



**UNIVERSIDAD
DEL PACÍFICO**

**Escuela de
Postgrado**

**DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE
RECURSOS HUMANOS EN UNA MICROEMPRESA DE ALIMENTOS
EN EL PERÚ**

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Dirección de Personas**

**Presentado por:
Alfonso Valdivia Diaz**

Asesor: César Rovegno Ornano
[0000-0003-2557-7474](tel:0000-0003-2557-7474)

Lima, julio 2024

REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO

A través del presente, **CESAR ROVEGNO ORNANO** deja constancia que el trabajo de investigación **“DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MICROEMPRESA DE ALIMENTOS EN EL PERÚ”** presentado por el alumno Alfonso Valdivia Diaz para optar al Grado Académico de Magister en Dirección de Personas fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 25 de octubre de 2024, dando el siguiente resultado.

turnitin Ir a Vista nueva Alfonso Valdivia D... 1 de 4

UNIVERSIDAD DEL PACÍFICO Escuela de Postgrado

DISEÑO E IMPLEMENTACIÓN DE UN PLAN ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS EN UNA MICROEMPRESA DE ALIMENTOS EN EL PERÚ

Trabajo de Investigación presentado para optar por el título de Grado Académico de Magister en Dirección de Personas

Presentado por:
Alfonso Valdivia Diaz

Autor: César Rovegno Ornano
0883-0883-2557-7474

Lima, julio 2024

Resumen de coincidencias

10 %

1	Entregado a Instituto S...	Trabajo del estudiante	1 %
2	core.ac.uk	Fuente de Internet	1 %
3	scielo.sld.cu	Fuente de Internet	1 %
4	repositorio.unjbg.edu.pe	Fuente de Internet	1 %
5	go.gale.com		1 %

FECHA: 25 de octubre de 2024

FIRMA

César Rovegno Ornano

ID de ORCID: 0000-0003-2557-7474

RESUMEN EJECUTIVO

Se tiene como objetivo diseñar un plan estratégico de Recursos Humanos para la microempresa Bagueren S.A.C. tomando en consideración los objetivos estratégicos y planes que los directivos han planteado.

Bagueren S.A.C. es una microempresa de venta de crepes, con seis años de presencia en el mercado. Su producto se vende bajo el formato de comida al paso en módulos ubicados dentro de centros comerciales de las periferias de Lima. El crecimiento sostenido de sus ventas les ha permitido expandirse a nuevas ubicaciones de manera rápida y con sustento financiero.

Sin embargo, según la empresa y sus dueños, uno de los procesos que actualmente no tienen implementado es el de Recursos Humanos, por lo que es necesario contar con una guía que les permita mantener el crecimiento que vienen teniendo actualmente y proyectarlo para los próximos años. Se busca tener una base sólida sobre la cual se sigan desarrollando el resto de los procesos del área una vez que la empresa crezca a un de tamaño mediano o grande.

Palabras clave: procesos de gestión humana, plan estratégico, selección, compensaciones, clima laboral, desarrollo humano, microempresa.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN EJECUTIVO	i
INTRODUCCIÓN	ix
CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	1
1.1 Antecedentes de la empresa	1
1.2 Cultura empresarial	2
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	5
2.1 Gestión de recursos humanos	5
2.1.1 Desarrollo histórico de la implementación de recursos humanos	5
2.1.2 Teorías relacionadas a los recursos humanos	7
2.2 Definición de planteamiento estratégico	9
2.3 Definición del tamaño de una empresa	11
2.4 Diferencia entre microempresa y pequeña empresa	14
2.5 Situación de la micro y pequeña empresa en el Perú	16
2.6 Características del emprendedor peruano	20
CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA .	21
3.1 Descripción del sector MYPE: legislación y competitividad	21
3.2 Análisis del macroentorno (PESTEL)	21
3.3 Análisis del microentorno (Porter)	24
3.3.1 Amenaza de nuevos competidores (BAJA)	25
3.3.2 Poder de negociación de los proveedores (ALTA)	25
3.3.3 Poder de negociación de los clientes (BAJA)	25
3.3.4 Amenaza de productos sustitutos (ALTA)	25
3.3.5 Rivalidad entre competidores (ALTA)	26
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN	27
4.1 Modelo de negocio	27
4.2 Cadena de valor	30

4.3	Análisis VRIO	31
4.4	Análisis AMOHFIT	32
4.4.1	Administración	32
4.4.2	Marketing	32
4.4.3	Operaciones	33
4.4.4	Finanzas	33
4.4.5	Recursos humanos	33
4.4.6	Sistemas de información	33
4.4.7	Investigación y desarrollo	34
4.5	Estructura Organizacional de la Empresa	34
CAPÍTULO V. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN		35
CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN		37
6.1	Reclutamiento, Selección y <i>Onboarding</i>	37
6.2	Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño	39
6.3	Remuneraciones y Compensaciones	40
6.4	Clima Organizacional	41
6.5	Análisis FODA del área de Recursos Humanos	41
CAPÍTULO VII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA		44
7.1	Reclutamiento, Selección y <i>Onboarding</i>	46
7.1.1	E1: Tercerizar el proceso de reclutamiento y selección	46
7.1.2	E2: Definir perfiles de puestos para todas las posiciones	48
7.1.3	E3: Definir un proceso de inducción	48
7.2	Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño	50
7.2.1	E1: Identificar necesidades de capacitación, establecer objetivos de capacitación y desarrollar un plan	50
7.2.2	E2: Planteamiento de un plan de desarrollo individualizado por cada colaborador	52

7.2.3	E3: Definir un proceso de Evaluación de Desempeño	53
7.3	Remuneraciones y Compensaciones	54
7.3.1	E1: Realizar un análisis de los salarios y diseñar bandas salariales para cada posición:	55
7.3.2	E2: Definir un plan de compensación variable para el personal	56
7.4	Clima Organizacional	59
7.4.1	E1: Diseñar un programa de reconocimiento y recompensas	59
7.4.2	E2: Establecer una encuesta de satisfacción	60
CAPÍTULO VIII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA		60
8.1	Plan de implementación	60
CONCLUSIONES		63
RECOMENDACIONES		64
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS		65
ANEXOS		68

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Clasificación de empresas por el número de trabajadores.	12
Tabla 2 Clasificación de empresas por ventas anuales.	12
Tabla 3 Clasificación de empresas según MERCOSUR.	12
Tabla 4 Indicadores cuantitativos de las microempresas.	15
Tabla 5 Indicadores para calificar una pequeña empresa.	16
Tabla 6 Empresas formales según estrato empresarial, 2020.	16
Tabla 7 Análisis del macroentorno (PESTEL).	21
Tabla 8 Análisis interno de la organización.	27
Tabla 9 Estructura de costos.	29
Tabla 10 Análisis VRIO de Bagueren SAC.	31
Tabla 11 Análisis FODA de la organización.	35
Tabla 12 Esquema de compensaciones del personal.	41
Tabla 13 Análisis FODA de la empresa Bagueren SAC.	42
Tabla 14 Análisis de respuestas en las empresas realizadas a los trabajadores.	45
Tabla 15 Cálculo de costos.	47
Tabla 16 Costo de la suscripción de la plataforma web de reclutamiento.	48
Tabla 17 Propuesta de bandas salariales.	56
Tabla 18 Esquema de venta semanal.	56
Tabla 19 Indicador de satisfacción al cliente.	57
Tabla 20 Indicador de puntualidad.	57
Tabla 21 Esquema de bonos para supervisores de ventas.	57
Tabla 22 Indicador de satisfacción del cliente (supervisor).	58
Tabla 23 Indicador de auditoría.	58
Tabla 24 Esquema de meta de ventas.	58
Tabla 25 Propuesta de implementación para cada área.	61

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 Número de empleados de Bagueren SAC.	2
Figura 2 Evolución de las Micro y Pequeña empresas.	17
Figura 3 Distribución del empleo por tamaño de empresa.	17
Figura 4 Valor agregado por tamaño (millones de soles).	18
Figura 5 Estructura de contribuyentes y recaudación según tamaño de empresas.	19
Figura 6 Participación de las micro y pequeñas empresas según actividad económica (%). .	19
Figura 7 Cadena de valor de la empresa.	30
Figura 8 Estructura organizacional de la empresa.	34
Figura 9 Implementación de subprocesos de la empresa Bagueren SAC.	37
Figura 10 Proceso de contratación de personal.	47
Figura 11 Definición del proceso de inducción.	49
Figura 12 Propuesta de línea de carrero en la empresa.	52
Figura 13 Valores de mercado para cada posición.	55
Figura 14 Cronograma de aplicación del Plan.	62

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo 1: Encuestas a empleados.	69
Anexo 2: Descripción de los puestos.	72
Anexo 3: Descripción de comportamiento de competencias.	78
Anexo 4: Preguntas de la encuesta de clima.	91
Anexo 5: Cuadro resumen de normativa en materia de MYPE.	92

INTRODUCCIÓN

La microempresa Bagueren S.A.C. se dedica a la producción y venta de crepes bajo el formato de módulos dentro de centros comerciales en la ciudad de Lima. Su nombre comercial es “Un Dos Crepes”.

Inició operaciones en el año 2017 con un módulo de 4m² en el distrito de Villa el Salvador, y ha crecido de manera sostenida hasta el presente año, en el que cuenta con cinco módulos en los distritos de Santa Anita, Ate-Vitarte, Villa María del Triunfo y San Juan de Lurigancho. De acuerdo a su tamaño, es considerada una MYPE, con un total de 20 empleados, distribuidos en cuatro por tienda.

Hasta el momento, Bagueren S.A.C. ha crecido usando métodos comunes de gestión, atendiendo los incidentes de manera reactiva, y aplicando una estrategia de negocio empírica. No obstante, los accionistas han reconocido la necesidad de formalizar los procedimientos de la empresa con el fin de establecer una base sólida para la futura expansión hacia una empresa mediana. Esto implica, principalmente, mejorar sus áreas de marketing, logística y recursos humanos.

Se busca dotar a la empresa de un Plan Estratégico de Recursos Humanos que le permita establecer los procedimientos del área necesarios para gestionar de manera eficiente a su personal, considerando su planificación de crecimiento.

Las microempresas como Bagueren S.A.C. son fundamentales para las economías locales y nacionales. Como se verá más adelante, representan una porción significativa del empleo y son una fuente de dinamismo económico. Sin embargo, estas empresas a menudo enfrentan desafíos debido a su tamaño, como la limitación de recursos y la falta de procedimientos formales.

Investigaciones como esta son de interés, ya que proporcionan un marco estructurado que puede ayudar a estas empresas a superar estos obstáculos, mejorar su eficiencia operativa y asegurar un crecimiento sostenible.

Objetivo general

Diseñar e implementar un Plan Estratégico de Recursos Humanos para la empresa “Bagueren S.A.C.”.

Objetivos específicos

- Identificar los procesos de un modelo de recursos humanos para dar soporte al crecimiento de una empresa de tamaño pequeño a mediano.
- Implementar los procesos que se consideren primordiales según la estrategia comercial y financiera.
- Describir las fortalezas actuales de la empresa para asegurar el éxito de los procesos elegidos como focales.

CAPÍTULO I. PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

1.1 Antecedentes de la empresa

Bagueren S.A.C. se inició en el año 2017 como resultado de la asociación de dos personas que deciden emprender un negocio propio. Se identificó el rubro de comida como uno de los que podría tener mayor demanda, y se optó por la venta de crepes¹ como algo innovador.

Luego de un análisis de costos de inversión inicial, los socios decidieron que el formato de módulo dentro de un centro comercial era el adecuado para un primer negocio, por lo que en agosto de ese año abrieron el primer local de 4m² en el distrito de Villa el Salvador, dentro del centro comercial Plaza Center ubicado en el parque industrial de ese distrito. Este centro comercial era nuevo, por lo que el módulo de Bagueren S.A.C. fue de los primeros en abrir junto con algunas tiendas principales, como un cine y cadenas de comida rápida en el patio de comidas.

Luego de menos de un año de operación, en diciembre de 2017 surge la oportunidad de ingresar a un segundo centro comercial, esta vez en el distrito de Santa Anita, bajo la operación de Mall Aventura. En esta ocasión se abrió un local de 6m², ofreciendo los mismos productos que en el de Villa el Salvador. Si bien fue considerado un mercado emergente como el primero, los socios reconocieron que existían algunas diferencias en el consumo de los clientes en ambos locales, principalmente debido a que el producto era un poco más conocido en este último.

Las ventas en ambos locales iban en ascenso, cuando en diciembre de 2019 aparece una nueva oportunidad de apertura, esta vez en un centro comercial ubicado en el distrito de Ate, en la zona de Santa Clara bajo la marca de Real Plaza. En esta ocasión se decidió abrir un local de 4m².

Hasta este punto, en los tres locales se operaba con dos empleados por tienda, lo que hacía un total de seis empleados en la empresa. Pero los temas de abastecimiento y supervisión se volvieron más complejos cada día, por lo que los socios decidieron contratar a un Supervisor General que se encargara del abastecimiento y control del personal. Es así que el número de empleados se eleva a siete en total.

En el año 2020 se produce la pandemia por el COVID-19, lo que obliga a la empresa a cerrar todas sus tiendas por cinco meses. A nivel financiero se logró sobrellevar los costos porque los centros comerciales condonaron los alquileres durante el periodo que no se operó,

¹ Voz tomada del francés crêpe, 'tortita muy fina de harina, leche y huevos, que suele servirse enrollada y con un relleno dulce o salado'. Diccionario panhispánico de dudas. <https://www.rae.es/dpd/crepe>

y luego de la apertura ofrecieron beneficios a sus locatarios, como reducción de alquileres y hasta meses sin pago. Gradualmente, se reiniciaron las operaciones a partir de la segunda mitad de ese año, atendiendo con horarios reducidos, controlando el aforo de los módulos y con fuertes medidas de bioseguridad.

Es durante el año 2021 cuando la empresa experimenta el “efecto rebote” de la reactivación económica postpandemia, lo que elevó sus ventas de manera significativa con el consecuente sobreesfuerzo de sus colaboradores. Debido a esto se decide contratar una persona adicional por tienda para atender atendía en horario regular, y se vio la necesidad de tener horarios con turnos más espaciados y trabajo mejor distribuido. En este punto la empresa contaba con 10 trabajadores.

A inicios del año 2022 surge la oportunidad de abrir un cuarto local, esta vez en el distrito de Villa María del Triunfo, dentro del centro comercial “Real Plaza” de dicho distrito. El formato utilizado fue el mismo que en los módulos anteriores, y para su atención se contrataron tres personas adicionales en concordancia con lo que ya se venía haciendo en las otras tiendas. Finalmente, en el año 2023 se abre el quinto local dentro del primer centro comercial en el distrito de San Juan de Lurigancho. La empresa ahora cuenta con cinco locales y veinte empleados, como se puede ver en la Figura 1:

Figura 1 Número de empleados de Bagueren SAC.



