colaboradores</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Definir indicadores de desempeño -Designar tareas -evaluar el desempeño -Comparar indicador meta y obtenido -Dar feedback 	2000 (x3)	6000

Objetivo operativo 3: Ejecutar un plan de capacitación para el personal de los tres niveles de gestión para la incorporación de nuevas tecnologías para el proceso comercial al 2023 I

<i>Estrategias</i>	Actividades	Presupuesto	
<i>Establecer un programa de capacitación dinámico.</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Realizar un análisis FODA -Definir objetivos y KPIs -Segmentar el target -Definir estrategias -Definir canales -Compartir contenidos de testeo al target -Presentar la propuesta -Aprobar la propuesta -Diseñar los contenidos -Ejecutar el plan de contenidos -Evaluar los resultados obtenidos 	1000 soles (x3)	3000
<i>Ofrecer recompensas</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Estudiar el enfoque del equipo -Listar y evaluar posibles recompensas -Escoger y aprobar las recomenzar -Comunicar las recompensas -Entregar de recompensa 	200 soles(x3)	600
<i>Evaluar el desempeño de los colaboradores</i>	<ul style="list-style-type: none"> -Definir indicadores de desempeño -Designar tareas -evaluar el desempeño -Comparar indicador meta y obtenido -Dar feedback 	2500 soles(x3)	7500

TOTAL S/

279030

4.6.8 Diseño del cuadro de mando integral

La siguiente tabla muestra la propuesta de un cuadro de mando integral (CMI) como herramienta de gestión para que el minimarket Génesis pueda comparar y evaluar qué medida se han alcanzado los objetivos alineados a la visión comparando la situación actual de la empresa con la que se tenga una vez aplicado el plan estratégico propuesto en el presente.

El CMI propuesto comprende 4 perspectivas, aprendizaje, procesos internos, cliente y financiera, siendo la primera la base para alcanzar los objetivos metas correspondientes a las demás. La segunda columna lista los objetivos estratégicos propuestos en el plan, a excepción del objetivo para cliente pues se considera que los objetivos de las otras 3 perspectivas impactan directamente en esta, pues se tiene dos tipos de clientes los internos y externos, en el primer grupo contemplando los colaboradores y la dirección mientras que en el segundo los consumidores, clientes, usuarios y el entorno. La tercera columna por su lado lista las metas alineadas a los objetivos estratégicos, la cuarta columna consta del desempeño actual, que en todos los casos parte de cero, la siguiente columna es referente a los rangos considerando bajo, medio y alto; en la sexta columna se determinó los indicadores que evalúan los objetivos, mientras que la penúltima columna determina las áreas responsables del cumplimiento de estos objetivos y finalmente la columna de iniciativa de acción contiene los aportes o motivación por parte de la empresa contextualizados en beneficios tangibles como los bonos e intangibles como la capacitación y el clima laboral agradable.

Tabla XXXIV: Cuadro de mando integral

	Objetivo estratégico	Metas	Desempeño actual	Rangos	Indicadores	Áreas responsable	Iniciativa de acción
Financiera	Incrementar la cuota de mercado en 15% al 2024 II	Incrementar en 15% las ventas del producto F al 2023 II	0% A causa de que las propuestas son nuevas para la empresa, es decir aún no han sido desarrolladas se considera el desempeño actual 0%.	Bajo- 5% / Medio- 10% / Alto-15%	Ventas de la compañía en el mercado / ventas totales del mercado	Gerencia general/ área comercial	Capacitación / bonos
		Incrementar en 30% las ventas del producto A al 2024 I		Bajo- 10/ Medio 20% / Alto 30%			
		Incrementar en 20% las ventas de los productos H y Ac al 2024 II.		Bajo 7% / Medio 14% / Alto 20%			
Cliente	Todas las estrategias están enfocadas en mejorar la experiencia y satisfacción del cliente	Conseguir en 80% la satisfacción del cliente	0% A causa de que las propuestas son nuevas para la empresa, es decir aún no han sido desarrolladas se considera el desempeño actual 0%.	Bajo- 60%	% de promotores - % de detractores	Gerencia general / área de ventas	Capacitación en ventas / bonos
				Medio-70%			
				Alto-mayor a 80%			
Procesos internos	Minimizar los costos de comercialización en 30 % al 2024 II	Efectuar la compra de un vehículo con capacidad de 5 toneladas de carga al 2021 I.	0% A causa de que las propuestas son nuevas para la empresa, es decir aún no han sido desarrolladas se considera el desempeño actual 0%.	1 vehículo	Efectuar la compra	Gerencia general/ área logística	Capacitación en nuevas tecnologías / bonos
		Consolidar la compra del establecimiento comercial en el que opera el minimarket Génesis al 2021 II		1 establecimiento	Consolidar la compra		
		Implementar un sistema ERP para el minimarket Génesis al 2024 II		Bajo- 50% / Medio 65% / Alto 80%	Nivel de Implementación		
Aprendizaje	Implementar al 80% un plan de sustentabilidad organizacional para el 2024 II.	Diseñar un plan de sustentabilidad organizacional para el minimarket Génesis al 2022 II.	0% A causa de que las propuestas son nuevas para la empresa, es decir aún no han sido desarrolladas se considera el desempeño actual 0%.	Bajo 79% / Medio 89 % / Alto 99%	Nivel de desarrollo	Gerencia general / RR.HH	Plan de capacitación / grato ambiente laboral / bonos
		Implementar un plan de capacitación para el personal de todos los niveles sobre las practicas propuestas en el plan de sustentabilidad para el minimarket Génesis al 2023 I		Eficiencia mayor a 80%	Desempeño alcanzado / recursos consumidos		
		Ejecutar un plan de capacitación para el personal de los tres niveles de gestión para la incorporación de nuevas tecnologías para el proceso comercial al 2023 I		Eficiencia mayor a 80%	Desempeño alcanzado / recursos consumidos		

CONCLUSIONES

PRIMERA

Después de la aplicación de diferentes instrumentos validados y herramientas propias de la ingeniería industrial para el análisis de las etapas del crecimiento empresarial se concluye que el minimarket Génesis ubicado en el distrito de Paucarpata, Arequipa se encuentra en la etapa de supervivencia al 2020, lo cual fue base para la obtención de un plan estratégico integro, el cual eventualmente le permitirá a la empresa alcanzar la etapa de éxito o crecimiento de ser implementado.

SEGUNDA

Los resultados obtenidos de análisis interno realizado al minimarket Génesis considerando el desarrollo las capacidades directivas el minimarket se encuentra en etapa de supervivencia, en relación a las capacidades competitivas en etapa de éxito, referente a las capacidades financieras en etapa de madurez, de acuerdo con las capacidades tecnológicas en etapa de supervivencia y en base a las capacidades de talento humano la empresa se encuentra en etapa de éxito al año 2020. En conclusión, conforme al análisis interno. el minimarket Génesis se encuentra en etapa de supervivencia

TERCERA

Finalmente, en relación al análisis del macro entorno considerando las fuerzas políticas, económicas y tecnológicas el minimarket Génesis se encuentra en etapa de crecimiento mientras que por el lado de las fuerzas ecológicas y socioculturales en minimarket se encuentra en etapa de éxito, Por otro lado, como resultados del micro entorno se obtuvo que el poder de negociación con los clientes y proveedores además de la rivalidad entre competidores ubica a la empresa en etapa de supervivencia, sin embargo en base a la amenaza de nuevos competidores y productos sustitutos el minimarket se encuentra en etapa de éxito. Para concluir de acuerdo con los resultados del análisis externo el minimarket Génesis se encuentra en etapa de éxito.

RECOMENDACIONES

PRIMERA

Se le recomienda a la dirección, área comercial y de recursos humanos implementar las estrategias de marketing y capacitación de personal en el uso de nuevas tecnologías propuestas para incrementar la cuota de mercado en 15% al 2025, de tal forma de potenciar el producto estrella (frutas), incrementar la rotación del producto A (abarrotes) y obtener mayor margen e incrementar las ventas de los productos H y Ac (huevos y aceitunas). Estas acciones influirán además en el segundo objetivo estratégico pues permitiría minimizar recursos, con ello costos. A su vez la aplicación de nuevas tecnologías ubicaría al minimarket Génesis en la etapa de éxito o crecimiento al alcanzar un mayor desarrollo de las capacidades tecnológicas.

SEGUNDA

Se recomienda a la dirección, área de compras y finanzas evaluar y efectuar la compra de un vehículo de transporte de carga lo más antes posible, pues el contratar a terceros o alquilar un carro, incrementa el costo de venta por afectando el margen de ganancia y liderazgo de precios. Por otro lado, al no tener la completa disponibilidad de estos vehículos muchas veces se pierde la oportunidad de acceder a mejores ofertas las cuales son aprovechados por la competencia que sí estuvo en el lugar, momento y con el medio de transporte adecuado. Es importante resaltar la evaluación técnica del vehículo pues si no se realiza de forma adecuada se puede incurrir en una mala inversión, obteniendo un vehículo en mal estado que genere más gastos que beneficios en el corto y largo plazo.