1.2 Cultura empresarial

Misión:

“Complacer el antojo de nuestros clientes preparando las mejores crepes del Perú, con un servicio cordial, cuidando el bienestar de nuestros empleados y con una administración responsable”.

La misión es el concepto que la empresa busca de su producto, es decir la idea de un antojo. Los socios identificaron que, debido a su ubicación y forma de comercialización, su producto se compra por impulso y sus clientes principales asisten a los centros comerciales a pasear o a realizar trámites en los centros de atención allí ubicados. La empresa reconoce que una de sus principales fortalezas es el trato de sus colaboradores cuando atienden a los clientes, también son conscientes que esta buena disposición solo se consigue si los colaboradores perciben un trato justo y amable de parte de los dueños y la administración. Por otro lado, también se resalta que una administración responsable contribuye en el crecimiento orgánico del negocio, que teniendo prudencia financiera se busca invertir en expansión siempre con recursos propios.

Visión:

“Ser una marca peruana reconocida en el país por nuestro sabor y atención al cliente, manteniendo nuestro crecimiento de la mano de nuestros trabajadores”.

La visión refuerza la misión y deja claro la dirección que la empresa desea tomar en el mediano plazo: tener una marca poderosa y ser referente dentro del mercado, siempre considerando el bienestar de los colaboradores. Esto es importante porque se reconoce que, por el momento, no se busca ser líderes en el mercado peruano, sino impulsar la marca.

Valores:

- Cordialidad: Con nuestros clientes y compañeros.
- Confianza: Es la base de toda buena relación.
- Trabajo en Equipo: Nos apoyamos para conseguir los objetivos.
- Responsabilidad: Nos hacemos cargo.

Los valores de la empresa son aquellos que los socios consideran necesarios para mantener la misión y alcanzar la misión, es lo que se comparte y promueve en la relación con los colaboradores.

La **cordialidad** se reconoce como un valor fundamental para la empresa, porque contribuye a una experiencia positiva para el cliente, facilita la construcción de relaciones sólidas y a largo plazo, promueve un ambiente de trabajo positivo, y fomenta la diferenciación competitiva en un mercado saturado. Al priorizar la cordialidad en las interacciones con los clientes y entre los miembros del equipo, la empresa mejora la satisfacción del cliente, fortalece su cultura empresarial y se destaca en un entorno competitivo.

La **confianza** se establece como otro valor fundamental para la empresa, ya que promueve relaciones sólidas y duraderas tanto con los clientes como entre los miembros del equipo. Al priorizar en todas las interacciones, la empresa garantiza transparencia y honestidad en sus operaciones, lo que genera un ambiente de trabajo colaborativo y una base sólida para relaciones comerciales a largo plazo. También juega un papel crucial en la satisfacción del cliente, ya que los consumidores confían en la calidad de los productos y servicios ofrecidos, lo que a su vez fortalece la reputación y la lealtad hacia la empresa. Al cultivar un entorno basado en la confianza, la empresa se posiciona como un socio confiable tanto para sus clientes como para su equipo.

El **trabajo en equipo** se reconoce como un pilar fundamental en la empresa, ya que promueve la colaboración, la eficiencia y el logro de objetivos compartidos. Al fomentar un ambiente donde se valore y se promueva, la empresa garantiza una mayor sinergia entre los miembros del equipo, lo que conduce a una mayor creatividad, innovación y resolución efectiva de problemas. La colaboración entre los miembros del equipo no solo mejora la experiencia del cliente al garantizar un servicio fluido y coherente, también fortalece la cultura empresarial al promover la igualdad y el apoyo mutuo. Al priorizar el trabajo en equipo, la empresa establece una base sólida para el crecimiento y el éxito sostenible.

La **responsabilidad** se posiciona como uno de los valores centrales en la empresa, ya que implica un compromiso firme con la calidad, la integridad y el cumplimiento de las obligaciones. Al priorizarla en todas las áreas de la operación, la empresa garantiza la entrega de productos y servicios de alta calidad, así como el cumplimiento de los compromisos adquiridos con clientes, proveedores y colaboradores. La responsabilidad también se refleja en el compromiso con prácticas comerciales éticas y sostenibles, lo que contribuye así al bienestar de la comunidad y al cuidado del medio ambiente. Al asumir la responsabilidad de sus acciones y decisiones, la empresa fortalece su reputación y sienta las bases para un crecimiento sólido y sostenible a largo plazo.

CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO

2.1 Gestión de recursos humanos

Determinar los lineamientos adecuados para la gestión del personal dentro de una empresa es de vital importancia para el desarrollo de estas. Los encargados de la toma de decisiones dentro de una empresa deben encargarse de establecer políticas orientadas a que los recursos humanos cumplan los objetivos establecidos a través de un rendimiento adecuado, lo cual deviene en una ventaja competitiva sobre las otras entidades. En un mercado competitivo, si una empresa identifica los puntos débiles y los puntos fuertes dentro de su personal, será más fácil realizar diagnósticos y la distribución de funciones adecuadas, así como la obtención de buenos resultados (Montoya & Boyero, 2016).

2.1.1 Desarrollo histórico de la implementación de recursos humanos

Según Armijos et al. (2019) los recursos humanos establecen una presencia notoria en las entidades desde la Revolución Industrial a finales del siglo XIX, en Estados Unidos se desencadena el crecimiento de varias industrias y empresas, las cuales absorben a otras más pequeñas. Como resultado, las compañías tienen un gran número de trabajadores, quienes debían cumplir nuevos objetivos a través de procedimientos diferentes. Estos sucesos generaron la necesidad de establecer áreas específicas en el manejo del personal y la contratación.

A pesar de la labor del capital humano en las empresas, aún no existía un adecuado reconocimiento de su aporte ya que simplemente se le consideraba una herramienta de producción, sin reconocer su valor e influencia. En el siglo XX surgieron nuevas tendencias relacionadas con los Recursos Humanos como lo afirman Armijos et al., distinguiendo tres etapas importantes:

Era de la industrialización clásica (1900 – 1950)

En estos años, la revolución industrial logra determinar el mayor auge con relación a los sistemas de producción. El personal era considerado como una herramienta o parte de las máquinas existentes (“relación industrial”). Sin embargo, aparecen los primeros centros orientados al estudio de las empresas que estaban emergiendo, como la “escuela de administración”; allí se determinan las influencias que permiten el aumento o disminución de la producción en las empresas, buscando variables que son determinantes para la mejora de la productividad.

Era de la industrialización neoclásica (1950 – 1990)

Después de ocurrida la Segunda Guerra Mundial las economías de distintos países fueron afectadas, lo que motivó a que se realizaran investigaciones en torno a cómo incrementar la producción en las empresas. Estos nuevos estudios identificaron a los trabajadores como un activo humano que puede influenciar de manera directa a la producción.

Este nuevo enfoque a la par que el desarrollo de la tecnología, llevó al inicio de una adecuada implementación de los Recursos Humanos, como un elemento importante para el cumplimiento de los objetivos corporativos.

Era de la información o el conocimiento (1990 – actualidad)

Actualmente el personal es considerado como una pieza clave para crear la diferenciación y la adquisición de una ventaja competitiva, lo que es de vital importancia en el mercado. Las empresas que son exitosas emplean y establecen una adecuada área de Recursos Humanos que promueven la gestión del personal; por el contrario, aquellas entidades empresariales que no tienen un adecuado manejo del personal son condenadas al fracaso.

La gestión de Recursos Humanos ha evolucionado junto al mercado y a la tecnología, empleando nuevos modelos y enfoques, en los cuales se ha desarrollado la gestión del conocimiento y el talento. Esto ha propiciado una especialización en lo referido al manejo del personal.

Este nuevo entorno es definido por el desarrollo tecnológico, que le ha permitido a las empresas llegar a diferentes partes del mundo y de formas más rápidas que en años anteriores, lo que ha traído cambios en la competencia del mercado, dado que cualquier ventaja sería determinante para sobrevivir como entidad empresarial (Espinoza, 2018).

Según lo descrito, la gestión de los Recursos Humanos ha transitado por diferentes etapas: desde ser exclusivamente dedicada a la contratación de obreros e inventarios, donde el empleado ocupaba un nivel inferior al de las máquinas, hasta llegar a la administración de seres inteligentes dotados de conocimientos, habilidades y capacidades que facilitan la explotación de los demás recursos en beneficio de la organización y la sociedad (Armijos et al., 2019).

Según Bohlander et al. (2019), la importancia de los recursos humanos radica en que, son las personas que las que dirigen el desempeño de las organizaciones, por supuesto que contando con otros elementos como dinero, recursos materiales, información, entre otros, incluye además, el análisis del entorno para la identificación de los competidores, todo esto dirigido al logro del éxito empresarial.

2.1.2 Teorías relacionadas a los recursos humanos

Existen diversas tendencias, aunque hay autores que coinciden en conceptualizar a los recursos humanos como el conjunto de conocimientos, experiencias, motivaciones, habilidades, capacidades y competencias dentro de una entidad, lo que significa una ventaja competitiva en los mercados contemporáneos. Podemos entonces, concebir los recursos humanos como el factor clave más importante de las organizaciones para obtener el éxito, éstos deben ser visto no como costos sino como una inversión; por lo que, su administración constituye una prioridad para toda empresa (Armijos et al., 2019).

Gestión administrativa de los recursos humanos

Escobar (2013) define la administración de los Recursos Humanos como una función de carácter directiva, macro - organizacional y en constante transformación. Se encuentra vinculada al desarrollo y a la flexibilización de los sistemas de trabajo y al cambio; sus ciclos de actividad son a largo plazo y su orientación es de carácter estratégico.

La gestión de la administración de los Recursos Humanos no puede ser sólo vista de manera aislada, como las relaciones al interior de la empresa, sino que esta va de la mano con importantes valores en la relación e integración de todos los miembros que la componen: clientes, proveedores y empleados, quienes juegan un rol protagónico en el éxito empresarial (Montoya & Boyero, 2016).

Para conseguir esta integración, la gestión por resultados determina una relación adecuada entre los que participan en una entidad, lo que genera una relación adecuada entre los clientes, proveedores y empleados en una entidad empresarial, para lograr el desarrollo de forma armoniosa (González, 2012).

Funciones de Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos es considerada de servicios y sus funciones varían en función del tipo de organización; no obstante, existen algunas esenciales, entre ellas según Martínez (2015; Sani et al. (2017); como se citó en Armijos, 2019):

- Ayudar y prestar servicios a la organización, a sus dirigentes, gerentes y empleados.
- Describir las responsabilidades que definen cada puesto laboral y las características que debe tener la persona que lo ocupe.
- Reclutar al personal idóneo para cada puesto.
- Evaluar el desempeño del personal, promocionando el desarrollo del liderazgo.

- Capacitar y desarrollar programas, cursos y actividades en función del mejoramiento de los conocimientos de los empleados.
- Brindar ayuda psicológica a sus empleados en función de mantener la armonía entre estos y buscar solución a los conflictos que surgen entre ellos.
- Llevar el control de beneficios de los empleados.
- Distribuir políticas y procedimientos de recursos humanos, nuevos o revisados, a todos los empleados mediante boletines, reuniones, memorándums o contactos personales.
- Supervisar la administración de los programas de prueba.
- Desarrollar un desempeño profesional basado en competencias.
- Garantizar la diversidad en el puesto de trabajo, para que la empresa triunfe en los distintos mercados nacionales y globales.

De igual forma, Butteriss (2001) considera los siguientes puntos:

- Identificar y desarrollar las competencias necesarias para respaldar el negocio. La función empresarial es también responsable de supervisar el progreso empresarial.
- Desarrollo del talento ejecutivo. Garantizar el relevo de los directivos, planificación de sucesiones.
- Responsabilidad de los sistemas que identifican y desarrollan el personal con mayor potencial, capacitándolos junto a los actuales directivos, para alcanzar los objetivos empresariales actuales y futuros.
- Implementación de iniciativas de formación y desarrollo en respaldo de la cultura, los valores y los principios operativos comunes.
- Desarrollo de modelos para la evaluación y retribución de los empleados. El departamento de Recursos Humanos de la empresa identifica los modelos empresariales para la contratación, el juicio y la evaluación de los empleados.
- Desarrollo e implementación de políticas y programas de gestión de la actuación y la retribución para utilizarse en todas las compañías operativas.

Modelo de Recursos Humanos de David Ulrich

Ulrich (2004) ha revolucionado la forma en la que las organizaciones gestionan su capital humano. Este modelo, desarrollado en la década de 1990, ha sido ampliamente adoptado en todo el mundo y se ha convertido en un marco fundamental en la gestión estratégica de recursos humanos.

Ulrich propuso cuatro roles clave para los profesionales de recursos humanos, que han cambiado la forma en que se percibe su contribución a las organizaciones. Cada uno desempeña un papel fundamental en la gestión de personas dentro de una empresa y se definen a partir de los aportes del área de recursos humanos:

El **Socio Estratégico** implica colaborar estrechamente con los líderes de la organización para alinear la estrategia de recursos humanos con los objetivos generales de la empresa. Esto significa que los profesionales de esta área deben comprender la visión y la misión de la organización y contribuir a su éxito a largo plazo.

El **Experto Administrativo** se enfoca en garantizar la eficiencia de los procesos de recursos humanos y es esencial para que funcione óptimamente. Incluye la gestión de la nómina, la administración de beneficios y el cumplimiento normativo.

El **Defensor de los Empleados** se centra en las necesidades de estos. Los profesionales de recursos humanos que desempeñan este rol trabajan para garantizar que los empleados estén satisfechos, bien capacitados y respaldados en su desarrollo profesional.

El **Agente del Cambio** tiene la responsabilidad de impulsar y facilitar el cambio dentro de la organización. Esto implica implementar nuevas políticas, gestionar el cambio organizativo y fomentar una cultura de adaptabilidad.

Ahora bien, según Ulrich, se puede considerar como socio de negocio a un representante de recursos humanos que tenga cualquiera de los cuatro roles arriba mencionados; erróneamente se suele considerar como tal solamente al Socio Estratégico. Sin embargo, esto sería un error debido a que las cuatro funciones se complementan y son importantes para el éxito de la organización.

2.2 Definición de planteamiento estratégico

Según Fred David & Forest David (2017), la administración estratégica se define como “el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar decisiones multidisciplinarias que permiten que una empresa alcance sus objetivos” (p. 5). Esta definición se enfoca en integrar la administración, el marketing, las finanzas y la contabilidad, la producción y las operaciones, la investigación y el desarrollo, con los sistemas de información para lograr el éxito de la organización. Mencionan también que, “administración estratégica” es sinónimo de “planeación estratégica”. Como cualquier proceso, la planeación o administración estratégica se realiza en etapas, específicamente tres: formulación, implementación y evaluación de estrategias.

La formulación de estrategias implica definir y desarrollar una visión y misión, así como identificar las oportunidades y amenazas externas a la empresa, determinar las fortalezas y debilidades internas, establecer objetivos a largo plazo, generar estrategias alternativas y elegir las estrategias particulares que se deben seguir. Es importante que aquellos responsables de la formulación de estrategias tengan presente la limitación que puedan tener en materia de recursos, por lo que se debe decidir por aquellas estrategias que les reporten mayores beneficios, considerando que esta formulación implica el compromiso de la empresa con ciertos objetivos, lo que trae consecuencias multifuncionales y efectos duraderos en la organización. Por lo general, son los directivos de mayor nivel los que tienen la potestad para dedicar los recursos necesarios en este compromiso, así como los que poseen una visión más amplia para comprender en su totalidad las consecuencias de las estrategias que se formulen.

La implementación de la estrategia, etapa también conocida como “de acción”, requiere que la empresa establezca objetivos anuales y disponga de recursos para que las estrategias puedan ejecutarse. También se requiere de un trabajo cultural al interior de la organización y de un alineamiento de todas las áreas (marketing, recursos humanos, finanzas, operaciones) para que los esfuerzos se dirijan hacia un solo fin desde todos los ángulos. Es importante que los directivos motiven a los empleados para que el esfuerzo sea sostenido, y que se vayan compartiendo resultados periódicos o avances. Fred David & Forest David consideran a esta etapa como la más difícil del planeamiento estratégico porque requiere mucha habilidad interpersonal de los directivos más que ciencia dura.

La última etapa es la evaluación de las estrategias, que a su vez consta de tres actividades fundamentales: a) revisar los factores externos e internos en función de los cuales se formulan las estrategias actuales, b) medir el desempeño y c) aplicar acciones correctivas.

Es importante señalar que estas tres etapas suelen ocurrir a todo nivel, es decir, al nivel corporativo, divisional y funcional; sin embargo, en empresas pequeñas, se carece de áreas divisionales, son solo corporativas y funcionales. Aun así, tanto los administradores como los empleados deben tener una participación activa en la administración estratégica (Fred David & Forest David). Por eso, en las micro y pequeñas empresas, se debe poner especial énfasis en el involucramiento de los colaboradores y comunicación constante entre ambas partes.

En resumen, para tener un plan estratégico adecuado se deben seguir los siguientes pasos:

- Establecer una misión y visión.
- Realizar el análisis externo.

- Realizar el análisis interno.
- Establecimiento de objetivos a largo plazo.
- Diseño de estrategias.
- Medición de desempeño.

Es importante que, al hablar de micro y pequeñas empresas, se tengan ciertas consideraciones al momento de elaborar un planeamiento estratégico. Por ejemplo, como señalan Ng Yin Kuan et al. (2020), citando a Mintzberg y Waters (1990), la formulación de estrategias entre emprendedores tiende a basarse en la visión, juicio y experiencia de éstos, es decir, en aspectos cualitativos en lugar de herramientas cuantitativas.

Por otro lado, según Lombardi et al. (2020), el éxito de las micro y pequeñas empresas se ve influenciado por el “emprendedor”, por lo que su forma de pensar, cultura y estilo de liderazgo son esenciales. Esto quiere decir que, al momento de formular estrategias para estas empresas, se debe considerar también la mentalidad de los dueños. Por ejemplo, emprendedores con una personalidad cauta, recelosa o con alta aversión al riesgo tenderían a definir estrategias menos arriesgadas o establecer objetivos menos ambiciosos. Por el contrario, emprendedores con personalidades abiertas al cambio o con altos niveles de extraversión tenderían a definir estrategias arriesgadas u objetivos ambiciosos.

2.3 Definición del tamaño de una empresa

La clasificación de una empresa según su tamaño se define mediante criterios cuantitativos y cualitativos. Entre los criterios cuantitativos usados con mayor frecuencia para definir a una MYPE se encuentran: el número de trabajadores, la capitalización, los activos tanto netos como brutos, la inversión de capital, el valor agregado, el ingreso bruto y neto, los ingresos procedentes de exportaciones (si las hubiese) y los salarios. En cuanto a los criterios cualitativos que se aplican más a menudo están: la propiedad y gestión independientes, la capacidad técnica, y la integridad moral del propietario y de su familia (Herrera, 2011).

A nivel geográfico, las definiciones también varían. En Europa se considera la definición según el número de trabajadores (Ver Tabla 1).

Tabla 1 Clasificación de empresas por el número de trabajadores.

Tipo de empresa	Número de trabajadores
Pequeña	Menos de 250
Mediana	De 250 hasta 500
Grande	Más de 500

Nota. Tomado de Herrera (2011).

Sin embargo, la Comisión Europea (2006, como se citó en Herrera, 2011) hizo una recomendación sobre estas definiciones con el fin de adecuarse a la Carta de la Pequeña Empresa emitida en el año 2000 luego de la cual se añadió el factor de las ventas anuales (Ver Tabla 2).

Tabla 2 Clasificación de empresas por ventas anuales.

Tipo de empresa	Trabajadores	Ventas anuales
Microempresa	Menos de 10	Menor o igual a 2 M €
Pequeña empresa	Menos de 50	Menor o igual a 10 M €
Mediana empresa	Menos de 250	Menor o igual a 50 M €

Nota. Tomado de (Herrera, 2011).

En América Latina las definiciones también varían y difieren de lo señalado por la Comisión Europea. Por ejemplo, en la zona del MERCOSUR (Ver tabla 3), cada país tenía una definición diferente para cada tamaño de empresa, por lo que se formó un grupo de trabajo con el fin de unificar los criterios para los países miembros (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay). El resultado obtenido fue un criterio basado en un coeficiente de tamaño (Herrera, 2011):

Tabla 3 Clasificación de empresas según MERCOSUR.

Tipo de Empresa	Cantidad Empleados	Ventas Anuales (USD)	Coef
Microempresa	Hasta 20	Hasta \$ 400 000	Hasta 0.52
Pequeña Empresa	Hasta 100	Hasta \$ 2 000 000	Hasta 2.58
Mediana Empresa	Hasta 300	Hasta \$ 10 000 000	Hasta 10

Nota. Extraído de Herrera (2011).

En el Perú la definición del tamaño de una empresa ha ido variando con el tiempo, siempre teniendo como objetivo la promoción de la misma y el diseño de disposiciones que alienten su crecimiento. Una reseña de la lista de la legislación y normativa que se ha desarrollado a lo largo de los años nos la propone Herrera (2011):

- Ley de la Pequeña Empresa del Sector Privado (1976). Define a la pequeña empresa en función de sus montos vendidos y se fijan incentivos para su desarrollo y un sistema tributario preferencial.
- D. L. N° 23189 (julio 1980). Establece que la pequeña empresa puede desarrollar su actividad como empresa personal o EIRL. Fija en cinco el máximo de trabajadores para pequeñas empresas dedicadas a la comercialización, y 10 trabajadores para las dedicadas al rubro servicios. Además, se crea la Cooperativa de Servicios de Pequeñas Empresas, con la finalidad de acceder a líneas de crédito y financiamiento. Se crea el FOPE (Fondo Especial de la Pequeña Empresa).
- Ley 23407 (mayo 1982). Promulga la Ley General de Industrias, que determina entre otras el límite de las ventas anuales de una pequeña empresa industrial (no deben exceder los 720 sueldos mínimos vitales, en Lima).
- D. L. N° 705 (noviembre 1991). Ley de Promoción de Microempresas y Pequeñas Empresas (MYPEs). Establece el marco legal para la micro y pequeña empresa, clasificándose en función del tamaño (cantidad de trabajadores) y monto anual de ventas.
- En la década de 1990, la Superintendencia de Banca y Seguros (SBS), emite las Resoluciones 897-94 y 259-95, la primera autoriza y la segunda regula el funcionamiento de las EDPYMEs (Entidades de Desarrollo para la Micro y Pequeña Empresa). La SBS define a las microempresas como aquellas unidades productoras que cuentan con activos hasta por 20 000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 40 000 dólares, y como pequeña empresa a unidades que cuentan con activos hasta 30 000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 750 000 dólares.

Como podemos observar, existía multiplicidad de legislación, regulación y propuestas que se fueron emitiendo a lo largo del tiempo. Es por esto que se promulga la Ley N° 28015 (3 de julio de 2003) donde se unificaban criterios y se definían a una Micro y Pequeña empresa a partir de dos factores concurrentes, la cantidad de empleados y el nivel de ventas anual, con el fin de simplificar la categorización:

Número total de trabajadores:

- La microempresa abarca de uno (1) hasta diez (10) trabajadores inclusive.
- La pequeña empresa abarca de uno (1) hasta cincuenta (50) trabajadores inclusive.

Niveles de ventas anuales:

- La microempresa: hasta un monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.
- La pequeña empresa: a partir del monto máximo señalado para las microempresas y hasta 850 Unidades Impositivas Tributarias – UIT.

Con el fin de simplificar aún más la categorización, en el año 2013, se promulgó la Ley N° 30056 (2 de julio de 2013) donde se elimina el criterio relacionado a la cantidad de trabajadores. Se estipula lo siguiente:

- Microempresa: ventas anuales hasta el monto máximo de 150 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Pequeña empresa: ventas anuales superiores a 150 UIT y hasta un monto máximo de 1700 Unidades Impositivas Tributarias (UIT).
- Mediana empresa: ventas anuales superiores a 1700 UIT y hasta el monto máximo de 2300 UIT.

De este modo, en la actualidad el criterio de cantidad de trabajadores ha sido eliminado y solo se considera el monto de venta anual para la categorización de una empresa como micro, pequeña o mediana. Esto tiene sentido si se considera que la cantidad de trabajadores es un factor que se relaciona directamente con el nivel de ventas o facturación de una empresa, sino que es relativo a los procesos productivos e incluso al nivel de eficiencia que tiene una compañía.

2.4 Diferencia entre microempresa y pequeña empresa

Además de las definiciones anteriormente presentadas, existe una forma alternativa para diferenciar una microempresa de una pequeña empresa, propuesta por Herrera (2011) a partir de características cualitativas y cuantitativas.

A nivel cualitativo, una microempresa puede ser de dos tipos: viables o de subsistencia. Las microempresas viables son aquellas con potencial de crecimiento y capacidad de generar excedentes. Están insertadas en el sistema financiero porque son sujetos de crédito debido a su estabilidad y posibilidad de pago, además de su potencial de crecimiento. Muchas de las relaciones internas son del tipo familiar. Su nivel de formalidad es semi completo ya que, si bien cumplen con la mayoría de los requisitos formales, probablemente no lleguen a cubrirlos todos (se les considera de tránsito hacia la formalidad). Sus sistemas de organización son simples y centralizados (se centran en el propietario o con una estructura familiar). A nivel de

formación y capacitación, son muchas veces limitados siendo este uno de los principales obstáculos para su crecimiento.

Por otro lado, las microempresas de subsistencia o no viables son aquellas que operan con un nivel alto de inestabilidad. Su productividad es baja y funcionan con una estructura de costos por encima de lo que generan para cubrirlos (sus ingresos no son suficientes para los dueños y trabajadores). En su mayoría, son informales y no generan empleo adecuado; operan con mano de obra principalmente familiar y con un nivel de instrucción primario o bajo. Sus medios de producción son rudimentarios o elementales y utilizan en su mayoría herramientas en lugar de equipos o maquinaria.

En cuanto al nivel cuantitativo, las microempresas se definen según lo indicado en las normativas vigentes, y tienen un tratamiento especial como se aprecia en la Tabla 4:

Tabla 4 Indicadores cuantitativos de las microempresas.

Ingreso anual	150 UIT ² .
Remuneración mínima	S/ 1 025.00
Jornada laboral	8 horas/día - 48 horas/semana.
Descanso semanal	24 horas.
Vacaciones	15 días.
CTS	No aplica.
Gratificaciones	No aplica.
Seguro social	Seguro Integral de Salud.

Nota. Tomado de Herrera (2011).

Ahora bien, a nivel cualitativo, Herrera define a las pequeñas empresas como unidades económicamente viables, con capacidad de generar excedentes acumulables, crear nuevo empleo y contribuir a la competitividad del país. Son en su mayoría empresas formales que pagan impuestos y acatan las leyes laborales; su organización tiene una división elemental del trabajo a nivel funcional y jerárquico. La jefatura y dirección de la empresa recae en el dueño y existen relaciones laborales familiares. Con frecuencia utilizan servicios financieros y no financieros, y existe una tendencia hacia la profesionalización tanto del empresario como de los empleados. Las tecnologías de la información que utilizan son básicas e incluyen el problema de la calidad a los procedimientos de gestión y producción.

² UIT: Unidad Impositiva Tributaria.

A nivel cuantitativo, los requisitos para calificar como pequeña empresa son los que se indican en la mencionada Ley No. 30056 (Ver Tabla 5).

Tabla 5 *Indicadores para calificar una pequeña empresa.*

Ingreso anual	De 150 UIT a 1 700 UIT
Remuneración mínima	S/ 1 025.00
Jornada laboral	8 horas/día – 48 horas/semana.
Descanso semanal	24 horas.
Vacaciones	15 días.
CTS	Media remuneración.
Gratificaciones	Media remuneración.
Seguro social	Essalud.

Es importante señalar que el cambio de régimen laboral entre micro y pequeña empresa se produce cuando la microempresa, durante dos años calendario consecutivos, obtiene ventas anuales superiores a 150 UIT. En principio, podrá conservar por un año calendario adicional dicho régimen laboral; luego de este periodo, la microempresa pasará al régimen laboral que corresponda.

2.5. Situación de la micro y pequeña empresa en el Perú

Según las estadísticas proporcionadas por la Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2020), al cierre del año 2020, el 95.2% de las empresas formales registradas fueron microempresas y el 4.1% fueron pequeñas empresas. En total, este sector representa el 99.3% del total de empresas formales (Ver Tabla 6).