TERCERA

Debido a que las capacidades directivas son una de las menos desarrolladas encentrándose en etapa de supervivencia de acuerdo con el análisis interno del minimarket, se recomienda a la dirección implementar un programa de actividad física y salud laboral, pues de esta forma mejorara su estilo de vida orientado a alcanzar un equilibrio entre la salud, cuerpo y mente. Esto causará un impacto positivo en el desempeño de los líderes, por tanto, mayor productividad lo que será beneficioso para la empresa. Por otro lado, sería el punto de partida para la implementación de las estrategias alineadas al tercer objetivo estratégico propuesto, pues si desde la dirección se percibe un modelo sustentable los colaboradores adaptarán este estilo de vida o cultura organizacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, A. y VIRGEN, V. Principales indicadores de crecimiento empresarial en las pequeñas y medianas empresas: Caso Santiago de Cali – Colombia. Revista internacional de administración y finanzas [en línea]. 2014, 7(6), 27-43 [fecha de consulta: 17 de junio de 2017]. Disponible en: <http://www.theibfr2.com/RePEc/ibf/riafin/riaf-v7n6-2014/RIAF-V7N6-2014-3.pdf>
- ANÁLISIS DOFA y análisis PEST [Mensaje en un blog]. S. l.: Chapman, A. (22 de agosto de 2004) [fecha de consulta: 22 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.ondho.com/resumen-libro-posicionamiento-ries-trout/>
- ASCUÑA, M. y MALDONADO, O. Propuesta de mejora en los procesos internos de la pizzería ABC para su crecimiento con franquicias en el mercado internacional. Tesis (Título profesional de Ingeniero Industrial). Arequipa: Universidad Católica San Pablo, 2019. 157pp. [fecha de consulta: 21 de junio de 2018]. Disponible en: http://repositorio.ucsp.edu.pe/bitstream/UCSP/16000/1/ASCU%C3%91A_AR ENAS_MAR_PIZ.pdf
- BARBOZA, G. Propuesta: Modelo de control de crecimiento empresarial y análisis económico financiero en la empresa Titán SAC, Arequipa, 2017. Tesis (Magister en Administración, con mención en Gerencia Financiera y de Riesgos). Arequipa: Universidad Nacional de San Agustín, 2017. 158 pp. [fecha de consulta: 22 de junio de 2018]. Disponible en: <http://repositorio.unsa.edu.pe/bitstream/handle/UNSA/7000/ADMbaroma.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- BATEMAN, T. y SNELL, S. Administración. Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo [en línea]. 4.º ed. México: Ediciones Mc Graw Hill, 1999 [fecha de consulta: 29 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/28916079/Administraci%C3%B3n_una_ventaja_competitiva_Bateman_Thomas_y_Scott_A_Snell_8va_edici%C3%B3n
- BETANCOURT, Diego. Cómo hacer el análisis FODA (matriz FADO) paso a paso + ejemplo práctico. Ingenio Empresa. [En línea]. 19 de abril de 2018. [fecha de

consulta: 17 de julio de 2020]. Disponible en:
www.ingenioempresa.com/matriz-foda

BONNEFOY, J. y ARMIJO, M. Indicadores de desempeño en el sector público. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social – ILPES [en línea]. Noviembre, 2005, 106 [fecha de consulta: 19 de julio de 2020]. ISSN: 1680-8878. Disponible en:
<https://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/0/26120/manual45.pdf>

CÁMARA de comercio España. Análisis interno-externo. S. f. [fecha de consulta: 17 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.camara.es/innovacion-y-competitividad/como-innovar/analisis>

CHÁVEZ, N., CHOQUECOTA, M. y SALAS, S. El capital relacional como medio de crecimiento de una pequeña empresa del emporio comercial de gamarra: caso Celestina. Tesis (Licenciada en Gestión con mención en Gestión Empresarial) Lima: Pontificia Universidad Católica del Perú, 2019. 136 pp. [fecha de consulta: 19 de junio de 2020]. Disponible en:
http://tesis.pucp.edu.pe/repositorio/bitstream/handle/20.500.12404/15713/CH%c3%81VEZ_BECERRA_CHOQUECOTA_GAMARRA_SALAS_SOTELO.pdf?sequence=1&isAllowed=y

CHUNG, W. y SWINK, M. patterns of advanced Manufacturing technology utilization and manufacturing capabilities. Production and Operations Management [en línea]. septiembre-octubre, 2009, 18(5), 533-545 [fecha de consulta: 6 de julio de 2020]. 1059-1478. Disponible en:
https://www.academia.edu/28006980/Patterns_of_Advanced_Manufacturing_Technology_Utilization_and_Manufacturing_Capabilities

CHURCHILL, N. y VIRGINIA, L. The five stages of small business growth. Harvard Business Review [en línea]. Mayo, 1983 [fecha de consulta: 15 de junio de 2020]. Disponible en: <https://hbr.org/1983/05/the-five-stages-of-small-business-growth?language=es>

Comunidad internacional muestra preocupación por situación del Perú [en línea]. El economista América, Lima, Perú, 13 de noviembre de 2020 [fecha de consulta: 13 de noviembre de 2020]. Disponible en:

<https://www.eleconomistaamerica.pe/politica-eAm-pe/noticias/10886706/11/20/Comunidad-internacional-muestra-preocupacion-por-situacion-del-Peru.html>

CRECIMIENTO y escalabilidad [Mensaje en un blog]. S. l.: Bach, E. (s. f.) [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.elisabetbach.com/es/crecimiento-o-escalabilidad-empresarial/>

D'ALESSIO, F. Pastillas para la gerencia [en línea]. Lima: Editorial Planeta Perú, 2017 [fecha de consulta: 20 de junio de 2020]. Disponible en: <https://corladancash.com/wp-content/uploads/2019/02/Pastillas-Para-La-Gerencia-Fernando-DAlessio-lpinza.pdf>

DE LA CRUZ, I. Capacidades gerenciales y funcionales y ventaja competitiva desde la perspectiva de la visión basada en recursos en las pequeñas y medianas empresas del sector comercial de distribución de equipo multifuncional en México. Tesis (Doctora en ciencias administrativas). Ciudad de México: Instituto tecnológico y de estudios superiores de Monterrey, 2008. 286 pp. [fecha de consulta: 10 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.tec.mx/bitstream/handle/11285/619489/lraz%C3%BA%20de%20la%20Cruz%20Gomeztesis.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Descentralización democrática es la nueva bancada del congreso con exmiembros de Somos Perú [en línea]. Gestión, Lima, Perú, 10 de noviembre del 2020 [fecha de consulta: 11 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://gestion.pe/peru/politica/descentralizacion-democratica-es-la-nueva-bancada-del-congreso-con-exmiembros-de-somos-peru-nndc-noticia/>

DINI, M. y STUMPO, G. Mipymes en América Latina: un frágil desempeño y nuevos desafíos para las políticas de fomento [en línea]. Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), 2018 [fecha de consulta: 24 de junio de 2020]. Disponible en: https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/44148/1/S1800707_es.pdf

- DIRECCIÓN contra el terrorismo. Todos los nombres. 2013 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2020]. Disponible en: http://www.ruv.gob.pe/archivos/Todos_Los_Nombres_MINJUS.pdf
- EL cuadro de mando integral de Kaplan y Norton [Mensaje en un blog]. S. I.: Lucerito (25 de mayo de 2011) [fecha de consulta: 19 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.elblogsalmon.com/autor/lucerito>
- EL posicionamiento de marca para Al Ries y Jack Trout [Mensaje en un blog]. España: Villacampa, O. (30 de octubre de 2020) [fecha de consulta: 7 de diciembre de 2020]. Disponible en: <https://www.ondho.com/resumen-libro-posicionamiento-ries-trout/>
- ESCUELA superior de administración y negocios (Esan). Planes y jerarquías de objetivos en las empresas. 2016 [fecha de consulta: 13 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.esan.edu.pe/apuntes-empresariales/2016/07/planes-y-ierarquias-de-objetivos-en-las-empresas/>
- ESTRATEGIA de crecimiento, descubrir nuevos horizontes [Mensaje en un blog]. S. I.: Zafra, G. (11 de diciembre de 2017) [fecha de consulta: 19 de julio de 2020]. Disponible en: <http://ciedo.org/2016/08/queeseldiagnosticoorganizational/>
- ETAPAS de crecimiento de las Empresas Daniel Marcos TEDxCalzadaDeLosHéroes [video de Youtube] s. I.: TEDx talks. (1 de junio de 2015) [fecha de consulta: 25 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.youtube.com/watch?v=Gv3ZP_KwBQc
- FEIGENBAUM, A. Control total de la calidad. Innovación educativa [en línea]. Julio-septiembre, 2009, 9(48), 91 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. ISSN: 1665-2673. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/1794/179414896009.pdf>
- FERRER, J. y CLMENZA, C. Habilidades gerenciales como fundamento de la estrategia competitiva en los sectores de actividad metalmeccánica venezolana. Revista de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas [en línea]. Primer semestre 2006, 7(1), 81-100 [fecha de consulta: 2 de Julio de 2020]. Disponible en: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet->

[HabilidadesGerencialesComoFundamentoDeLaEstrategia-3985408%20\(2\).pdf](#)

FONDO monetario internacional (Fmi). Perspectivas de la economía mundial. 2019 [fecha de consulta: 19 de octubre de 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/texts.pdf](#)

GIL, F. Cadena de Valor: Una alternativa para incrementar las ventas de las bodegas. [en línea]. Gestión, Lima, Perú, 11 de mayo de 2018. [fecha de consulta: 10 de junio de 2020]. Disponible en: [https://gestion.pe/tu-dinero/cadena-alternativa-incrementar-ventas-bodegas-233301-noticia/?ref=gesr](#)

GOBIERNO regional de Arequipa. Proyecto Majes Siguan II podría reiniciar este año a través de convenio entre Minagri y Gore-Arequipa. 2020 [fecha de consulta: 19 de octubre de 2020]. Disponible en: [https://www.regionarequipa.gob.pe/Noticias/NoticiaDetalle/?Id=6WX2QGXS_TJKRAV9](#)

GUERRAS, N. y NAVAS, J. La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones. 2015 [fecha de consulta: 12 de julio de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/281409665_La_direccion_estrategica_a_de_la_empresa_Teoria_y_aplicaciones_5_edicion](#)

HAMEL, C. y PRAHALAD, G. The Core Competence of Corporation. Harvard business review [en línea]. Enero, 2006, 69(3), 275-292 [fecha de consulta: 17 de julio de 2020]. Disponible en: [https://www.researchgate.net/publication/227000462_The_Core_Competence_of_Corporation](#)