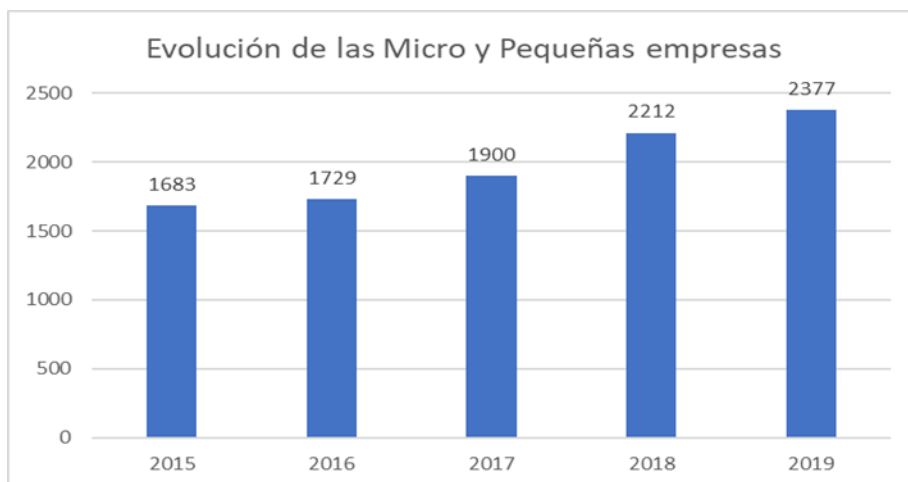
Tabla 6 *Empresas formales según estrato empresarial, 2020.*

Estrato empresarial	Nº de empresas	%
Microempresa	1 703 745	95.2
Pequeña Empresa	73 623	4.1
Mediana empresa	2 749	0.2
Gran Empresa	8 783	0.5
Total de empresas	1 788 900	100.0

Nota. Tomado de Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020), p. 33.

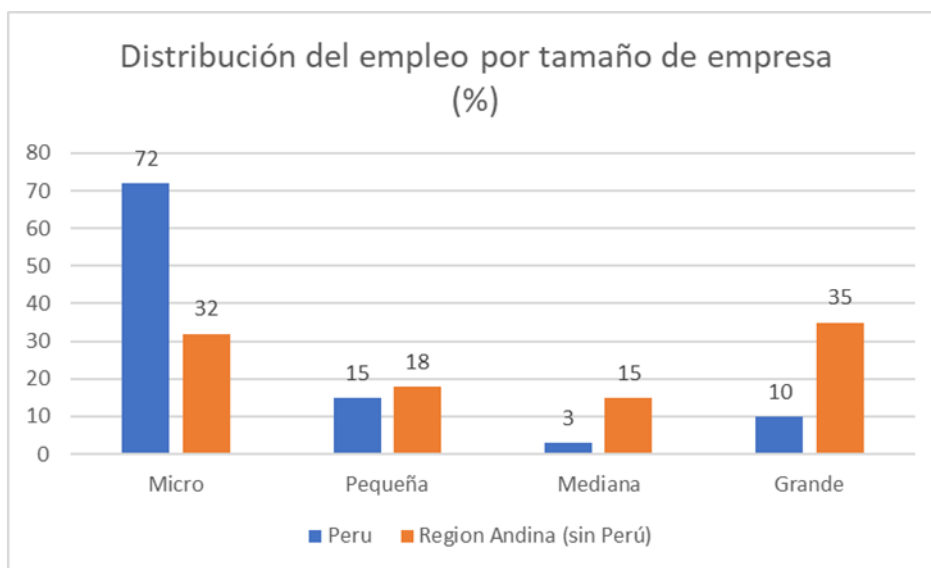
En cuanto al ritmo de crecimiento, según PRODUCE (2020), entre los años 2015 y 2019 el número de micro y pequeñas empresas formales creció a un ritmo promedio de 9% cada año, de la mano con el crecimiento de la economía peruana (Ver Figura 2).

Figura 2 Evolución de las Micro y Pequeña empresas.



En cuanto a la participación de las micro y pequeñas empresas dentro de la estructura empresarial general, se aprecia que estas representan el 72% del empleo generado, como se aprecia en la Figura 3:

Figura 3 Distribución del empleo por tamaño de empresa.

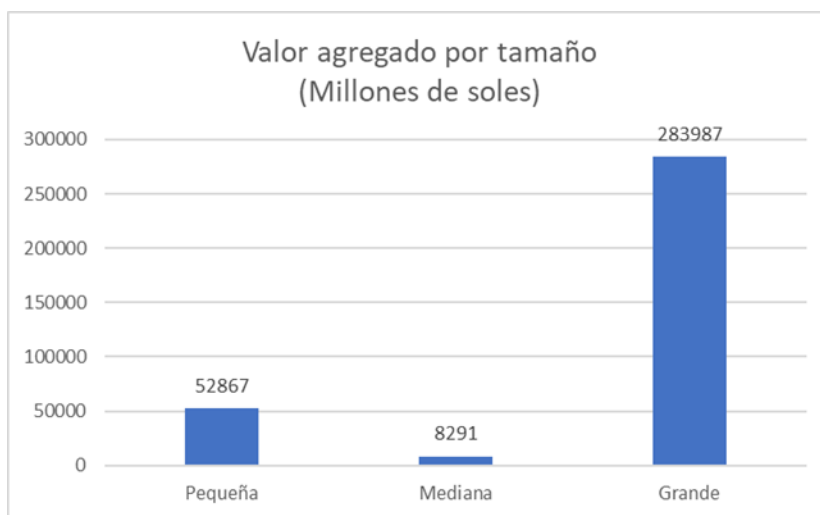


Se aprecia que casi no existe un tramo intermedio entre las micro y las empresas grandes, a diferencia del resto de países de la región andina. Esto representa un problema porque dificulta la generación de redes de soporte o cadenas de suministro dentro del sector

empresarial, además de representar baja resiliencia ante shock adversos, como la pandemia del COVID-19.

Si se considera que las micro y pequeñas empresas suelen tener menor productividad, el problema se intensifica dado que representan la mayoría de las generadoras de empleo. Esto significa que las empresas grandes, altamente productivas, no pueden entrelazar esfuerzos o sumar a las pequeñas y microempresas a su cadena de proveedores porque estas últimas no tienen la capacidad productiva suficiente para trabajar con las otras, mucho más eficientes (Ver Figura 4).

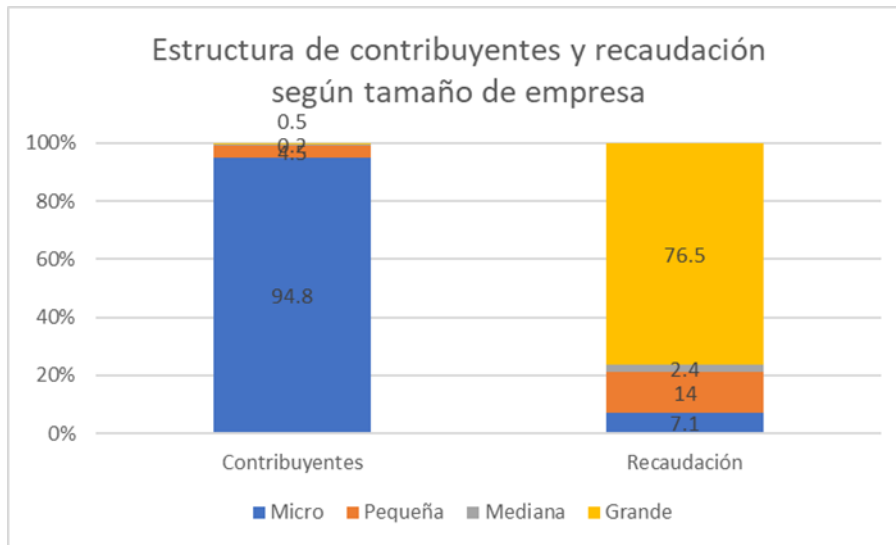
Figura 4 Valor agregado por tamaño (millones de soles).



Nota. Tomado de Instituto Peruano de Economía [IPE] (2017).

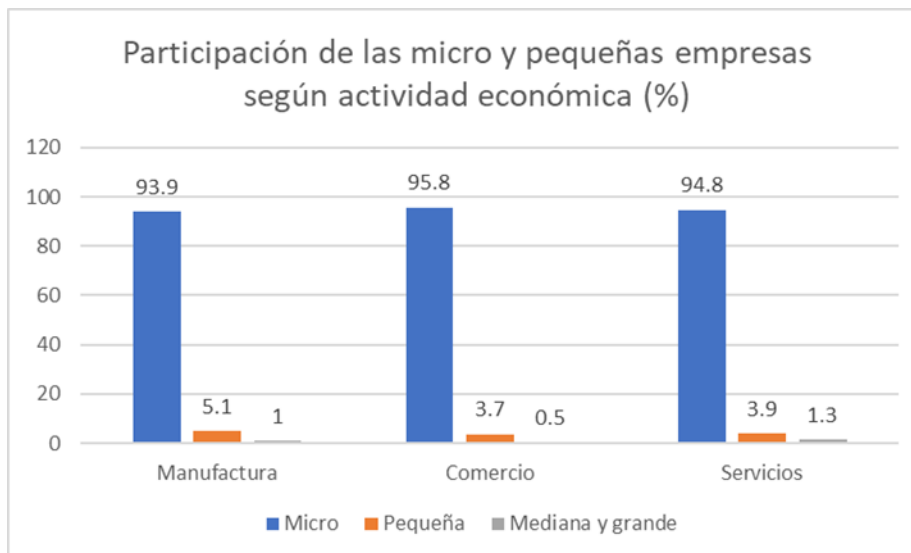
Esta distribución no tiene implicancias solamente a nivel productivo, también impacta en otros ámbitos de la economía, como el tributario. Según se aprecia en la Figura 5, las micro y pequeñas empresas representan el 95% del total de contribuyentes, sin embargo, solamente representan el 7.3% de la recaudación. Esto genera sobrecargas en las empresas grandes ya que son estas las que generan la mayor cantidad de impuestos.

Figura 5 Estructura de contribuyentes y recaudación según tamaño de empresas.



Se observa la participación de las micro y pequeñas empresas según el sector económico al que pertenecen. Siguiendo la proporción de su participación en la economía en general, vemos que en los tres principales sectores las microempresas representan más del 90% (Ver Figura 6).

Figura 6 Participación de las micro y pequeñas empresas según actividad económica (%).



Nota. Extraído de MEF (2023).

Casi la totalidad de las empresas formales del Perú son micro o pequeñas empresas. Esto las hace un pilar fundamental en la economía, las principales generadoras de empleo, pero además se vuelven un punto de atención al momento de diseñar estrategias de personal adecuadas a sus tamaños y necesidades.

2.6 Características del emprendedor peruano

Para definir las características del emprendedor peruano, se usará el informe de Bosma & Kelley (2019) conocido como GEM (Global Entrepreneurship Monitor), según el cual se puede analizar el perfil en función de su motivación, edad, género, nivel educativo y situación laboral.

Por motivación se usan dos tipos: por necesidad o por oportunidad. En el primer caso, se busca generar ingresos propios para subsistir ante situaciones de desempleo o ante la disconformidad con las condiciones que ofrece un trabajo como dependiente. Mientras que en el segundo caso se actúa impulsado por la identificación de oportunidades en el mercado y el interés en aprovecharlas o por el deseo de cumplir aspiraciones personales (Bosma & Kelley, 2019).

En cuanto a edad, el GEM establece que en Perú la edad promedio de los emprendedores es de 35.9 años, siendo el 76.2% entre los 18 y 44 años. En lo referido a género, el 58.9% de los emprendedores son varones.

Después de establecer las bases teóricas sobre las micro y pequeñas empresas, así como las características distintivas del contexto empresarial peruano y del emprendedor local, es evidente que comprender el entorno en el que operan las microempresas en Perú es fundamental para el desarrollo de un planeamiento estratégico efectivo de recursos humanos. Al contextualizar estos conceptos dentro de la realidad empresarial del país, ahora se puede dirigir la atención hacia Bagueren S.A.C. El siguiente capítulo se enfoca en la presentación detallada de esta empresa, examinando su estructura actual y sus prácticas de recursos humanos, con el objetivo de identificar áreas de mejora y proponer estrategias que impulsen su crecimiento y éxito sostenible en el competitivo mercado peruano.

CAPÍTULO III. ANÁLISIS Y DIAGNÓSTICO SITUACIONAL DE LA EMPRESA

3.1 Descripción del sector MYPE: legislación y competitividad

En la actualidad, el sector de las micro y pequeñas empresas (MYPE) representa el 96% de las empresas peruanas y dan empleo a por lo menos 43% de la población económicamente activa (Encuesta Nacional de Hogares, 2021). A pesar de esto, el nivel de informalidad es alto, llegando a alcanzar un 86% a fines del 2021 (SUNAT, 2023).

Se ha diseñado un marco legal específico para promover este tipo de empresas. Al respecto existe el Régimen MYPE Tributario, cuyo objetivo es promover el crecimiento de las mismas simplificando sus obligaciones tributarias (pagos de impuestos más simples asociados a su ganancia más que a un porcentaje fijo). Bagueren S.A.C. está afiliada a este régimen desde su creación.

Este régimen les permite a las empresas tener un nivel de competitividad alto, considerando que están empezando sus servicios y, por tanto, no son financieramente sólidas (están supeditadas a tasas de impuestos y costos laborales más bajos). A pesar de esto, la informalidad sigue siendo aún más competitiva porque no se pagan impuestos ni se brindan beneficios sociales mínimos.

3.2 Análisis del macroentorno (PESTEL)

Antes de proponer un plan estratégico, es importante conocer el macroentorno en el que se desenvuelve la empresa. Para esto, se usará el modelo PESTEL que ayuda a identificar los factores que pueden afectarla y clasificarlos como oportunidades o amenazas (Tabla 7).

Tabla 7 Análisis del macroentorno (PESTEL).

	Factores	Descripción	Clasificación
Político	Inestabilidad política	El país vive en constante inestabilidad política. La incertidumbre afecta tanto el consumo del público como el costo de los insumos.	Amenaza.
Económico	Ralentización del consumo.	Ante la inestabilidad el consumo se suele ralentizar.	Amenaza.
	Estacionalidad de los ingresos de clientes	La compra del producto está directamente relacionada con los ingresos de los clientes siendo	Oportunidad.

		julio, y el Q4 los periodos más altos.	
	Precios de productos importados.	La empresa utiliza productos importados que se compran en moneda extranjera, por lo que un alza en el tipo de cambio reduce sus márgenes.	Amenaza.
Social	Hábitos de consumo del público objetivo.	El producto muchas veces es poco conocido en las zonas donde la empresa tiene sus locales o hay opciones alternativas.	Oportunidad.
	Seguridad de la Empresa.	Al estar ubicada en la periferia, los problemas de inseguridad ciudadana son más recurrentes a pesar de estar ubicados dentro de centros comerciales.	Amenaza.
Tecnológico	Facturación electrónica.	La empresa requiere sistemas de facturación cada vez más eficientes que permitan conexión directa con la SUNAT. Estos incluyen otros módulos como inventarios, control de consumo, etc. (ERP) ³ .	Oportunidad.
	Mayor uso de dinero virtual.	Cada vez más clientes pagan con tarjeta o billeteras electrónicas, lo que simplifica las operaciones y representa un cobro de comisión.	Oportunidad y amenaza.
Ecológico	Uso de plásticos e insumos contaminantes.	Se ha limitado el uso de plásticos y los centros comerciales demandan el uso de insumos de limpieza ecológicos; ambos representan un incremento en los costos.	Amenaza.
Legal	Cambios en la normativa MYPE.	La legislación MYPE favorece a la empresa, sin embargo, siempre existe el riesgo de cambio.	Amenaza.
	Cumplimiento de legislación municipal.	Las municipalidades son cada día más estrictas en términos de	Amenaza.

³ Traducido como Planificación de Recursos Empresariales, creado por Gartner Group, estas herramientas comparten procesos y un modelo de datos comunes que se encuentran en: finanzas, recursos humanos, distribución, fabricación, servicios y la cadena de suministro.

<https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/enterprise-resource-planning-erp>

	licencias y defensa civil, y las inspecciones son más frecuentes.	
Normativas de centros comerciales.	Cada centro comercial tiene una guía de locatarios con exigencias y normativas cambiantes que se deben cumplir so pena de multa.	Amenaza.
Reducción de impuestos por planes de reactivación.	Las MYPEs suelen ser los mayores agentes receptores de beneficios por parte del estado.	Oportunidad.

En cuanto al entorno político, si bien la empresa ha logrado sobrellevar la constante inestabilidad que el país ha experimentado en los últimos años, los acontecimientos que generan protestas o manifestaciones son vistos como una amenaza debido a que reducen el consumo. En ocasiones, algunos de los centros comerciales donde opera la empresa han cerrado sus puertas por precaución ante posibles amenazas de desmanes. Por otro lado, cuando se producen protestas callejeras, los consumidores dejan de salir a consumir y, por ende, las ventas se reducen. No menos importante es la afectación operacional ya que los mismos colaboradores ven reducida su movilidad desde su domicilio hasta el centro de trabajo.

Sobre el entorno económico, una reducción en el dinamismo económico del país puede afectar o ralentizar el consumo de los clientes debido a que el producto es visto como un gasto no esencial, uno que las personas eliminarían (amenaza). Otro factor que se identifica es que los ingresos de los clientes varían durante el año y que el consumo se incrementa en los meses de julio y diciembre; en estos meses la empresa ha identificado que podría sacar provecho del mayor consumo a través de campañas o promociones que pueden ser atractivas para sus clientes (oportunidad). Finalmente, se identifica que la empresa utiliza insumos que deben importarse y comprarse en dólares, por lo que cualquier fluctuación en el tipo de cambio (sea por factores internos o externos) afecta sus balances y estructura de costos (amenaza).

Acercas del factor social, la empresa se ubica en zonas donde el producto es poco conocido y puede aprovecharlo haciendo promoción y apelando a la novedad de este; esta es una estrategia que ya ha venido aplicando cuando ha abierto los locales nuevos. Sin embargo, la inseguridad ciudadana, más presente en las periferias de la ciudad, es vista como una amenaza a pesar de que los locales se encuentran dentro de los centros comerciales.

Sobre el factor tecnológico, la empresa observa una oportunidad relacionada al sistema de facturación usado en sus locales. Debido a las exigencias de la SUNAT y la facturación electrónica, se requieren softwares cada vez más complejos que no cuenten solamente con facturación, sino que también brindan control de inventarios y otros servicios que la empresa

necesita a nivel operativo. Se observa el incremento en el uso de dinero electrónico por parte de los clientes; esto puede verse como oportunidad en el sentido que facilita las transacciones y permite mayores niveles de venta, sin embargo, también puede verse como una amenaza si se considera que algunas de las empresas que actúan como intermediarios cobran comisiones a los negocios que usan sus servicios.

En cuanto al factor ecológico, en los últimos años se han incrementado los requerimientos y las exigencias que se imponen a los negocios sobre el uso de plásticos o insumos no amigables con el medio ambiente. Esto ha obligado a la empresa a buscar algunos sustitutos que muchas veces tienen precios más elevados por ser biodegradables, lo que conlleva la reducción de sus márgenes. A su vez, los centros comerciales donde operan tienen exigencias referidas a los insumos de limpieza usados dentro de sus instalaciones, por lo que deben ser de cierta calidad o contener porcentajes de elementos no dañinos con el medio ambiente. Todo esto es visto como una amenaza en caso los requerimientos y las exigencias se vuelvan cada día más estrictas.

Finalmente, en lo referido al factor legal, se identifica una posible amenaza en caso cambie la normativa para las empresas pequeñas y medianas (MYPE) debido a que, hasta el momento, el crecimiento de Bagueren S.A.C. se ha basado en los beneficios obtenidos por las empresas de su tamaño. Al ser una empresa que está presente en distintos distritos de la ciudad de Lima, debe cumplir con los requerimientos y reglamentos que cada municipalidad tenga, lo que aplica tanto para medidas de Licencia de Funcionamiento como para medidas de Seguridad. Se reconocen las normativas de los centros comerciales que muchas veces difieren entre ellas pero que, no obstante, deben ser cumplidas. Por otro lado, una oportunidad a nivel legal son los beneficios tributarios dictaminados ocasionalmente para las empresas pequeñas y medianas, y que, en consecuencia, benefician a Bagueren S.A.C. Luego de la pandemia, se implementaron algunos de estos beneficios, como descuentos en el impuesto general a las ventas o acceso a créditos con intereses bajos.

3.3 Análisis del microentorno (Porter)

Para el análisis del microentorno, se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter (2015) que evalúa los factores que impactan la competitividad de la empresa y permite diseñar estrategias para mejorarla:

3.3.1 Amenaza de nuevos competidores (BAJA)

Las barreras de ingreso al negocio de venta de comida (crepes) son bajas, considerando que la inversión no es elevada y que se pueden importar las maquinarias fácilmente. Sin embargo, en los centros comerciales donde se ubica la empresa (medianos y pequeños), la administración suele evitar la entrada de más de una empresa con el mismo producto para no perjudicar las ventas.

En caso se decida ampliar el negocio a centros comerciales grandes, sí existe la amenaza de que haya más de una empresa ofreciendo el mismo producto.

3.3.2 Poder de negociación de los proveedores (ALTA)

En la actualidad, la empresa adquiere sus insumos de grandes almacenes y de importadores, por lo que está supeditada a los precios que establezcan estos, sin mayor poder de negociación.

Del mismo modo, la empresa negocia los alquileres de los locales con grandes empresas dueñas de los centros comerciales. Si bien existe cierto margen de mejorar las propuestas iniciales de renta, finalmente los locadores tienen la última palabra en cuanto al valor de alquiler de los espacios, siendo los locatarios los que aceptan si sus estructuras de costos lo permiten.

3.3.3 Poder de negociación de los clientes (BAJA)

Los precios establecidos por la empresa son fijos y tienden a ser menores que la competencia allí donde la hay, por lo que no hay margen de negociación de los clientes.

En ocasiones, los clientes piden promociones o rebajas, pero se ha observado que en caso no haya una no se pierde la venta, por lo que la empresa no se ve afectada.

Como se describió antes, la competencia dentro de los mismos centros comerciales es muchas veces nula o baja, por lo que la empresa no se ve en la obligación de ajustar precios al no haber alternativas.

3.3.4 Amenaza de productos sustitutos (ALTA)

La empresa se especializa en vender crepes tanto dulces como salados a modo de antojo. Para el primer caso, los productos sustitutos suelen ser otros postres que se venden en el mismo centro comercial. Para el segundo caso (salados), existe amplia variedad de sustitutos, ya que estos suelen ser consumidos como almuerzo y la oferta gastronómica suele ser más amplia.

3.3.5 Rivalidad entre competidores (ALTA)

Dentro de los centros comerciales, la competencia es el precio y calidad del producto (sabor) dado que las alternativas son cualquier otro producto calificado como antojo o de compra por impulso. La rivalidad se acrecienta cuando se compara a la empresa con otras del mismo rubro (crepes) en otros centros comerciales. Por ende, si se piensa en expandir los locales, hay que elegir ubicaciones donde no se venda el mismo producto.

CAPÍTULO IV. ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

4.1 Modelo de negocio

Para la elaboración del Modelo de Negocio se utiliza la metodología Canvas de Osterwalder & Pigneur (2011) que nos permite visualizar la estructura de la empresa como se detalla en la Tabla 8.

Tabla 8 Análisis interno de la organización.

Socios clave	Centros comerciales. Proveedores. Personal
Actividades clave	Alquiler de nuevas ubicaciones. Provisión de insumos clave. Producción y venta de crepes. Eventos y celebraciones.
Propuesta de valor	Producto de buen sabor y rendidor. Servicio cercano y amigable.
Relación con cliente	Contacto directo en la tienda física.
Segmento del mercado	Familias y consumidores en búsqueda de un antojo.
Recursos clave	Buena ubicación dentro del Centro Comercial. Máquinas creperas. Personal capacitado. Insumos básicos.
Canal	Publicidad física en las tiendas. Volanteo.
Estructura de costos	Alquiler de ubicación, compra de insumos, pago de personal, proveedores.
Fuentes de ingreso	Pago del producto, eventos.

La empresa identifica como socios clave: a) los centros comerciales donde tiene sus ubicaciones, b) los proveedores y c) el personal. En cuanto a los **centros comerciales**, al ser las ubicaciones principales dependen del flujo de público que estos centros logren atraer, esto implica que exista una variedad de tiendas y oferta de servicios. Adicionalmente es necesario

considerar la ubicación dentro del centro comercial ya que la empresa debe conseguir una ubicación por donde transite gran cantidad de público. Finalmente, también es importante mantener una buena relación con las administraciones de los centros comerciales porque con estos actores es que se negocia y define el monto de alquiler mensual. Un segundo socio clave son los **proveedores**, que en el caso de Bagueren S.A.C. son principalmente la cadena mayorista donde compra sus insumos, y los importadores que comercializan los productos del extranjero que son necesarios para preparar el producto. El tercer socio clave identificado son los **colaboradores** dado que la preparación del producto implica un entrenamiento especial, además de conocimientos específicos de insumos y recetas.

En cuanto a las actividades clave, en primer lugar, la empresa identifica el alquiler de nuevas ubicaciones como una de las principales debido a que para considerar expandirse debe hacerlo a centros comerciales donde no encuentre competencia del mismo rubro, y donde haya espacios con flujo de gente elevado; adicionalmente la provisión de insumos clave es considerada también como principal porque sin los mismo no se puede preparar el producto final, que es la tercera actividad principal identificada: la preparación misma del producto. Finalmente, la empresa considera una nueva línea de negocio que es la atención de eventos especiales (p.ej. cumpleaños) como una posible actividad clave que desea reforzar a futuro.

En lo referido a los recursos clave, estos están en relación con las actividades antes mencionadas. En primer lugar, se considera un buen recurso tener una ubicación privilegiada dentro de los centros comerciales, algo que la empresa busca mantener al momento de renegociar los contratos de alquiler de manera anual. Adicionalmente se cuentan con máquinas creperas especiales que son de fabricación importada y que son imprescindibles para la preparación del producto final; las mismas son manipuladas por los colaboradores luego de un entrenamiento especial, lo que los hace conocedores de procedimientos y prácticas que son parte del rubro principal del negocio por lo que también se les considera recurso clave; finalmente los insumos básicos para la preparación del producto también es visto como recurso clave y por tanto incluido en el análisis.

Sobre la relación con el cliente, de momento la empresa solo mantiene el contacto directo con el cliente, en la tienda física, como principal canal de comunicación. Esto ha sido identificado como una oportunidad de mejora debido a que los medios digitales no están siendo atendidos y en la actualidad son el principal canal por el que los clientes se informan de productos, promociones y en general de los negocios. Sin embargo, se reconoce que es una forma válida de relacionarse con el cliente y en concordancia con la misión de la empresa, que

hace incidencia en el trato amable y cordial con el cliente, algo que la gerencia cree es más efectivo en el vínculo cara a cara.

En concordancia, los canales de atención también están relacionados con la atención presencial en tienda, siendo la publicidad física en las tiendas y la entrega de volantes el principal medio por el que la empresa se conecta y comunica con sus clientes. Si bien ha habido intentos por impulsar la comunicación vía redes sociales o canales digitales, sobre todo antes de la pandemia, la empresa ha decidido reducir los costos del manejo de los mismos siendo los mismos socios los que colaboran atendiendo las consultas que llegan a través de las redes sociales.

Sobre el segmento del mercado, los socios y la empresa han identificado de manera empírica que su público principal son las familias y consumidores en general que se encuentran paseando en los centros comerciales y buscan satisfacer un antojo. Esta información ha sido obtenida a través de preguntas directas a los consumidores, y a lo que los mismos vendedores logran recolectar de cada uno de clientes al momento de atenderlos, sin embargo, aquí también se identifica una oportunidad de mejora debido a que se podría hacer un análisis de mercadotécnica más sofisticado que provea información no solo del público consumidor en general sino en cada una de las ubicaciones que posee la empresa. Al no contar con esta información, para este estudio se considera como válida la apreciación que proveen los socios de la empresa.

En cuanto a la estructura de costos, se identifican como principales el alquiler de los espacios en los centros comerciales, la compra de insumos, el pago a personal y el pago a proveedores diversos distribuidos según la siguiente Tabla 9:

Tabla 9 Estructura de costos.

Alquiler de locales	25%
Personal	25%
Insumos	40%
Otros gastos	10%

Finalmente, en lo referido a la fuente de ingresos, la empresa tiene básicamente la venta de los productos en el día a día, y en una menor medida la nueva línea de negocio de atención de eventos.

En conclusión, como propuesta de valor la empresa considera la venta de un producto de buen sabor y rendidor y adicionalmente se preocupa de que sus vendedores tengan una

actitud amigable con los clientes, de modo que se transmita una sensación de familiaridad. La cultura organizacional y el diseño de políticas implementado por los socios están en concordancia con esta afirmación.

4.2 Cadena de valor

En la Figura 7, se presenta el modelo de cadena de valor de la empresa:

Figura 7 Cadena de valor de la empresa.



Nota. Elaborado en base a Porter (2015).

Sobre las actividades de soporte, la empresa tiene como activo principal de infraestructura los módulos en centros comerciales que tienen entre 4 y 6 m². Este es el tamaño necesario para la instalación de la cantidad de equipos con el personal suficiente. A su vez, representa un monto de alquiler menor de lo que sería rentar un espacio para restaurante (locales de más de 10 m²).

En cuanto a su gestión de recursos humanos, actualmente la empresa solo se enfoca en los procesos básicos necesarios para su funcionamiento, a saber, selección de personal (cuando abren una tienda nueva o cuando algún empleado renuncia); capacitación (es entrenamiento inicial en la preparación del producto, mas no en habilidades blandas, y planilla o pago mensual de salario y bonos).