INSITUTO nacional de estadística e informática (Inei). En el primer trimestre del 2020 el Producto Bruto Interno disminuyó -3,4%. 2020 [fecha de consulta: 21 de junio de 2020]. Disponible en: [http://m.inei.gob.pe/prensa/noticias/en-el-primer-trimestre-del-2020-el-producto-bruto-interno-disminuyo-34-12201/](#)

INSTITUTO nacional de estadística e informática (Inei). Informe técnico: Comportamiento de los indicadores de mercado laboral a nivel nacional. 2020 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2020]. Disponible en:

https://www.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/03-informe-tecnico-n03_empleo-nacional-abr-may-jun-2020.pdf

INSTITUTO peruano de economía (Ipe). Clase media crece en el Perú. 2019 [fecha de consulta: 21 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.ipe.org.pe/portal/clase-media-crece-en-el-peru/>

INTERNATIONAL organization for standardization (Iso). ¿Qué es el modelo de las 5 fuerzas de Porter? Y ¿Cómo se realiza un análisis competitivo con este modelo? 2020 [fecha de consulta: 10 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/2020/05/que-es-el-modelo-de-las-5-fuerzas-de-porter-y-como-se-realiza-un-analisis-competitivo-con-este-modelo/>

KOTLER, P. y ARMSTRONG, G. Fundamentos de marketing. [en línea]. México: Pearson educación, 2008 [fecha de consulta: 8 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico

LAENGLER, S. Desafíos de los procesos de negocio y de las tecnologías de información [en línea]. Santiago de Chile: Business process management (BPM), 2007 [fecha de consulta: 21 de julio de 2020]. Disponible en: <http://sigifredo.laengle.googlepages.com/20070512-Lectura-BPM.pdf>

LEIVA, J. PYMES: Ciclo de vida y etapas de su desarrollo. TEC empresarial [en línea]. 2006, 1(1), 38-42 [fecha de consulta: 23 de junio de 2020] ISSN: 876-788. Disponible en: https://revistas.tec.ac.cr/index.php/tec_empresarial/article/view/876/788

LOZANO, L. El talento humano una estrategia de éxito en las empresas culturales. Revista Escuela de Administración de Negocios [en línea]. mayo-agosto, 2007, (60), 147-164 [fecha de consulta: 7 de julio de 2018]. ISSN: 0120-8160. Disponible en: <https://www.redalyc.org/pdf/206/20606008.pdf>

LUCO, A. Misión y visión: su importancia para la organización. América economía [en línea]. 2017, [fecha de consulta: 13 de julio de 2020]. Disponible en:

<https://mba.americaeconomia.com/articulos/reportajes/mision-y-vision-su-importancia-para-la-organizacion>

MANSILLA, C. Impacto ambiental de la aplicación de plaguicidas en siete modelos socio-productivos hortícolas del cinturón verde de Mendoza. Tesis (Título de Ingeniera en Recursos Naturales Renovables). Mendoza: Universidad Nacional de Cuyo, 2017, 97 pp. [fecha de consulta: 10 de julio de 2020]. Disponible en: https://bdigital.uncu.edu.ar/objetos_digitales/9752/tesis-irnr-mansilla-ferro-carolina-2017.pdf

MARTÍN, P. Plan de negocios de una asesoría tecnológica de la industria 4.0 para pymes. Tesis (Técnico superior ingeniera industrial). Madrid: Universidad politécnica de Madrid, 2018, 163 pp. [fecha de consulta: 10 de julio de 2020]. Disponible en: http://oa.upm.es/51910/1/TFG_PAULA_MARTIN_MORENO.pdf

MARTINEZ, I. Las estrategias competitivas genéricas de Porter [en línea]. s. l.: Academia, 2020 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: [https://www.academia.edu/28921614/Las_estrategias_competitivas_gen%C3%A9ricas_de_Porter](https://archuto.https://www.academia.edu/28921614/Las_estrategias_competitivas_gen%C3%A9ricas_de_Porter)

MÉNDEZ, C. Metodología diseño y desarrollo del proceso de investigación con énfasis en ciencias empresariales [en línea]. México: Editorial Limusa, 2011 [fecha de consulta: 24 de julio de 2020]. Disponible en: <https://doku.pub/documents/metodologia-de-la-investigacion-carlos-mendez-1pdf-8lyzpjxdoeqd>

MINISTERIO de relaciones exteriores de la república popular china. Xi Jinping Asiste a la Segunda Sesión de la 15ª Cumbre del G20. 2020 [fecha de consulta: 19 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://www.fmprc.gov.cn/esp/zxxx/t1834931.shtml>

MINISTERIO de salud. Sala situacional COVID-19 Perú. 2020 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2020]. Disponible en: https://covid19.minsa.gob.pe/sala_situacional.asp

- MONGILARDE, M. Buen clima para los supermercados. Revista de la Cámara de Comercio de Lima [en línea]. Del 15 al 21 de enero del 2018. [fecha de consulta: 13 de junio de 2020]. Disponible en: <https://apps.camaralima.org.pe/repositorioaps/0/0/par/edicion810/edicion%20810.pdf>
- ORDUZ, M. y CRUZ, G. Análisis estratégico del fondo de desarrollo empresarial fundación Corona. Tesis (Magister en Administración de Empresas). Bogotá: Universidad de los Andes, 2004. 218 pp. [fecha de consulta: 25 de junio de 2020]. Disponible en: <https://repositorio.uniandes.edu.co/bitstream/handle/1992/10408/u251138.pdf?sequence=1>
- ORTIZ, A. Gerencia financiera y diagnostico estratégico. 2.º ed. Colombia: Ediciones Mc Graw Hill, 2005 [fecha de consulta: 4 de junio de 2020]. Disponible en: <https://www.buscalibre.com.co/libro-gerencia-financiera-y-diagnostico-estrategico/9789584103635/p/1016873>
- PAZMIÑO, J. Competitividad del sector producción avícola. Caso: empresas pioneras en generación de ovoproductos. Tesis (Magister en dirección de empresas). Quito: Universidad Andina Simón Bolívar, 2016, 105pp. [fecha de consulta: 10 de julio de 2020]. Disponible en: <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/4954/1/T1935-MBA-Pazmi%C3%B1o-Competitividad.pdf>
- PEREZ, M. La armonía familiar y la dirección en una empresa familiar. InovaG. [en línea]. Octubre, 2019, (5), 90-96 [fecha de consulta: 18 de junio de 2020]. Disponible en: <http://revistas.pucp.edu.pe/index.php/innovag/article/view/21299/20987>
- POLÍTICA organizacional. Concepto y esquema en la empresa [Mensaje en un blog]. Mérida: Medina, M. (14 de mayo de 2012) [fecha de consulta: 22 de julio de 2020]. Disponible en: <https://www.gestiopolis.com/politica-organizacional-concepto-y-esquema-en-la-empresa/>
- PORTER, M. ¿Qué es la estrategias? [en línea]. Boston: Harvard Business Review, 2011 [fecha de consulta: 19 de julio de 2020]. Disponible en:

<https://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-03/Unidad1/ESTRATEGIA%20MPORTER%202011.pdf>

PORTER, M. Ser competitivo [en línea]. Barcelona: Harvard Business School Publishing Corporation, 2008 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: https://d1wgtxts1xzle7.cloudfront.net/63344220/34984_Ser_competitivo20200517-88875-1epcner.pdf?1589778503=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DSER_COMPETITIVO_Edicion_actualizada_y_au.pdf&Expires=1607816325&Signature=laOSscGK3Mh4OWL4RkI6Hz~Jdqq8T6JpwRNohXQtG3Anv8vOJ6O~zfaGetQ2ivXuZIVq8JKmL4~bNGRGr-W~Qvr0WU4UGLqd-Zp3rU4wjMWAL5j8iuv4zq8OKjwysrGpCxJBStuPMWhNlezj4N~O8jA7dg2BBh4ptBzXdIG5cr-MZkDHYarqNr~N5~jHT~s0Aq2DHhTHeHQITCHs7EonjcfwOeQ253dbno9ai5SSrf7MMQNaJgxnAGHch9yex3TH6uqA7LZh58QDEqYmkUmanv6WYZjtoSgdS5-sq2WwexgJkkOca-elXimCehFgoy3mWDvcAmx-BIEsoSyq5xaLA_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA

Presidente Merino de Lama: mi primer compromiso es respetar elecciones de abril del 2021 [en línea]. Andina, Lima, Perú, 10 de noviembre de 2020 [fecha de consulta: 10 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://andina.pe/agencia/noticia-presidente-merino-lama-mi-primer-compromiso-es-respetar-las-elecciones-abril-2021-820953.aspx>

PROGRAMA nacional de becas y crédito educativo (Pronabec). Plan de gestión Institucional del programa nacional de becas y crédito educativo 2016 – 2021 Rumbo al Bicentenario. 2016 [fecha de consulta: 18 de julio de 2020]. Disponible en: http://www.pronabec.gob.pe/modPublicaciones/descarga/plan_de_gestion_institucional_del_pronabec_minedu_2016_2021.pdf

QUÉ es el diagnóstico organizacional [Mensaje en un blog]. Madrid: Ciedo (10 de agosto de 2016) [fecha de consulta: 15 de julio de 2020]. Disponible en: <http://ciedo.org/2016/08/queeseldiagnosticoorganizacional/>