Sobre la tecnología que usan, actualmente la empresa se centra en el software de cobranza y facturación. El mismo tiene módulos adicionales que pueden ser usados para mejorar otros procesos (por ejemplo, control de inventarios), sin embargo, aún no ha sido implementado. Una oportunidad de mejora que tiene la empresa es el cambio de este sistema por un ERP más sofisticado.

Finalmente, sobre la compra de insumos, la empresa adquiere los productos de cadenas mayoristas habiendo una oportunidad de mejora de costos si se consiguiera distribuidores directos, dado que se eliminaría el intermediario. Adicionalmente, ha identificado “insumos clave” que son comprados con mayor cuidado debido a su impacto dentro del proceso productivo (p.ej. fruta).

Por otro lado, en cuanto a las actividades primarias, la logística de entrada se concentra en la distribución directa de insumos desde el mayorista a cada una de las tiendas, no habiendo centro de distribución o acopio por lo que no existe logística de salida.

En referencia a las operaciones, estas son la recepción en tienda de los productos y la preparación del producto (cada tienda prepara sus insumos y el producto final siguiendo la receta estándar de la compañía). El control de inventario se lleva directamente por locación.

Sobre el marketing, la empresa actualmente se concentra haciendo publicidad directamente en tienda, dentro de los centros comerciales. El diseño de las campañas se hace por los mismos socios, así como el manejo de las redes sociales.

En cuanto al servicio, este es definido por la atención al público que hacen los vendedores en cada tienda. Al momento, todos han sido capacitados sobre cómo recibir a los clientes, qué decir y cómo ofrecer el producto; sin embargo, se encuentran oportunidades de mejora en lo referido a la formalidad de estas capacitaciones.

4.3 Análisis VRIO

En la Tabla 10 se muestra el análisis VRIO propuesto por Jay Barney (1991), originalmente en inglés: Value, Rareness, Imperfect Imitability, Substitutability.

Tabla 10 Análisis VRIO de Bagueren SAC.

	Recursos	Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Resultado
Talento	Personal capacitado en la preparación del producto.	✓	✓			Paridad competitiva.
	Personal con trato amable y cordial.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible.
Procesos	Cultura de la empresa.	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible.
	Flexibilidad de gestión empresarial.	✓	✓			Ventaja competitiva temporal.

Recursos	Marca	✓				Paridad competitiva
	Receta	✓	✓	✓	✓	Ventaja competitiva sostenible.
	Equipos	✓	✓			Ventaja competitiva temporal.
	Capacidad financiera.	✓				Paridad competitiva.

Luego de realizar el análisis VRIO, la empresa ha identificado como ventajas competitivas la forma de atención y trato de su personal, la cultura de la empresa, y su receta.

Con respecto del trato de su personal, la empresa considera que es un diferenciador debido a que han recibido comentarios informales de sus clientes respecto a que prefieren comprar en el local dado que los vendedores los tratan bien. Los socios están interesados en mantener esta actitud positiva y que sea un aspecto por el que la empresa sea reconocida.

Sobre la cultura de la empresa, hace referencia a la relación cercana que ambos dueños buscan establecer con los vendedores y su personal en general. De manera empírica se ha desarrollado una cultura de apertura, confianza y respeto entre los empleados y los accionistas. Esto es visto como una ventaja competitiva porque evita la rotación de personal con la consecuente reducción de costos.

En cuanto a la receta, está asociada con el sabor único que buscan ofrecer a sus clientes, en ese sentido la empresa se asegura de que en todas sus tiendas se mantenga el mismo estándar de preparación con los mismos ingredientes.

4.4 Análisis AMOHFIT

4.4.1 Administración

Actualmente la empresa es administrada por los dos dueños, bajo metodología empírica para la toma de decisiones. Se tiene pensado que para seguir creciendo se deben formalizar muchos de los procesos sin embargo por el momento mantienen los controles y procesos simples con herramientas básicas.

4.4.2 Marketing

El marketing de la empresa se realiza principalmente dentro de los centros comerciales donde tienen presencia. Se están reactivando algunas iniciativas canceladas por la pandemia (p.ej.

volanteo), así como promocionando cada vez más la participación en eventos. Hay una brecha de oportunidad para el marketing en redes sociales debido a que por el momento no se está usando este canal. En ocasiones se participa en campañas organizadas por los mismos centros comerciales, donde se preparan algunos descuentos especiales relacionados con fechas importantes (p.ej. día de la Madre, Fiestas Patrias, etc.).

4.4.3 Operaciones

Las operaciones son manejadas por ambos dueños, con el soporte del Supervisor de Ventas. El abastecimiento se ejecuta semanalmente desde los diferentes puntos donde se tienen los insumos (comprados directamente en tienda, almacenados con los dueños, etc.). El control de inventario se realiza a diario vía plantillas Excel que se reportan directamente desde las tiendas.

4.4.4 Finanzas

El financiamiento inicial fue cubierto por aporte de los dos socios, y luego la empresa se ha mantenido con financiamiento propio. Hasta el momento no ha tenido necesidad de solicitar líneas de crédito a bancos o financieras, incluso cuando ha decidido expandirse. La contabilidad es llevada por un contador externo quien se encarga de los pagos de impuestos y declaraciones anuales.

4.4.5 Recursos humanos

Los procesos de Recursos Humanos implementados, son los necesarios para el funcionamiento básico de la empresa, es decir la selección de personal y el mantenimiento de planilla. Sin embargo, se ha visto la necesidad de implementar el resto de los procesos para facilitar la transición de la empresa a una de tamaño mediano. Se identifican como necesarios, en principio, capacitación, compensaciones, clima laboral y cultura.

4.4.6 Sistemas de información

Los sistemas de información se concentran en la facturación. En este momento la empresa está usando un sistema básico que adquirió cuando inició operaciones con una sola tienda, sin embargo, ya se ha identificado la necesidad de mejorar el mismo a uno que permita mayor confiabilidad y estabilidad debido a que con cuatro tiendas, y en nivel de ventas actual, ya presenta problemas de conexión o desempeño. Un ERP más complejo no es necesario por el momento dado que muchas funciones son reemplazadas con plantillas automatizadas en la nube.

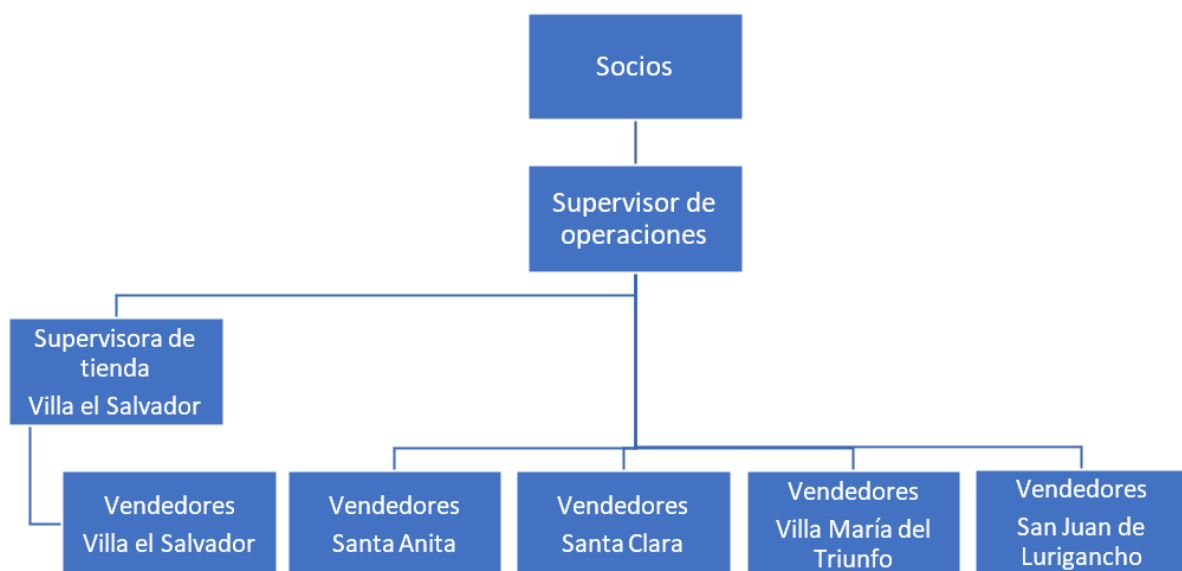
4.4.7 Investigación y desarrollo

Si bien no hay un área encargada de este tema, la empresa está en constante búsqueda de nuevos productos para ofrecer al público. En ese sentido, con cada cambio de estación se evalúa lanzar sabores nuevos y/o bebidas dependiendo de lo que ya se conoce en términos de preferencias y la demanda de los clientes.

4.5 Estructura Organizacional de la Empresa

El organigrama actual de la empresa es como sigue en la Figura 8:

Figura 8 Estructura organizacional de la empresa.



De acuerdo con los diseños organizacionales descritos por Robbins & Judge (2013), la estructura de Bagueren S.A.C. puede ser calificada como “estructura simple” ya que está organizada en torno a las diferentes tiendas con un solo supervisor general, quien reporta a los socios. La primera de las tiendas, la de Villa el Salvador, ha crecido lo suficiente como para desarrollar el puesto de Supervisora de Tienda quien es la que supervisa al personal de ventas dentro de la misma.

Entre los planes de la empresa está el de replicar el modelo de la estructura de dicha tienda para el resto, sin embargo, para que esto sea exitoso se requiere definir funciones de puesto claras y tener un periodo de evaluación prudente ya que la implementación ha sido reciente.

CAPÍTULO V. ANÁLISIS FODA DE LA ORGANIZACIÓN

De acuerdo con la información obtenida del análisis interno y análisis externo de la organización, y de la obtenida por los socios, se han identificado las fortalezas y las debilidades que influyen en la empresa, así como las oportunidades y amenazas con las que tiene que convivir en el mercado. Con esta información se ha elaborado la matriz FODA detallada en la Tabla 11, que será de utilidad para el diseño del Plan Estratégico.

Tabla 11 Análisis FODA de la organización.

	Fortalezas	Debilidades
	1. Personal con baja rotación.	1. Marketing reducido.
	2. Producto con buen sabor.	2. Proveedores riesgosos o incumplidos.
Oportunidades	3. Buen estado financiero.	3. Procedimientos no establecidos.
1. Buena relación con los centros comerciales.	Estrategia FO1: Estrechar el vínculo entre los trabajadores más antiguos y los centros comerciales. Convertirlos en representantes ante los centros comerciales para decisiones del día a día (p.ej. permisos, promociones, etc.).	Estrategia DO1: Aprovechar la buena relación con los centros comerciales para la promoción del negocio, a través de las campañas en las que la empresa es invitada a participar (campañas internas lanzadas por lo equipos de marketing del centro comercial).
2. Producto nuevo en el sector periférico.	Estrategia FO2: Impulsar el conocimiento del consumidor local a través de los propios trabajadores (familiares, amigos, etc.).	Estrategia DO2: Reemplazar aquellos proveedores que no tienen buena calidad con aquellos que ya hayan sido registrados por los centros comerciales, y que tengan experiencia operando con este tipo de negocios.
3. Exploración de nuevos productos.	Estrategia FO3: Participar en campañas y promociones de los centros comerciales para que se destaque el beneficio de contar con el negocio en sus instalaciones.	Estrategia DO3: Aprovechar el diseño de nuevos productos para el establecimiento de procedimientos que luego se puedan replicar al producto principal.
	Estrategia FO4: Mantener la calidad y marca de los insumos iniciales al momento de desarrollar nuevos productos.	
Amenazas		

1. Competencia de otras creperías.	Estrategia FA1: Aprovechar el buen estado financiero para planificar la apertura de locales nuevos antes que la competencia (uno por año).	Estrategia DA1: Analizar la publicidad que otras empresas del rubro realizan en redes. Qué tipo de promociones lanzan, con qué frecuencia, etc. e intentar superarlas o diseñar unas propias.
2. Alza de precio de insumos.	Estrategia FA2: Hacer un análisis de costos para identificar si los precios actuales cubren el costo de insumos.	Estrategia DA2: Buscar proveedores más confiables a partir de una estrategia de volumen/precio (proveedores más grandes).

En primer lugar, sobre las estrategias FO, para maximizar las oportunidades de mercado, la empresa se enfoca en fortalecer las relaciones entre los trabajadores más antiguos y los centros comerciales, convirtiéndolos en representantes para decisiones del día a día. Además, aprovecha el conocimiento del consumidor local a través de las redes personales de sus empleados, adaptando mejor sus productos a las necesidades del mercado. También participa activamente en campañas y promociones que lanzan los centros comerciales, y asegura que la calidad de sus insumos iniciales se mantenga al desarrollar nuevos productos, fortaleciendo así la confianza del cliente en su oferta y generando continuidad.

En segundo lugar, sobre las estrategias DO, la empresa aprovecha la buena relación con los centros comerciales para promover el negocio a través de campañas internas organizadas por los equipos de marketing de los centros comerciales. Busca reemplazar a los proveedores que no tienen buena calidad por otros que ya hayan sido registrados por los centros comerciales y que tengan experiencia operando con este tipo de negocios. Además, aprovecha el diseño de nuevos productos para establecer procedimientos que luego se puedan replicar al producto principal, mejorando así la consistencia y calidad en toda su oferta.