- QUINTO, C. Perú: Alrededor del 30% de empresas cambió de rubro durante el estado de emergencia [en línea]. América Retail, Lima, Perú, 2 de julio de 2020. [fecha de consulta: 7 de diciembre del 2020]. Disponible en: <https://www.america-retail.com/peru/peru-alrededor-del-30-de-empresas-cambio-de-rubro-durante-el-estado-de-emergencia/>
- REAL academia española (Rae). Diagnóstico. 2020 [fecha de consulta: 21 de julio de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/diagnosticar?m=form>
- REAL academia española (Rae). Integral. 2020 [fecha de consulta: 21 de julio de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/integral?m=form>
- REAL academia española (Rae). Minimercado. 2020 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: <https://dle.rae.es/minimercado?m=form>
- Relación de Joe Biden con el Perú será positiva. 2021 [en línea]. El Peruano, Lima, Perú, 10 de noviembre de 2020 [fecha de consulta: 10 de noviembre de 2020]. Disponible en: <https://elperuano.pe/noticia/107821-relacion-de-joe-biden-con-el-peru-sera-positiva>
- SAINZ, J. El Plan de marketing en la práctica [en línea]. 19. Madrid: ESIC editorial, 2014 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: http://sgfm.elcorteingles.es/SGFM/dctm/MEDIA02/CONTENIDOS/201409/09/00106524190755_2.pdf
- SAINZ, J. El plan estratégico en la práctica. [en línea]. s. l.: ESIC Editorial, 2017 [fecha de consulta: 11 de julio de 2020]. Disponible en: <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=69YzDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA1%201&dq=que+es+plan+estrategico+&ots=z2oxgnvKz&sig=Nt6POsDHI G00fFSOV%20g1Uk SHAOw#v=onepage&q&f=false>
- SERNA, H. Gerencia estratégica [en línea]. 10.º Ed. Bogota: Panamericana Editorial Ltda. 3R editores, 2008 [fecha de consulta: 28 de junio de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/12171098/Libro_gerencia_estrategica_humberto_serna_gomez_140615221927_phpapp01

SISTEMA de información regional para la toma de decisiones. Ambiente y recursos naturales 2020 [fecha de consulta: 20 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://systems.inei.gob.pe/SIRTOD/app/consulta>

STANTON, W., ETZEL, M., y WALKER, B. Fundamentos de marketing [en línea]. México: Ediciones Mc Graw Hill, 2007 [fecha de consulta: 22 de julio de 2020]. Disponible en: <https://mercadeo1marthasandino.files.wordpress.com/2015/02/fundamentos-de-marketing-stanton-14edi.pdf>

SUPERINTENDENCIA de Industria y Comercio (Sic). Modelo de certificación para la capacidad financiera y organizacional del proponente persona natural no obligada a llevar contabilidad. 2015 [fecha de consulta: 17 de octubre de 2020]. Disponible en: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/Modelo_2_Capacidadfinancierayorganizacional_PNnoobligada_allevarcontabilidad_agosto_2017%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/Modelo_2_Capacidadfinancierayorganizacional_PNnoobligada_allevarcontabilidad_agosto_2017%20(1).pdf)

SUPERINTENDENCIA nacional de aduanas y de administración tributaria (Sunat). Definición de la micro y pequeña empresa. 2019 [fecha de consulta: 20 de julio de 2020]. Disponible en: <http://www.sunat.gob.pe/orientacion/mypes/define-microPequenaEmpresa.html#:~:text=La%20Micro%20y%20Peque%C3%B1a%20Empresa,producci%C3%B3n%2C%20comercializaci%C3%B3n%20de%20bienes%20o>

SUPERINTENDENCIA nacional de aduanas y de administración tributaria (Sunat). Tablas Anexas. 2020 [fecha de consulta: 19 de octubre de 2020]. Disponible en: <https://orientacion.sunat.gob.pe/index.php/personas-menu/ruc-personas/inscripcion-al-ruc-personas/6745-03-tablas-anexas-ruc-personas>

TAIPE, J. y PAZMIÑO, J. Consideración de los factores o fuerzas externas e internas a tomar en cuenta para el análisis situacional de una empresa. Revista Publicando [en línea]. 2015, 2(2), 163-183 [fecha de consulta: 9 de julio de 2018]. ISSN: 1390-9304. Disponible en: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-ConsideracionDeLosFactoresOFuerzasExternasEInterna-5833494%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-ConsideracionDeLosFactoresOFuerzasExternasEInterna-5833494%20(2).pdf)

- TANTALEAN, E. Conceptualización sobre misión, visión y valores [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 25 diapositivas. Valores; 20.
- TANTALEAN, E. Conceptualización sobre misión, visión y valores [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 25 diapositivas. Valores; 8.
- TANTALEAN, E. Estrategias corporativas [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 31 diapositivas. La importancia de la estrategia; 8.
- TANTALEAN, E. Estrategias corporativas [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 31 diapositivas. Estrategias de integración; 15.
- TANTALEAN, E. Objetivos corporativos [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 15 diapositivas. Sintaxis de los objetivos corporativos; 8.
- TANTALEAN, E. Proyectos estratégicos [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 24 diapositivas. Presupuestos; 16.
- TANTALEAN, E. Proyectos estratégicos [Material gráfico proyectable]. Arequipa: Universidad Continental, [2020]. 24 diapositivas. Presupuesto maestro; 20.
- TERRENO, D., SATTLER, S. y PÉREZ, J. Las etapas del ciclo de vida de la empresa por los patrones del estado de flujo de efectivo y el riesgo de insolvencia empresarial. Contabilidad y Negocios [en línea]. 2017, 12 (23), 22-37 [fecha de consulta: 16 de junio de 2020]. ISSN: 1992-1896. Disponible en: [file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-LasEtapasDelCicloDeVidaDeLaEmpresaPorLosPatronesDe-6185944%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/Windows/Downloads/Dialnet-LasEtapasDelCicloDeVidaDeLaEmpresaPorLosPatronesDe-6185944%20(1).pdf)
- THOMPSON, A., et al. Administración estratégica. México: Ediciones Mc Graw Hill, 2012 [fecha de consulta: 17 de julio de 2020]. Disponible en: https://www.academia.edu/30311254/Administracion_Estrategica_Arthur_A_Thompson_and_Gamble

UNIVERSIDAD Oberta de Catalunya. La naturaleza de la dirección estratégica. s. f.
[fecha de consulta: 12 de julio de 2020]. Disponible en:
http://cv.uoc.edu/annotation/286358c6568795c01a76cac86d69262e/495155/PID_00144800/modul_1.html

VARGAS, L. Diseño de una propuesta metodológica para gestionar la innovación en empresas desarrolladoras de software integrantes de la organización Network Clúster TIC del Triángulo del Café. Tesis (Magister en Administración). Manizales: Universidad Nacional de Colombia Sede Manizales, 2013. 242 pp.
[fecha de consulta: 10 de octubre de 2020]. Disponible en:
<https://repositorio.unal.edu.co/bitstream/handle/unal/21559/77110225.2014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

WHETTEN, D. y CAMERON, K. Desarrollo de habilidades directivas [en línea]. México: Pearson educación, 2011[fecha de consulta: 10 de octubre de 2020].
Disponible en: <file:///C:/Users/Windows/Downloads/31-Desarrollo-de-Habilidades-Directivas-8ed-Whetten.pdf>

ANEXOS

Instrumento PAMS, capacidades directivas

ENTREVISTA		N° 001
Encuesta de diagnóstico y ejercicios		
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS (Personal Assessment of Management Skills)		
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani		Cargo: Dueña
Escala de evaluación		Puntaje
Completamente en desacuerdo		1
En desacuerdo		2
Ligeramente en desacuerdo		3
Ligeramente de acuerdo		4
De acuerdo		5
Completamente de acuerdo		6
Fecha: 28/10/20	Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Respecto a mi nivel de autoconocimiento:		
1. Solicito información a los demás acerca de mis fortalezas y debilidades como base para mi mejora personal.		4
2. Para mejorar, estoy dispuesto a revelar aspectos personales a los demás (esto es, compartir mis creencias y sentimientos).		4
3. Estoy consciente de mi estilo preferido de recopilar información y tomar decisiones.		4
4. Entiendo cómo me adapto a las situaciones que son ambiguas e inciertas.		4
5. Tengo un conjunto de estándares y principios personales bien desarrollado que guían mi comportamiento.		5
Cuando me enfrente a situaciones estresantes o estoy bajo presión del tiempo:		
6. Utilizo métodos eficaces de administración de tiempo, tales como llevar un registro de mi tiempo, hacer listas de asuntos pendientes y priorizar actividades.		6
7. Con frecuencia reafirmo mis prioridades para que los asuntos menos importantes no opaquen a los más importantes.		5
8. Llevo un programa regular de ejercicio para mantenerme en forma.		1
9. Mantengo una relación abierta y de confianza con alguien con quien puedo compartir mis frustraciones.		5
10. Conozco y practico técnicas de relajación temporal, como la respiración profunda y la relajación muscular.		4
11. Mantengo un equilibrio en mi vida al tener diferentes intereses fuera del trabajo.		1
Cuando enfrente un problema típico de rutina:		
12. Planteo clara y explícitamente cuál es el problema. Evito tratar de resolverlo antes de que lo haya definido		4
13. Siempre genero más de una solución alternativa al problema, en vez de identificar solamente una solución evidente.		4
14. Planteo los distintos pasos en el proceso de resolución del problema; es decir, defino el problema antes de plantear soluciones alternativas, y genero alternativas antes de seleccionar una única solución.		4
Cuando me enfrente a un problema difícil o complejo que no tiene una solución fácil:		
15. Defino el problema de múltiples maneras. No me limito solamente a una definición de problema.		4
16. Trato de "descongelar" mi pensamiento al hacer muchas preguntas acerca de la naturaleza del problema antes de considerar formas de resolverlo.		4
17. Pienso en el problema tanto desde el lado izquierdo de mi cerebro (lógico), como desde el lado derecho (intuitivo).		4
18. Evito evaluar las ventajas de una solución sin antes haber generado una lista de posibles soluciones. Es decir, elijo una solución sólo después de que he desarrollado muchas alternativas posibles.		4
19. Cuento con técnicas específicas que utilizo para desarrollar soluciones creativas e innovadoras a los problemas.		5
Cuando trato de fomentar más creatividad e innovación entre aquellos con los que trabajo:		
20. Me aseguro de que existen puntos de vista divergentes representados o expresados en cada situación compleja de resolución de problemas.		5

21. Trato de obtener información de individuos ajenos al grupo que soluciona el problema, los cuales se verán afectados por la decisión, principalmente para determinar sus y expectativas preferencias	4
22. Procuero brindar reconocimiento no sólo a quienes se les ocurren ideas creativas (los campeones de ideas), sino también a aquellos que apoyan las ideas de otros (los que brindan apoyo) y a los que proveen los recursos para implementarlas (los orquestadores).	4
23. Aliento de manera informada el romper las reglas para obtener soluciones creativas.	4
En situaciones donde tengo que dar retroalimentación negativa u ofrecer consejos correctivos:	
24. Soy capaz de ayudar a los demás a reconocer y definir sus propios problemas cuando los aconsejo	4
25. Soy claro acerca de cuándo debo dar entrenamiento a alguien y cuándo, en vez de ello, debo dar orientación.	5
26. Cuando doy retroalimentación a los demás, evito referirme a características personales y, en vez de ello, me concentro en problemas o soluciones.	4
27. Cuando trato de corregir el comportamiento de alguien, nuestra relación casi siempre se fortalece.	4
28. Soy descriptivo al dar retroalimentación negativa a los demás. Esto es, describo objetivamente los acontecimientos, sus consecuencias y mis sentimientos acerca de ellos.	4
29. Me hago responsable de mis planteamientos y puntos de vista al utilizar frases como "he decidido" en vez de "han decidido".	5
30. Hago lo posible por identificar alguna área de acuerdo cuando estoy en una discusión con alguien que tiene un punto de vista diferente.	5
31. No hablo despectivamente a aquellos que tienen menos poder o menos información que yo.	4
32. Cuando discuto un problema de alguien, ofrezco una respuesta que indica comprensión en vez de consejo.	4
En una situación en la que es importante ganar más poder:	
33. Me esfuerzo más y tomo más iniciativas de lo que se espera en mi trabajo.	6
34. Continuamente estoy mejorando la calidad de mis habilidades y conocimientos.	4
35. Apoyo los eventos y las actividades ceremoniales de la organización.	2
36. Formo una red amplia de relaciones con personas de toda la organización, en todos los niveles.	4
37. En mi trabajo me esfuerzo por generar nuevas ideas, iniciar nuevas actividades y minimizar las tareas rutinarias.	6
38. Mando notas personales a los demás cuando logran algo importante o cuando comparto información relevante.	2
39. Rehúso negociar con individuos que utilizan tácticas de negociación de alta presión.	4
40. Evito usar amenazas o exigencias para imponer mi voluntad a los demás.	4
Cuando otra persona necesita ser motivada:	
41. Siempre determino si la persona tiene los recursos y apoyos necesarios para tener éxito en una actividad.	4
42. Utilizo diferentes recompensas para reforzar los desempeños excepcionales.	3
43. Diseño asignaciones de tareas para que sean interesantes y desafiantes.	3
44. Me aseguro de que la persona reciba retroalimentación oportuna de aquellos afectados por el desempeño de su actividad.	4
45. Siempre ayudo al individuo a establecer metas de desempeño que sean desafiantes, específicas y con un límite de tiempo.	5
46. Sólo como último recurso trato de reasignar o despedir a un individuo con desempeño deficiente.	5
47. Disciplino de manera consistente cuando el esfuerzo se encuentra por debajo de las expectativas y competencias.	5
48. Me aseguro de que la gente se sienta tratada con justicia y equidad.	4
49. Doy felicitaciones de inmediato y otras formas de reconocimiento a los logros significativos.	4
Cuando veo a alguien hacer algo que requiere una corrección:	
50. Evito hacer acusaciones personales y atribuir motivos de autobeneficio a la otra persona.	4
51. Insto a la interacción al invitar al cuestionado a expresar su perspectiva y a hacer preguntas.	4
52. Hago una petición específica, detallando una opción más aceptable.	4
Cuando alguien se queja por algo que he hecho:	
53. Muestro preocupación e interés genuinos, aunque no esté de acuerdo.	4
54. Busco información adicional haciendo preguntas que brinden información descriptiva y específica.	4
55. Pido a la otra persona que sugiera comportamientos más aceptables.	4
Cuando dos personas están en conflicto y yo soy el mediador:	
56. No tomo partido, sino que permanezco neutral.	5

57. Ayudo a ambos a generar alternativas múltiples.	4
58. Ayudo a ambos a encontrar áreas en las que estén de acuerdo.	4
En situaciones donde tengo la oportunidad de involucrar a la gente para que cumpla con su trabajo:	
59. La ayudo a sentirse competente en su trabajo al reconocer y celebrar sus pequeños éxitos.	4
60. Ofrezco retroalimentación y el apoyo necesario de forma sistemática.	4
61. Trato de ofrecer toda la información que la gente requiere para realizar sus actividades.	5
62. Enfatizo el efecto importante que tendrá el trabajo de una persona.	4
Cuando delego trabajo a los demás:	
63. Especifico claramente los resultados que deseo.	5
64. Especifico claramente el nivel de iniciativa que quiero que los demás tomen (por ejemplo, esperar instrucciones, realizar parte de la actividad e informar, hacer la actividad completa y después informar, etcétera).	4
65. Permito la participación de aquellos que aceptan las tareas asignadas en cuanto a la fecha y la forma de realizar el trabajo.	4
66. Cuando hay un problema, evito delegar hacia arriba al pedir a la gente que recomiende soluciones en vez de solamente pedir consejo o respuestas.	5
67. Doy seguimiento y mantengo la responsabilidad de las tareas asignadas regularmente.	4
Cuando desempeño el papel de líder en un equipo:	
68. Sé cómo establecer credibilidad e influencia entre los miembros del equipo.	5
69. Soy claro y consistente acerca de lo que quiero lograr.	4
70. Forjo una base común de acuerdos en el equipo antes de avanzar hacia el cumplimiento de las actividades.	4
71. Articulo una visión clara y motivada de lo que el equipo puede lograr, así como metas específicas de corto plazo.	4
Cuando desempeño el papel de miembro de un equipo:	
72. Conozco diversas maneras de facilitar la realización de las actividades en el equipo.	5
73. Conozco diversas maneras de ayudar a forjar relaciones fuertes y cohesión entre los miembros del equipo.	4
Cuando deseo que mi equipo se desempeñe bien, sin importar si soy líder o miembro:	
74. Conozco las diferentes etapas del desarrollo por las que pasan la mayoría de los equipos.	4
75. Ayudo al equipo a evitar el pensamiento grupal al asegurarme de que se exprese suficiente diversidad de opiniones dentro del equipo.	4
76. Diagnóstico y aprovecho las competencias centrales de mi equipo o sus fortalezas únicas.	4
77. Aliento al equipo para lograr innovaciones excepcionales, así como pequeñas mejoras continuas.	4
Cuando estoy en la posición de liderar el cambio:	
78. Transmito energía positiva a los demás cuando interactúo con ellos.	4
79. Enfatizo un propósito o significado más alto asociado con el cambio que lidero.	4
80. Expreso mi gratitud con frecuencia y claridad, incluso por los actos insignificantes.	4
81. Hago hincapié en aprovechar las fortalezas y no sólo en superar las debilidades.	4
82. Hago muchos más comentarios positivos que negativos.	4
83. Cuando comunico una visión, llego tanto al corazón como a la mente de las personas.	4
84. Sé cómo hacer que la gente se comprometa con mi visión de cambio positivo.	4

Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	3
Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	3
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	3
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	2
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	2
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	2
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 2

ENTREVISTA		N° 002
Evaluación de desempeño del empleado		
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani		Cargo: Dueña
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS (Personal Assessment of Management Skills)		
Fecha: 28/10/20	Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de término:
Escala de evaluación		Puntaje
Completamente en desacuerdo		1
En desacuerdo		2
Neutral		3
De acuerdo		4
Completamente de acuerdo		5
DATOS PERSONALES		
NOMBRE	C2N.	
AÑOS DE EMPLEO	14	
AREA	Comercial /RRHH	
PUESTO	Ventas/RRHH	
GRADO ACADÉMICO	Técnico completo	
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo		
Calidad del trabajo		
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.	5	3
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.	4	
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.	3	
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.	2	
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.	1	
Cantidad de trabajo		
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional	5	3
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.	4	
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.	3	
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.	2	
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.	1	
Cooperación		
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.	5	4
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.	4	
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.	3	
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.	2	
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.	1	
Conocimiento del empleo		
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	4

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	4
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	4
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	5
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	4
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	5
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 3

ENTREVISTA			N° 003
Evaluación de desempeño del empleado			
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani		Cargo: Dueña	
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS (Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de término:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE	C3L.		
AÑOS DE EMPLEO	12		
AREA	Logística		
PUESTO	Tranporte		
GRADO ACADÉMICO	Universitario incompleto		
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.	5	5	
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.	4		
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.	3		
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.	2		
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.	1		
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional	5	4	
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.	4		
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.	3		
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.	2		
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.	1		
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.	5	5	
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.	4		
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.	3		
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.	2		
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.	1		
Conocimiento del empleo			
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	4	

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	5
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	4
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	5
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	5
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	5
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 4