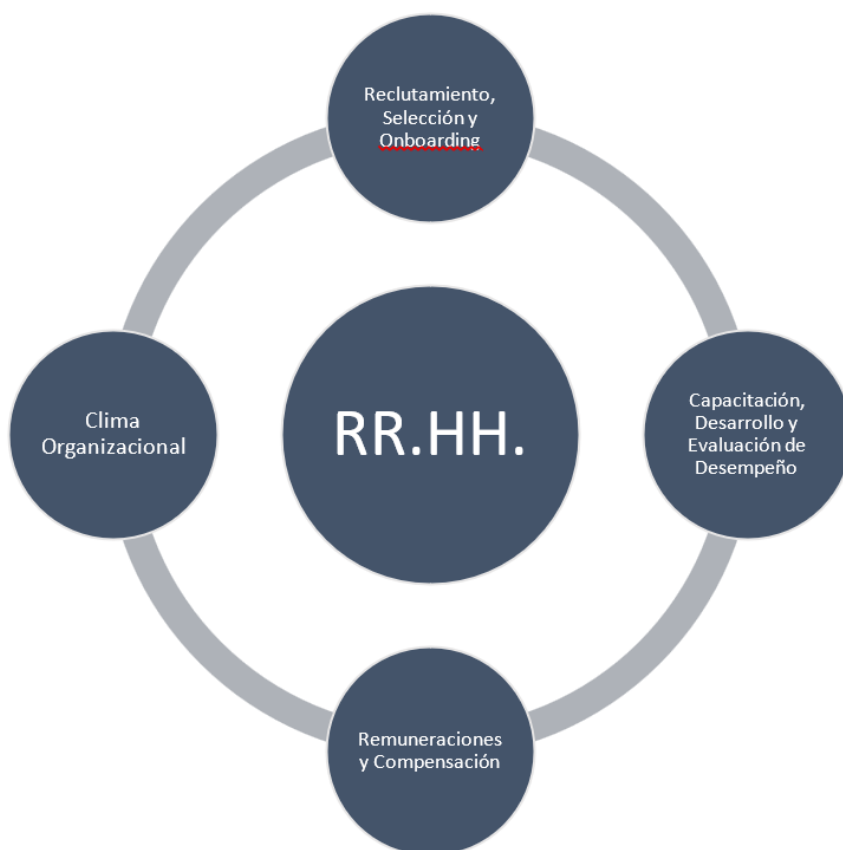
En tercer lugar, sobre las estrategias FA, la empresa aprovecha su sólida situación financiera para abrir un nuevo local cada año, adelantándose a la competencia. Al mismo tiempo, realiza un análisis exhaustivo de costos para asegurar que los precios actuales cubran eficazmente el costo de los insumos.

Finalmente, sobre las estrategias DA, la empresa busca fortalecer sus campañas de marketing a través del análisis de su competencia; a su vez está explorando opciones para establecer relaciones con proveedores más grandes y confiables, basándose en una estrategia de volumen y precios competitivos.

CAPÍTULO VI. DIAGNÓSTICO Y ANÁLISIS DEL ÁREA DE RECURSOS HUMANOS EN LA ORGANIZACIÓN

Como se describe en los puntos anteriores, el área de Recursos Humanos de Bagueren S.A.C. es actualmente gestionada de manera empírica y reactiva. Es desde este punto que se han venido implementando los subprocesos que la componen y que se describen en la Figura 9:

Figura 9 Implementación de subprocesos de la empresa Bagueren SAC.



6.1 Reclutamiento, Selección y *Onboarding*⁴

La empresa no cuenta con una descripción de puestos que permita dejar establecido el perfil de las personas que se busca. Las posiciones que se suelen reclutar son las de “Vendedor”, quienes tienen a su cargo la atención al cliente, recepción de pedidos, cobro en la caja, preparación del producto, y despacho. Adicionalmente la misma persona está a cargo de la recepción de insumos durante el abastecimiento, cuadre de caja al finalizar el día, y depósito

⁴ Proceso en el que los nuevos empleados adquieren el conocimiento y las habilidades que necesitan para convertirse en miembros eficaces de una organización. Cambridge dictionary.
<https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/onboarding>

de dinero en agencias bancarias. En resumen, las funciones son variadas y requieren distintos niveles de formación.

Para la búsqueda de las personas que cubrirán esta posición, se suelen usar plataformas online de avisos, aunque se han identificado ciertas oportunidades de mejora, porque la tasa de asistencia a entrevistas es bastante baja, a pesar de que suelen haber muchos postulantes, se citan aproximadamente a veinte o treinta, de los cuales asisten a entrevista el 20%. En este punto se podría mejorar el proceso de modo que el reclutamiento sea más eficiente.

Como se señaló anteriormente, las búsquedas se realizan de manera reactiva cuando alguno de los empleados actuales renuncia. Si bien la tasa de rotación actualmente es baja, es importante que el proceso se defina adecuadamente para que los tiempos de reacción sean mucho más óptimos.

El proceso de entrevista es simple, se hacen preguntas sobre experiencia básica y disponibilidad de horario. Esto es debido a que la baja tasa de asistencia obliga a la empresa a ser poco selectiva con los candidatos que asisten el día programado. Luego de que se acuerda la fecha de inicio, en ocasiones las personas no acuden, por lo que la empresa se ve obligada a iniciar el proceso nuevamente. No se solicitan referencias, ni documentos formales como certificados de antecedentes policiales o penales, y tampoco se hace validación de competencias ya que éstas no están definidas.

Para los puestos que implican promociones internas (por ejemplo “Supervisor de Tienda”) la Empresa simplemente selecciona a aquel Vendedor que se esté desempeñando de la forma óptima sin una evaluación previa. Este es el mismo procedimiento aplicado para el cargo de “Supervisor General”.

Luego del cierre del proceso de selección, la empresa no hace seguimiento a la capacidad de adaptación del nuevo empleado.

Respecto al Onboarding, la Empresa no tiene definido un proceso de inducción. El primer día de trabajo de un empleado este es capacitado por el vendedor con mayor antigüedad y el entrenamiento se centra en la preparación del producto, ya que esto es lo más complejo y suele tomar una semana en dominarse. Adicionalmente se le enseña cómo preparar la masa (insumo principal), y el resto de los ingredientes necesarios para la venta; además se le enseñan los precios de los productos, el sistema de cobranza y demás quehaceres diarios. No hay una evaluación formal sobre el aprendizaje de estos procesos ni se hace seguimiento sobre la comprensión de los temas enseñados.

Durante este periodo, al nuevo trabajador se le pide que haga horario completo durante la primera semana, es decir más allá de las 48 horas y se le paga las horas extras, esto con el

fin de que se adapte a la dinámica del trabajo la mayor cantidad de tiempo. Esto en ocasiones tiene repercusiones negativas ya que los nuevos empleados tienden a renunciar luego de este periodo. Asimismo, el Supervisor General debe dedicar tiempo extra al módulo donde esta persona está ingresando dado que debe ir a supervisar su trabajo, y a enseñarle cómo hacer las cosas y procedimientos.

En cuanto a otros entrenamientos, no relacionados con la preparación del producto (por ejemplo, manejo de equipos, seguridad, limpieza, etc.), este se hace de modo informal y al momento, es decir cuando es necesario realizar la limpieza o la manipulación de los equipos, artefactos, utensilios, entre otros. Por lo general este entrenamiento es llevado a cabo por el vendedor más antiguo del local.

6.2 Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño

Como se menciona, la capacitación está principalmente centrada en los primeros días de trabajo de la persona. Los empleados no reciben entrenamientos fuera de esto y no hay un levantamiento de necesidades de capacitación. En caso se necesite el desarrollo de alguna competencia, los dueños/socios son los que se encargan de transmitir conocimientos de manera empírica y en los momentos en los que acuden a las tiendas.

En la mayoría de los casos, las capacitaciones empíricas se concentran en habilidades específicas necesarias para el funcionamiento diario del módulo de ventas (habilidades “duras”), no habiendo una exigencia de otro tipo de competencias blandas como pueden ser la atención al cliente, o el trabajo en equipo. En la misma línea es que se entrena a las posiciones de liderazgo interno (Supervisores de Tienda y Supervisor General); el desarrollo de sus habilidades blandas se viene realizando a través de conversaciones o consejerías entre los dueños/socios y ellos sobre cómo dirigir personal, o cómo resolver problemas diarios.

Adicionalmente a las necesidades de capacitación para el funcionamiento diario del módulo, se identifican otras relacionadas a la parte regulatoria de este. En ese sentido, los Centro Comerciales donde se ubican las tiendas vienen siendo más exigentes con la certificación de capacitaciones o entrenamientos en temas como manejo de extintores, prevención de contaminación cruzada, manipulación de alimentos, etc. Estos se vienen realizando también de manera empírica, o en ocasiones con proveedores de capacitación distintos para cada módulo (a pesar de que es el mismo curso), o de manera reactiva cuando el Centro Comercial solicita el certificado de cumplimiento.

Finalmente, si bien el presente trabajo de investigación se centra en el análisis del área de Recursos Humanos interna de la empresa, es importante mencionar que los dueños/socios

también tienen brechas de capacitación que pueden ser cubiertas, sobre todo en temas relacionados al *emprendedurismo*, formalización de procesos y manejo de microempresas.

En cuanto a la Evaluación de Desempeño, la empresa no cuenta con un proceso formal donde se evalúe el desempeño de sus trabajadores. Lo que realiza son correcciones reactivas de comportamientos que se desvían de lo que implícitamente se espera de un vendedor (los perfiles de puesto con las competencias requeridas no están definidas); para esto los dueños/socios conversan con la persona involucrada y a través de consejería o llamados de atención se corrigen comportamientos de los trabajadores.

En ocasiones surgen necesidades específicas referidas a metas de cumplimiento (por ejemplo, niveles de venta de algún producto); en esos casos solamente se comparte con los empleados los resultados al finalizar el periodo evaluado (suele ser dentro de un marco de tiempo de una semana), y se dan consejos sobre cómo mejorar para la semana siguiente, o las felicitaciones del caso si es que se llegó a la meta establecida.

Lo niveles superiores (Supervisor de Tienda, Supervisor General), tampoco tienen un proceso de evaluación de desempeño formal, sino que sus objetivos están centrados en temas referidos al funcionamiento de las tiendas, y por tanto se les hace seguimiento acorde a los mismos; este seguimiento es de manera informal y básicamente a través de un auto reporte que ellos mismos presentan a los dueños/socios cada vez que se solicita.

6.3 Remuneraciones y Compensaciones

La empresa cuenta con un sistema de administración de compensaciones implementado por los mismos socios. No tienen categorías de puestos ni bandas salariales, sino que definen los sueldos a partir de la experiencia de cada vendedor, teniendo como punto de partida la Remuneración Mínima Vital vigente y la legislación para microempresas.

Adicional al componente fijo, que se paga dos veces al mes en quincena y a fin de mes, cuentan con un sistema de bonos semanal que se obtiene en base a ciertas metas de venta de cada módulo. Estos bonos también son diferenciados entre empleados, y para ser elegibles a los mismos es necesario haber trabajado un mínimo de tres meses en la empresa. La elegibilidad de estos bonos es criterio de los socios y por lo general se aplica en base a la antigüedad del empleado, o a su rendimiento.

Para el Supervisor General se diseñó un bono especial en función a las metas de ventas de todos los módulos que él supervisa, con multiplicadores que le permiten ganar más en función a que impulse la venta en el resto de las tiendas.

En la Tabla 12 se muestra el esquema de compensaciones implementado por los socios:

Tabla 12 Esquema de compensaciones del personal.

Cargo	Rango de salario base	Bono
Supervisor General	S/ 1 500 – S/ 1 800.	1% de la venta total (todas las tiendas), siempre que las cuatro lleguen a su meta de venta mensual.
Supervisor de Tienda	S/ 1 200 – S/ 1 400.	S/ 100 semanales.
Vendedor/a	S/ 1 025 – S/ 1 100.	S/ 80 semanales.

Nota. En cuanto a beneficios, la empresa registra a sus trabajadores en el Seguro Integral de Salud (SIS).

6.4 Clima Organizacional

La empresa no cuenta con un proceso de evaluación de clima laboral. Los socios recogen la información directamente de los trabajadores y en base a la misma toman acción. Hasta el momento los temas que han recogido con mayor frecuencia han sido los relacionados con conflictos internos entre compañeros, y en ocasiones algunas sugerencias relacionadas a condiciones de trabajo, uso de herramientas para la preparación de los productos: batidora, licuadora, utensilios, entre otros.

Para resolver estos problemas, los socios recurren a estrategias empíricas de resolución de conflictos como conversar con las partes y llegar a acuerdos. En el caso de sugerencias o pedidos de mejora de condiciones, estas son aceptadas en caso los costos asociados estén dentro del presupuesto que se maneja para estos gastos.

6.5 Análisis FODA del área de Recursos Humanos

En primer lugar, para las estrategias FO, se busca implementar programas de desarrollo alineados con los intereses de los colaboradores, buscando fortalecer la motivación y el compromiso mediante el crecimiento personalizado de habilidades. Además, se enfoca en diseñar un proceso de inducción eficiente que asegure una integración efectiva y rápida de nuevos colaboradores, facilitando un comienzo productivo y una adaptación alineada con la cultura organizacional.

En segundo lugar, sobre las estrategias DO, se propone tercerizar los procesos que aún no estén definidos y resulten complicados de manejar internamente, buscando optimizar la eficiencia operativa y permitiéndole a los socios concentrarse en funciones estratégicas. Además, se sugiere diseñar herramientas internas que faciliten la ejecución de procesos sin

generar costos elevados, promoviendo la automatización y mejorando la gestión interna de recursos humanos.

En tercer lugar, sobre las estrategias FA, se propone diseñar una escala salarial que fomente la retención de empleados mediante salarios competitivos en el sector; también, se plantea la implementación de un sistema de compensación variable dirigido a los trabajadores de ventas, con el objetivo de incentivar el rendimiento y alcanzar objetivos comerciales más ambiciosos. Finalmente, se enfatiza la adopción de medidas laborales que garanticen el cumplimiento riguroso de la normativa vigente y sus actualizaciones, asegurando un entorno de trabajo seguro y conforme a las regulaciones legales.

En cuarto lugar, sobre las estrategias DA, se propone definir una estructura organizacional que facilite la identificación de posibles sucesores para puestos claves, fortaleciendo así la continuidad y estabilidad en la gestión de talento. También se sugiere implementar procesos de recursos humanos que sean sencillos y no requieran tecnología avanzada ni licencias profesionales, optimizando así la eficiencia operativa y reduciendo la dependencia de recursos externos (Ver Tabla 13).

Tabla 13 Análisis FODA de la empresa Bagueren SAC.

	Fortalezas	Debilidades
	1. Comunicación directa.	1. Falta de procesos formales.
	2. Conocimiento de los empleados.	2. Recursos limitados.
	3. Agilidad en la toma de decisiones.	3. Falta de oportunidades de desarrollo profesional.
Oportunidades		4. Dependencia de personal clave.
1. Automatización de procesos más sencillos.	Estrategia FO1: Implementar programas de desarrollo que estén alineados con los intereses de los colaboradores.	Estrategia DO1: Tercerizar los procesos que aún no se tengan definidos y que sean complejos de manejar por los socios.
2. Tercerización de servicios menos complejos.	Estrategia FO2: Diseñar un proceso de inducción eficiente que cubra los conocimientos esenciales del nuevo colaborador.	Estrategia DO2: Diseñar herramientas internas que permitan ejecutar procesos sin costos elevados.
3. Programas de formación y desarrollo.		

Amenazas

1. Cambios en la legislación laboral.	Estrategia FA1: Diseñar una escala salarial que promueva la retención de empleados con salarios competitivos en el sector.	Estrategia DA1: Definir una estructura organizacional que permita identificar posibles sucesores de puestos claves.
2. Riesgo de rotación de personal.	Estrategia FA2: Implementar un sistema de compensación variable que motive a los trabajadores de ventas.	Estrategia DA2: Implementar procesos de recursos humanos sencillos que no requieran tecnología o licencias profesionales.
3. Tecnología obsoleta o anticuada.	Estrategia FA3: Adopción de medidas laborales que cumplan con la normativa vigente y sus modificaciones.	