ENTREVISTA			N° 004
Evaluación de desempeño del empleado			
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani		Cargo: Dueña	
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS (Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de término:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE	C4C.		
AÑOS DE EMPLEO	2		
AREA	Comercial		
PUESTO	Ventas		
GRADO ACADÉMICO	Secundaria incompleta		
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.	5	2	
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.	4		
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.	3		
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.	2		
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.	1		
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional	5	2	
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.	4		
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.	3		
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.	2		
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.	1		
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.	5	2	
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.	4		
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.	3		
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.	2		
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.	1		
Conocimiento del empleo			
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	2	

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	2
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	1
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	3
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	2
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	2
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 5

ENTREVISTA		N° 005
Evaluación de desempeño del empleado		
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS		
Nombre: Luz Nataly Gonzales Mamani		Cargo: Dueña
(Personal Assessment of Management Skills)		
Fecha: 28/10/20	Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Escala de evaluación		Puntaje
Completamente en desacuerdo		1
En desacuerdo		2
Neutral		3
De acuerdo		4
Completamente de acuerdo		5
DATOS PERSONALES		
NOMBRE	C5S.	
AÑOS DE EMPLEO	15	
AREA	Compras/Logística/Finanzas	
PUESTO	Compras/Logística/Finanzas	
GRADO ACADÉMICO	Secundaria completa	
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo		
Calidad del trabajo		
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.	5	4
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.	4	
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.	3	
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.	2	
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.	1	
Cantidad de trabajo		
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional	5	3
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.	4	
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.	3	
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.	2	
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.	1	
Cooperación		
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.	5	3
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.	4	
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.	3	
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.	2	
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.	1	
Conocimiento del empleo		
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	5

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	5
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	5
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	2
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	4
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	5
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 6

ENTREVISTA			N° 006
Evaluación de desempeño del empleado			
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS			
Nombre: Luz Nataly Gonzales Mamani		Cargo: Dueña	
(Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE		C6A.	
AÑOS DE EMPLEO		menor a 1	
AREA		Logística	
PUESTO		Transporte	
GRADO ACADÉMICO		Secundaria completa	
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.		5	4
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.		4	
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.		3	
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.		2	
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.		1	
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional		5	4
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.		4	
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.		3	
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.		2	
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.		1	
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.		5	5
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.		4	
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.		3	
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.		2	
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.		1	
Conocimiento del empleo			
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.		5	4
Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.		4	

Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	3
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	4
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	3
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	4
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	4
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 7

ENTREVISTA			N° 001
Evaluación de desempeño del empleado			
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS			
Nombre: Luz Nataly Gonzales Mamani		Cargo: Dueña	
(Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE	C7Me.		
AÑOS DE EMPLEO	10		
AREA	Ventas		
PUESTO	Ventas		
GRADO ACADÉMICO	Universitario incompleto		
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.	5	4	
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.	4		
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.	3		
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.	2		
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.	1		
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional	5	4	
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.	4		
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.	3		
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.	2		
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.	1		
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.	5	4	
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.	4		
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.	3		
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.	2		
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.	1		
Conocimiento del empleo			

Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.	5	4
Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	4
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	3
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	4
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	4
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	4
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 8

ENTREVISTA		N° 008	
Evaluación de desempeño del empleado			
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS			
Nombre: Luz Nataly Gonzales Mamani		Cargo: Dueña	
(Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE		C8P.	
AÑOS DE EMPLEO		Menor a 2	
AREA		Ventas	
PUESTO		Ventas	
GRADO ACADÉMICO		Secundaria completa	
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.		5	2
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.		4	
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.		3	
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.		2	
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.		1	
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional		5	3
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.		4	
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.		3	
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.		2	
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.		1	
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.		5	2
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.		4	
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.		3	
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.		2	
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.		1	
Conocimiento del empleo			
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.		5	3

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	2
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	2
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	3
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	2
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	2
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Colaborador 9

ENTREVISTA			N° 001
Evaluación de desempeño del empleado			
Evaluación personal de habilidades directivas PAMS			
Nombre: Luz Nataly Gonzales Mamani		Cargo: Dueña	
(Personal Assessment of Management Skills)			
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm	Hora de termino:
Escala de evaluación			Puntaje
Completamente en desacuerdo			1
En desacuerdo			2
Neutral			3
De acuerdo			4
Completamente de acuerdo			5
DATOS PERSONALES			
NOMBRE		C9Sa.	
AÑOS DE EMPLEO		Menor a 1	
AREA		Logística	
PUESTO		Transporte	
GRADO ACADÉMICO		Secundaria completa	
Seleccione el enunciado, bajo cada una de las siguientes categorías, que mejor describa al individuo			
Calidad del trabajo			
Excelencia general de resultados con respecto a la precisión, minuciosidad, confiabilidad, sin supervisión cercana.		5	3
El trabajo a veces es superior a lo esperado y por lo regular exacto. Necesitan rehacerse detalles insignificantes. El trabajo en general cumple con los estándares.		4	
Trabajador cuidadoso. Necesita rehacer una pequeña cantidad del trabajo. Las correcciones se realizan en un tiempo razonable. En general, cumple con los estándares normales.		3	
Trabaja frecuentemente por debajo de una calidad aceptable. Inclinado a ser descuidado. Necesita rehacer una cantidad moderada de trabajo. La corrección toma tiempo excesivo.		2	
Su trabajo con frecuencia es casi inservible. Casi nunca cumple con los estándares normales. Debe rehacer una cantidad excesiva de trabajo.		1	
Cantidad de trabajo			
La producción excede los estándares en forma consistente. Generalmente es un trabajador rápido. La cantidad de producción es excepcional		5	3
Mantiene una alta tasa de producción. Con frecuencia excede los estándares. Realiza más del esfuerzo normal.		4	
La producción es regular. Cumple con los estándares de manera consistente. Trabaja a una velocidad promedio constante.		3	
Con frecuencia entrega una cantidad de trabajo menor a lo normal. Productor de bajo rendimiento.		2	
Su producción es baja de manera consistente. Empleado excesivamente lento. Producción inaceptable.		1	
Cooperación			
Siempre congenia y es cooperativo. Entusiasta y alegremente servicial en las emergencias. Bien aceptado por los compañeros.		5	3
Coopera bien. Entiende y cumple con todas las reglas. Por lo general, demuestra una buena actitud. Aceptado por los compañeros.		4	
Generalmente amable y cooperativo. Sigue órdenes, pero a veces necesita recordatorios. Se lleva bien con los compañeros.		3	
Hace sólo lo que se le solicita en forma específica. A veces se queja acerca de seguir instrucciones. Renuente a ayudar a los demás.		2	
Poco amistoso y no coopera. Se niega a ayudar a los demás.		1	
Conocimiento del empleo			
Comprensión excepcional de todas las fases. Demuestra un deseo inusual de adquirir información.		5	3

Conocimiento profundo en la mayoría de las fases. Tiene interés y potencial para un crecimiento personal.	4	
Conocimiento adecuado para un desempeño normal. No busca el desarrollo de manera voluntaria.	3	
Conocimiento insuficiente del puesto. Se resiste a la crítica y a las instrucciones.	2	
Ninguna comprensión de los requisitos del puesto.	1	
Confiabilidad		
Excepcional. Se le puede dejar solo y establecerá sus prioridades para cumplir con las fechas límite.	5	3
Muy confiable. Supervisión mínima necesaria para cumplir con las actividades.	4	
Confiable en la mayoría de las actividades. Requiere una supervisión normal. Empleado productivo.	3	
Necesita seguimiento frecuente. Requiere estímulos excesivos.	2	
Siempre pospone el trabajo. Requiere un control fuera de toda proporción.	1	
Asistencia y puntualidad		
Cumplimiento y entendimiento inusual de la disciplina laboral. La rutina generalmente excede lo normal.	5	3
Excelente. Cumple con las reglas y ofrece voluntariamente su tiempo cuando aumenta la carga de trabajo.	4	
Normalmente confiable. Rara vez necesita un recordatorio de las reglas aceptadas.	3	
Necesita supervisión cercana en esta área. Inclinado a reincidir sin disciplina estricta.	2	
Poco confiable. Se resiste a las reglas normales. Con frecuencia desea privilegios especiales.	1	
Conocimiento de la política y los objetivos de la empresa		
Apreciación e implementación plena de todas las políticas. Capacidad extraordinaria para expresar objetivos y alentar a los demás a cumplir con éstos.	5	2
Refleja conocimiento de casi todas las políticas relacionadas con el puesto.	4	
Comprensión aceptable pero bastante superficial de los objetivos del puesto.	3	
Conocimiento limitado de las metas del puesto o de la empresa. Mentalmente restringido.	2	
No tiene suficiente información o comprensión para permitir una eficiencia mínima.	1	
Iniciativa y juicio		
Tiene iniciativa e ingenio. Capacidad superior para pensar en forma inteligente.	5	2
Con muchos recursos. Pensador claro, por lo general toma decisiones inteligentes.	4	
Bastante progresivo, con un sentido común normal. A menudo necesita motivación.	3	
Rara vez hace sugerencias. Es necesario supervisar sus decisiones antes de llevarlas a cabo.	2	
Necesita instrucciones detalladas y supervisión estrecha. Tendencia a suponer y a malinterpretar.	1	
Potencial técnico o de supervisión		
Líder consumado que puede ganar el respeto e inspirar a los demás para desempeñarse. Comunicador, planeador y organizador desenvuelto y hábil.	5	3
Tiene la capacidad de logro y dirige mediante el ejemplo más que por la técnica. Habla y escribe bien, y puede organizar y planear con ayuda.	4	
Bastante bien informado en temas relacionados con el puesto, aunque tiene algunos problemas para comunicarse con los demás. Nada distintivo acerca de la palabra escrita o hablada.	3	
Poca capacidad de implementación. Parece poco interesado en enseñar o en ayudar a los demás. Hábitos orales y de escritura descuidados.	2	
Incapaz de ser objetivo o de razonar con lógica. Poco elocuente y de expresión forzada.	1	

Instrumento, capacidades financieras

MODELO No. 2 CAPACIDAD FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL

MODELO DE CERTIFICACIÓN PARA LA CAPACIDAD FINANCIERA Y ORGANIZACIONAL DEL PROPONENTE PERSONA NATURAL NO OBLIGADA A LLEVAR CONTABILIDAD

Ciudad y fecha _____

El suscrito contador público de _____ (Nombre del proponente)

CERTIFICA:

De manera detallada cada uno de los valores de los indicadores que integran la capacidad financiera y organizacional que fueron tomados de la información suministrada por el proponente:

Fecha de corte de la información financiera: _____ (DD/MM/AAAA)

CAPACIDAD FINANCIERA:

$$\text{INDICE DE LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CORRIENTE}}{\text{PASIVO CORRIENTE}} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}} \quad (\text{Indique la cifra con 2 decimales sin aproximar})$$

$$\text{INDICE DE ENDEUDAMIENTO} = \frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}} \quad (\text{Indique la cifra con 2 decimales sin aproximar})$$

$$\text{RAZÓN DE COBERTURA DE INTERESES} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{GASTOS DE INTERESES}} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}} \quad (\text{Indique la cifra con 2 decimales sin aproximar})$$

CAPACIDAD ORGANIZACIONAL:

$$\text{RENTABILIDAD DEL PATRIMONIO} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{PATRIMONIO}} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}} \quad (\text{Indique la cifra con 2 decimales sin aproximar})$$

$$\text{RENTABILIDAD DEL ACTIVO} = \frac{\text{UTILIDAD OPERACIONAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}} = \frac{\$}{\$} = \underline{\hspace{2cm}} \quad (\text{Indique la cifra con 2 decimales sin aproximar})$$

Firma y nombre del proponente

(Identificación del proponente)

Firma y nombre del Contador

(Identificación del Contador)

Numeral 1 inciso 1.3. del artículo 2.2.1.1.1.5.2 del Decreto 1082 de 2015 y Numeral 4.2.2.3. Circular Única de la Superintendencia de Industria y Comercio.

Instrumento, capacidades competitivas

ENTREVISTA		N° 001					
Versión final del cuestionario de investigación CAPACIDADES GERENCIALES Y FUNCIONALES Y VENTAJA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO MULTIFUNCIONAL EN MÉXICO. POR IRAZÚ DE LA CRUZ GÓMEZ. 2002, México							
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani			Cargo: Dueña				
Marque con una "X" la opción que más describa el ámbito en que se desenvuelve su empresa, no hay respuestas correctas ni respuestas incorrectas. Elija una sola opción de respuesta. Asegúrese de no dejar ninguna pregunta sin contestar.							
Escala de evaluación			Puntaje				
A	Totalmente de acuerdo		5				
B	De acuerdo		4				
C	En desacuerdo		3				
D	Totalmente en desacuerdo		2				
E	No se /no tengo		1				
Fecha: 28/10/20		Hora de inicio: 10:00 pm		Hora de termino:			
N°	Pregunta		A	B	C	D	E
1	El control que actualmente tengo sobre el flujo de efectivo de mi empresa me genera ventaja competitiva			4			
2	Actualmente, la relación que mantengo con mis clientes me proporcionan ventaja competitiva			4			
3	El entrenamiento que en la actualidad doy a mis empleados genera a mi empresa una ventaja sobre mis competidores				3		
4	El software (sistemas de información) que hoy tengo instalado en mi empresa me brinda una ventaja competitiva						1
5	Actualmente, el estilo de dirección que ejerzo en mi empresa me proporciona ventaja sobre mis contrincantes				3		
6	La comunicación que tiene mi personal para realizar las operaciones laborales me ofrece una ventaja competitiva			4			
7	Las utilidades que reporta mi empresa son el resultado de mantener una ventaja sobre mis adversarios			4			
8	Hoy por hoy, los esquemas de atención a clientes que tengo establecidos me aportan ventaja competitiva						1
9	El grado de estudios que tienen mis empleados me proporciona ventaja sobre mis competidores			4			
10	En la actualidad, la forma en que mi empresa utiliza la Internet genera una ventaja competitiva						1
11	El equipo de trabajo que he desarrollado dentro de mi empresa me genera una ventaja sobre mis competidores			4			
12	La manera en que se realizan las actividades diarias en mi empresa me proporcionan una ventaja competitiva				3		
13	La manera de definir las metas económicas que quiero alcanzar me brindan una ventaja sobre mis adversarios			4			
14	Los servicios que hoy en días ofrezcos a mis clientes me generan ventaja sobre mis contrincantes			4			
15	El trabajo que día a día realiza el personal que tengo contratado brinda ventaja competitiva a mi empresa			4			
16	Hoy por hoy, la página web que he desarrollado para mi empresa me proporciona una ventaja competitiva						1
17	Los resultados que obtengo en mi empresa demuestran que poseo una ventaja sobre mis oponentes		5				

18	Las promociones que mi empresa crea para atraer nuevos clientes me brindan una ventaja competitiva		4			
19	Conocer cuánto dinero entra y cuánto dinero sale al día en mi empresa me genera ventaja competitiva					1
20	Las garantías de servicio que en este momento brindo a mis clientes me dan ventaja ante mis competidores	5				
21	La respuesta de mis empleados para afrontar dificultades dentro de mi empresa me generan ventaja competitiva		4			
22	Actualmente, los programas de cómputo especializado que uso dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva					1
23	La estrategia que he desarrollado dentro de mi empresa me ha generado una ventaja sobre mis adversarios		4			
24	La marca que represento me brinda ventaja competitiva		4			
25	Hoy en día, la manera en cómo analizo la situación financiera de mi empresa me da una ventaja competitiva					1
26	En la actualidad, los clientes que estoy atendiendo generan a mi empresa una ventaja competitiva	5				
27	Actualmente, el personal que está laborando en mi empresa otorga una ventaja sobre mis adversarios		4			
28	Hoy en día, el conocimiento que mi personal tiene sobre el funcionamiento de los productos multifuncionales que vendo me generan una ventaja sobre mis contrincantes				3	
29	La política de trabajo que he establecido dentro de mi empresa me brindan ventaja competitiva				3	
30	Los procesos de operación que en mi empresa se realizan cotidianamente me generan ventaja competitiva				3	

Instrumento, capacidades tecnológicas

ENTREVISTA						N° 001
Versión final del cuestionario de investigación						
CAPACIDADES GERENCIALES Y FUNCIONALES Y VENTAJA COMPETITIVA DESDE LA PERSPECTIVA DE LA VISIÓN BASADA EN RECURSOS EN LAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS DEL SECTOR COMERCIAL DE DISTRIBUCIÓN DE EQUIPO MULTIFUNCIONAL EN MÉXICO. POR IRAZÚ DE LA CRUZ GÓMEZ. 2002, México						
Nombre: Sonia Susana Mamani Mamani			Cargo: Dueña			
¿Cuál de estas tres estrategias representa mejor, la forma como la empresa aborda el desarrollo de software?						
Estrategia de desarrollo de software basada en proyectos, los productos se desarrollan sobre un contrato, responden a demandas específicas de un cliente en particular, por lo que el trabajo conduce a una solución a la medida de las necesidades del cliente. La empresa desarrolla productos que se ofrecen a un gran grupo de clientes sin una personalización en particular, el supuesto base es que los clientes estarían dispuestos a sacrificar características por costo y estabilidad de los productos. La empresa desarrolla productos a la medida, a partir de un producto marco que está adaptado y personalizado para satisfacer las necesidades específicas de cada cliente. Esta estrategia es una combinación de las dos estrategias anteriores.						
n°	Clasificación	Preguntas a nivel estratégico	Categoría			Calificación del 1 al 5
			1	3	5	
1	Estrategia de innovación	Existe una estrategia documentada, explícita de innovación para mejorar la competitividad	No existe	Existe, no está documentada	Existe y está plenamente documentada	3
2	Definición de la innovación	La estrategia hace explícita una definición de innovación para la empresa y permite determinar lo que es y no	No hace explícita una definición		Hace explícita una definición y esta definición guía los	1

		es innovación para la empresa			procesos de innovación en la empresa	
3	Objetivos para la innovación	La estrategia define objetivos medibles para la innovación en la empresa	No hace explícitos objetivos medibles	Algunos objetivos están definidos, pero aun pueden ser complementados	Hace explícitos objetivos medibles y son revisados periódicamente	3
4	Visión de la innovación	La estrategia define una clara visión de hacia dónde va a llevar la innovación a la empresa	No hace explícita una visión		La estrategia define claramente una visión, y esta se revisa periódicamente	1
5	Focos de innovación	La estrategia define cuales van a ser los focos o las prioridades de innovación para la empresa	No define los focos	Algunas prioridades están definidas	La estrategia hace explícitas las prioridades y estas son revisadas periódicamente	3
6	Comunicación de la estrategia de innovación	La estrategia de innovación es comunicada, comprendida e implementada por los diferentes niveles jerárquicos de la empresa y colaboradores externos	No, la estrategia no es comunicada	La estrategia es conocida solo por el personal directivo de la empresa, incluyendo los integrantes de la junta directiva	Toda la empresa, incluyendo los más cercanos colaboradores conocen la estrategia	3
7	Innovación en productos o servicios	La estrategia define con claridad cómo va a innovar en los productos, servicios o marcas actuales	No define	La estrategia aporta algunas definiciones de cómo innovar en los productos o servicios actuales	La estrategia define con claridad como innovar en los productos, servicios y marcas actuales y están definiciones con revisadas periódicamente	3
8	Inversión de tiempo	Tiene la empresa un presupuesto de tiempo que va a invertir en la innovación	La empresa no tiene definido un presupuesto de tiempo		La empresa tiene definido un presupuesto de tiempo que dedicarán las personas a actividades de innovación	1
9	Inversión financiera	Tiene la empresa un presupuesto de dinero que va a invertir en la innovación	La empresa no tiene definido un presupuesto de dinero para gestionar la innovación	La inversión se realiza conforme aparecen necesidades y oportunidades, pero no se planifica	La empresa tiene definido un presupuesto de dinero que invertirá en actividades de innovación	3
10	Medición de la estrategia	Tiene la empresa definidos mecanismos para medir	No están establecidos	Se realizan algunas mediciones	Están definidos los mecanismos necesarios y	3

n°	Clasificación	Preguntas a nivel de gestión de ideas	Categoría			Calificación n del 1 al 5
			1	3	5	
			todos los elementos de la estrategia de innovación mecanismos de medición suficientes para medir los elementos de la estrategia de innovación			
1	Proceso de gestión de las ideas para innovar	Existe un proceso estructurado y conocido por todos para la gestión de las ideas que se generan en la empresa o se captan del entorno de negocios	No existe un proceso formal conocido por todos para hacer gestión de las ideas	Las personas saben a quién acudir pero el proceso no está formalizado	Existe un proceso formalizado y conocido por todos, se implementa y evalúa periódicamente	3
2	Mecanismos de participación de los empleados	Existen mecanismos definidos e implementados para la participación de los empleados en la generación de ideas para la innovación	No, la empresa no tiene definidos mecanismos formales	Algunos mecanismos de participación de empleados están definidos	La empresa tiene claramente definidos los mecanismos de participación de los empleados en la gestión de las ideas para innovar	3
3	Sistemas de información de apoyo para la gestión de las ideas	La empresa se apoya en sistemas de información para gestionar el proceso de gestión de las ideas para innovar	No, la empresa no se apoya en nuevas tecnologías para facilitar el proceso de gestión de las ideas	La empresa se soporta en medios tradicionales como el email, el chat para facilitar la gestión de las ideas	La empresa soporta el proceso de gestión de las ideas con plataformas específicas propias o licenciadas	3
4	Mecanismos para la evaluación y selección de ideas	Se evalúan la existencia y la utilización de mecanismos para evaluar y priorizar las ideas para innovar que se generan al interior o se captan del entorno de negocios	No se tienen mecanismos formales para evaluar y priorizar las ideas	Algunas herramientas de evaluación y priorización de ideas son utilizadas cuando así se requiere	La empresa cuenta con mecanismos plenamente documentados para evaluar y priorizar las ideas y estos mecanismos son utilizados	1
5	Construcción de conceptos de negocio	Existen y son utilizados mecanismos para construir conceptos de negocio a partir de las ideas para innovar que se gestionan en la empresa	No se tienen definidos mecanismos para la construcción de conceptos de negocio	Los conceptos de negocio surgen de manera espontánea y natural	La empresa tiene establecidos mecanismos para pasar de las ideas a conceptos de negocio y los mecanismos son utilizados y conocidos por todos	3
6	Mecanismos de	Existen mecanismos para dar participación a los	La empresa realiza	Algunos interesados	La empresa tiene	3

	participación de los interesados	distintos interesados externos en la generación de las ideas para innovar	esfuerzos de innovación de manera aislada sin involucrar a los interesados	externos son involucrados durante el proceso de generación de ideas	claramente definidos los mecanismos de participación de los interesados externos en la generación de ideas para innovar	
7	Mecanismos para captar y recoger señales del entorno	Existen mecanismos para recoger las señales del entorno generadas por los movimientos del mercado, la tecnología, la legislación, entre otros	No existen definidos mecanismos para captar señales del entorno	Las señales del entorno son captadas por todos los miembros de la empresa de manera individual y conforme se identifican	Existen mecanismos claramente definidos para captar y procesar las señales del entorno	3
8	Portafolio de ideas	La empresa cuenta con un portafolio de ideas de innovación estructurado y gestionado	La empresa no cuenta con un portafolio de ideas estructurado	La empresa cuenta con un listado de ideas clasificadas	La empresa cuenta con un portafolio de ideas debidamente clasificado y actualizado	1
n°	Clasificación	Preguntas a nivel de apertura	Categoría			Calificación
			1	3	5	del 1 al 5
1	Utilización de nuevas tecnologías de información y comunicaciones para abrir el proceso de innovación	Existen mecanismos para involucrar a los proveedores de bienes y servicios en el proceso de innovación.	No existen mecanismos para involucrar a los proveedores de bienes y servicios en el proceso de innovación	En ciertos casos los proveedores se involucran, pero depende de las características de los proyectos	Existen mecanismos bien definidos para motivar la participación de los proveedores en el proceso de innovación	1
2	Gestión de la colaboración con universidades e instituciones de investigación	Existen mecanismos para involucrar a los proveedores de conocimiento, en este caso Universidades, instituciones de investigación y desarrollo en el proceso de innovación.	No existen mecanismos para involucrar a los proveedores de conocimiento en el proceso de innovación	En ciertos casos los proveedores de conocimiento se involucran, pero depende de las características de los proyectos	Existen mecanismos bien definidos para motivar la participación de los proveedores de conocimiento en el proceso de innovación	1
3	Gestión de la colaboración con competidores	Existen mecanismos para involucrar a los competidores en el proceso de innovación.	No existen mecanismos para involucrar a los competidores en el proceso de innovación	En ciertos casos los competidores se involucran, pero depende de las características de los proyectos	Existen mecanismos bien definidos para motivar la participación de los competidores en el proceso de innovación	1

4	Gestión de la participación de los clientes	Existen mecanismos para involucrar a los clientes	No existen mecanismos para involucrar a los clientes en el proceso de innovación	En ciertos casos los clientes se involucran, pero depende de las características de los proyectos	Existen mecanismos bien definidos para motivar la participación de los clientes en el proceso de innovación	3
5	Vigilancia del entorno	Existen mecanismos para hacer vigilancia del entorno y captar señales.	No existen mecanismos para captar señales del entorno	Algunos mecanismos para captura de señales son utilizados, pero no se encuentran formalizados	Los mecanismos para capturar señales están bien establecidos y son conocidos por todos	3
6	Utilización de nuevas tecnologías de información y comunicación para abrir el proceso de innovación	La empresa utiliza las (TIC) como medio para abrir el proceso de innovación.	La empresa no utiliza las TI como medio para facilitar el proceso de innovación	Algunas tecnologías de información son utilizadas como soporte del proceso de innovación, pero no son especializadas	La empresa utiliza eficientemente las TI para apoyar el proceso de innovación	1

Estrategias corporativas por Tantalean Lam

Diapositiva 8

La importancia de la estrategia





Una estrategia formulada de manera **eficiente** dirige, integra y distribuye los recursos, capacidades y fortalezas de la empresa con la finalidad de **enfrentar con éxito** el ambiente exterior.



Diapositiva 9

Estrategias genéricas de Porter

 Fueron propuestas por Michael Porter, profesor de la Harvard Business School, en 1980.

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, existen tres estrategias genéricas de éxito potencial.



OBJETIVOS ESTRATÉGICOS		VENTAJA COMPARATIVA	
Producto estándar		Carácter único del producto percibido por los compradores	
Costo bajo		Diferenciación	
ALCANCE DEL MERCADO	Todo el sector (Amplio)	1. Liderazgo en costos	2. Diferenciación
	Una parte del sector (angosto)	3a. Enfoque en costos	3b. Enfoque en diferenciación

ucontinental.edu.pe

Diapositiva 16

Estrategias de crecimiento intensivo -Ansoff-



Expresa las posibles combinaciones producto/mercado en que la empresa puede basar su desarrollo futuro.

Esta matriz describe las distintas opciones estratégicas, posicionando las mismas según el análisis de los componentes principales del problema estratégico o factores que lo definen.

		MERCADO	
		ACTUAL	NUEVO
PRODUCTO	ACTUAL	PENETRACIÓN MERCADO	DESARROLLO DE MERCADO
	NUEVO	DESARROLLO DE PRODUCTO	DIVERSIFICACIÓN

ucontinental.edu.pe

Objetivos corporativos por Tantalean Lam

Diapositiva 8



Sintaxis de los Objetivos Estratégicos

Verbo futuro	+	Meta	+	Producto-servicio-mercado	+	Fecha de vencimiento
Aumentar		La participación en la colocación del 20% al 30%		En la colocación de créditos hipotecarios a diciembre del		201X



ucontinental.edu.pe

Conceptualización sobre la misión, visión y valores por Tantalean Lam

Diapositiva 7



DEFINICIÓN DE LOS LINEAMIENTOS

DEFINIR LA VISIÓN

- Visualizar lo que la empresa pretende lograr, lo que aspira ser, en qué negocios quiere estar.
- Es la declaración más importante de los valores aspiraciones y metas.



ucontinental.edu.pe

Diapositiva 8



DEFINIR LA MISIÓN

- Es el sentido del accionar de la empresa, el mandato que sustenta su creación.
- Define las interrelaciones entre la organización y sus clientes, proveedores, empleados, comunidad, accionistas, medio ambiente, etc.
- La misión tiene consecuencias:
 - La estructura de la organización.
 - Los criterios de asignación de recursos.
 - Las posibilidades de desarrollo de las personas.
 - En el medio externo y en el conjunto de la sociedad.

ucontinental.edu.pe

Diapositiva 19



Preguntas frecuentes para elaborar la Misión:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Qué buscamos?
- ¿Qué hacemos?
- ¿Dónde lo hacemos?
- ¿Por qué lo hacemos?
- ¿Para quién trabajamos?

ucontinental.edu.pe

Diapositiva 20



Valores

- ¿Qué actitudes son necesarias para conseguir la visión que habéis diseñado?
- Cuando estás haciendo selección de personal de nuevos miembros del equipo ¿qué común denominador buscas para asegurarte que encajan con la manera de hacer de tu empresa?

ucontinental.edu.pe