CAPÍTULO VII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

Luego del análisis de la situación actual de la empresa, y del diagnóstico obtenido del mismo, estamos en la capacidad de hacer una propuesta de Planeamiento Estratégico, con planes de acción para cada una de las áreas de Recursos Humanos descritas, así como indicadores que permitan hacer el seguimiento, encaminados al éxito de la implementación.

Para este planteamiento es necesario considerar aquellas ventajas competitivas y fortalezas que el análisis de la organización arrojó y que están relacionadas con el área de Recursos Humanos, a saber, la cultura de la empresa, y la capacidad de los trabajadores de brindar un trato cordial y amable a los clientes. En ese sentido, el plan propuesto se enfoca en la formación, capacitación y desarrollo de los colaboradores, así como en la implementación de otros procesos que colaboran en sostener un ambiente laboral positivo y la buena experiencia del colaborador.

Se decidió utilizar el modelo de Ulrich de gestión de recursos humanos, mediante el cual se identificó que los procesos actuales de Bagueren S.A.C. pueden ser descritos dentro de las funciones del rol “experto administrativo”, esto es con enfoque operativo y orientado a procesos.

En efecto, la empresa, por ser pequeña, cuenta con recursos limitados y una estructura organizativa simple, lo que hace esencial la eficiencia en la gestión de procesos. Un experto administrativo en Recursos Humanos se encarga de establecer y mantener prácticas y políticas claras que aseguren el cumplimiento de las normativas laborales y la correcta administración de los empleados. Este rol también contribuye a optimizar la productividad y el rendimiento general al garantizar procesos eficientes y transparentes; adicionalmente permite que los socios y empleados se concentren en actividades que impulsan el crecimiento y la rentabilidad del negocio, en lugar de perder tiempo y recursos en tareas administrativas complejas y propensas a errores. De este modo, el experto administrativo en Recursos Humanos no solo aporta cumplimiento y organización, sino que también facilita un entorno laboral estructurado que promueve la eficacia y el bienestar de los empleados en una microempresa.

No obstante, lo anterior, no se descarta que luego del crecimiento y la formalización de esta primera etapa, el rol del área de Recursos Humanos deba migrar hacia uno con enfoque más estratégico.

Finalmente, y con el fin de encontrar una vinculación entre la estrategia planteada y la disposición de los trabajadores para comprometerse con la misma, se realizó un estudio de campo donde se aplicaron encuestas a los trabajadores, preguntándoles por su percepción de la

situación de la compañía y perspectivas a futuro. Se seleccionó este método de estudio dada la cantidad de colaboradores y la posibilidad de cubrir un porcentaje alto del total; adicionalmente, hacer entrevistas permite repreguntar y explorar con mayor profundidad en caso alguna respuesta no haya sido lo suficientemente clara.

Las preguntas aplicadas fueron siguientes; se incluyen adicionalmente las respuestas:

- ¿Cuáles crees que son los principales objetivos de nuestra empresa a largo plazo?
- ¿Cuáles son los principales desafíos o barreras que enfrentamos actualmente para alcanzar esos objetivos?
- ¿Qué oportunidades o tendencias visualizas en el mercado y que podríamos aprovechar para crecer y tener éxito?
- ¿Cómo crees que podríamos mejorar nuestra ventaja competitiva en el mercado?
- ¿Qué áreas específicas de nuestra empresa consideras que necesitan mejoras o cambios?
- ¿Cuál es tu visión sobre el futuro de nuestra empresa? ¿Cómo te gustaría que nos veamos dentro de dos años?

A continuación, en la Tabla 14 se presentan las respuestas tabuladas:

Tabla 14 *Análisis de respuestas en las empresas realizadas a los trabajadores.*

Pregunta	Síntesis de respuestas
1. Principales objetivos de la empresa a largo plazo.	Crecimiento de ventas. Expansión de tiendas. Mantenimiento del clima laboral. Contratación de más personal.
2. Principales desafíos o barreras de la empresa.	Desconocimiento de la marca. Tamaño de los módulos. Relación con los centros comerciales.
3. Oportunidades por aprovechar en el mercado.	Sabores y rellenos variados. Publicidad en redes sociales. Promociones atractivas.
4. Cómo aprovechar la ventaja competitiva.	Capacitaciones en atención al cliente.
5. Qué áreas necesitan mejorar.	Marketing, redes sociales y ventas (promociones). Sistemas (Módulo de ventas). Selección de personal.

Después de explorar las percepciones y sugerencias de los colaboradores mediante las entrevistas realizadas, se obtuvo valiosa información sobre la percepción interna de la empresa, así como áreas potenciales de mejora desde la perspectiva del personal. Estas voces internas proporcionan una visión esencial que complementa el análisis teórico realizado previamente y sirve como punto de partida para el diseño de estrategias específicas de mejora en el área de recursos humanos. Al integrar las perspectivas y recomendaciones de los colaboradores con los hallazgos teóricos, y el análisis FODA del área de recursos humanos, se pueden identificar de manera más precisa las áreas críticas que requieren atención y desarrollar acciones concretas para fortalecer el capital humano de la empresa y optimizar su desempeño en un mercado en constante evolución.

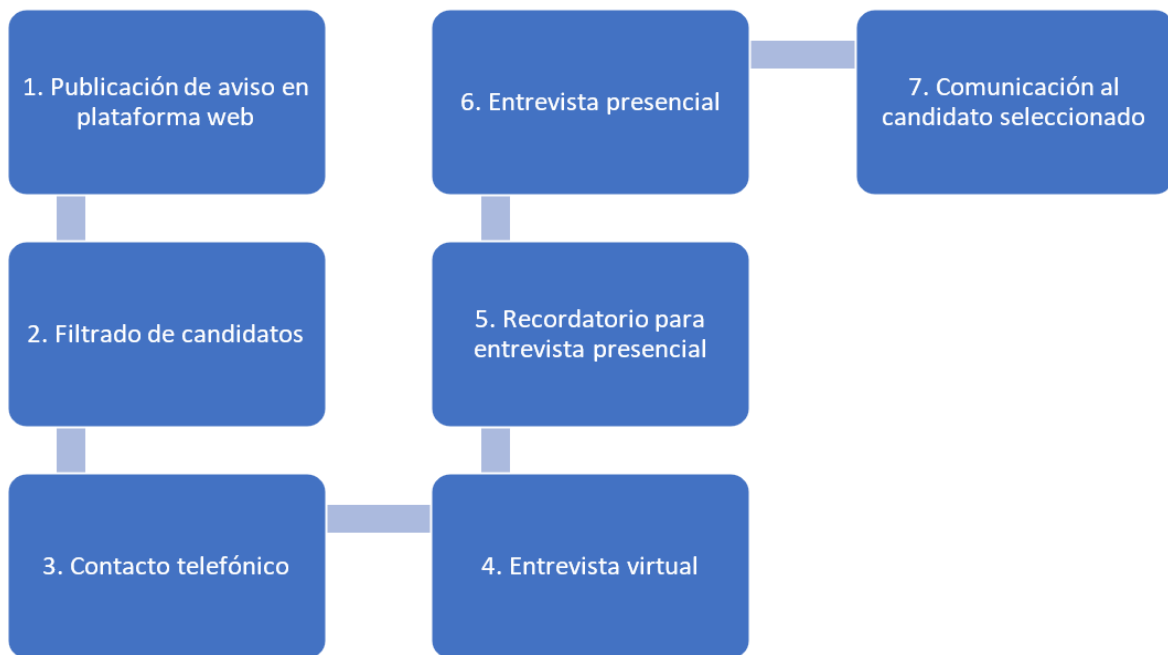
7.1 Reclutamiento, Selección y *Onboarding*

Para estos procesos se plantean las siguientes estrategias:

7.1.1 E1: Tercerizar el proceso de reclutamiento y selección

Se ha observado que actualmente los socios invierten mucho tiempo en el reclutamiento y selección del personal, usando una sola herramienta para publicar los avisos, y luego contactando uno por uno los candidatos. Sin embargo, se ha observado a través de entrevistas a reclutadores, que para este tipo de posiciones (ventas retail) las empresas deben hacer constante seguimiento a los participantes, es decir citarlos telefónicamente, enviar recordatorios por mail, por mensajes de texto u otros medios; de esta forma se garantiza la participación de mayor cantidad de personas. Lamentablemente los actuales socios no cuentan con el tiempo disponible para estas tareas por lo que se sugiere contratar a una persona que se dedique enteramente a este proceso cada que sea necesario. El proceso sugerido sería como se ve en la Figura 10:

Figura 10 Proceso de contratación de personal.



En cuanto a costos se presenta el cálculo en la Tabla 15:

Tabla 15 Cálculo de costos.

Item	Costo
Suscripción plataforma web	S/ 450 por aviso.
Honorarios Consultor	S/ 250 semanales.
TOTAL	S/ 950 (considerando dos semanas de trabajo).

Comparando la propuesta con la metodología que actualmente practica la empresa se aprecian mejoras tanto a nivel de tiempo como de costos. En términos de tiempo, la empresa toma aproximadamente 10 días en cubrir una posición considerando reclutamiento, contacto y entrevistas presenciales; en cuanto a costos se aplica un valor cercano al costo hora de los dividendos mensuales que cada socio recibe multiplicado por la cantidad de horas que dedican al proceso; por otro lado, la propuesta considera una semana de dedicación completa del subconsultor a un costo fijo. En ambos casos se considera el costo de la suscripción de la plataforma web de reclutamiento (Ver Tabla 16).

Tabla 16 Costo de la suscripción de la plataforma web de reclutamiento.

	Tiempo para cubrir posición	Costo (considerando valor hora del socio haciendo la labor)
Actual	10 días	S/ 1 400
Propuesta	7 días	S/ 950
Δ	- 3 días	S/ 450

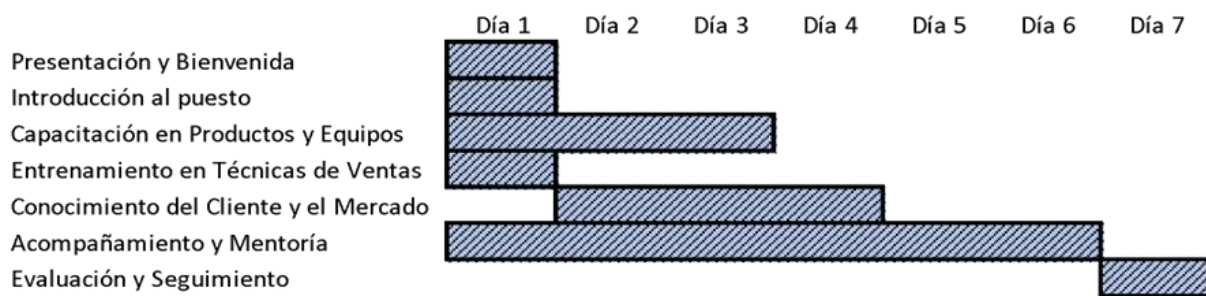
7.1.2 E2: Definir perfiles de puestos para todas las posiciones

Establecer descripciones de puesto es fundamental para clarificar las responsabilidades y expectativas de cada puesto dentro de la organización. Estas descripciones proporcionan un marco claro para la contratación, la evaluación del desempeño y el desarrollo profesional de los empleados, garantizando una alineación efectiva entre las habilidades y competencias requeridas para cada puesto y los objetivos estratégicos de la empresa. Además, ayudan a evitar malentendidos y conflictos al establecer expectativas claras sobre las funciones y responsabilidades de cada empleado. Dichos perfiles se presentan en el Anexo 2 considerando las posiciones actuales, a saber, Supervisor de Operaciones, Supervisor de Tienda y Vendedores.

7.1.3 E3: Definir un proceso de inducción

Finalmente, la tercera estrategia está relacionada con definir un proceso de inducción eficiente para el personal nuevo. La inducción de personal es crucial porque sienta las bases para una integración exitosa de los nuevos empleados dentro de la organización. Proporciona una introducción comprensiva a la cultura, valores, políticas y procedimientos de la empresa, lo que ayuda a los nuevos miembros del equipo a sentirse parte de la organización desde el principio. Adicionalmente, una inducción efectiva ayuda a reducir el tiempo necesario para que los nuevos empleados alcancen su máximo rendimiento, al tiempo que les brinda claridad sobre sus roles y responsabilidades. Esto no solo aumenta la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también contribuye a la retención del talento a largo plazo (Ver Figura 11).

Figura 11 Definición del proceso de inducción.



Presentación y Bienvenida (Día 1):

- Se organizará una sesión de bienvenida en la que el nuevo vendedor se reúna con los Socios y el Supervisor de Operaciones.
- Se proporcionará una visión general de la empresa, su historia, misión, valores y cultura organizacional.
- Se presentará al nuevo vendedor a sus colegas de trabajo y se brindará una breve descripción de las funciones y responsabilidades.
- Introducción al puesto (Día 1):
- Se revisará detalladamente la descripción del puesto, incluyendo las responsabilidades, metas y objetivos que se espera que cumpla.
- Se comunicarán las expectativas de desempeño, incluyendo los estándares de calidad, servicio al cliente y cumplimiento de metas de ventas.
- Se explicarán las políticas y procedimientos de la empresa, como horarios de trabajo, políticas de vestimenta y manejo de inventario.

Capacitación en productos y equipos (Días 1 a 3):

- Se proporcionará una capacitación exhaustiva sobre los productos que ofrece la empresa, incluyendo sus características, beneficios y diferenciadores.
- Se deberá familiarizar al nuevo vendedor con los detalles técnicos y especificaciones de los productos y equipos, y se brindará la información necesaria para poder responder a las preguntas de los clientes.
- Se propiciará la preparación de crepes (para venta y para degustación) de modo que el nuevo vendedor domine la técnica y manejo de implementos.

Entrenamiento en Técnicas de Ventas (Día 1):

- Se proporcionará un entrenamiento práctico en técnicas de venta efectivas, como escucha activa, empatía, persuasión y cierre de ventas.

- Se realizarán role-plays y simulaciones para que los nuevos vendedores practiquen las habilidades de venta y se sientan más seguros en situaciones reales.

Conocimiento del Cliente y el Mercado (Día 2 a 4):

- Se brindará información sobre el perfil de los clientes objetivo de la empresa, sus necesidades y preferencias.
- Se compartirá información relevante sobre el mercado de la zona, como competidores y oportunidades de venta.

Acompañamiento y Mentoría (Día 1 a 6):

El Supervisor de Operaciones o un vendedor experimentado serán asignados como mentores para que el nuevo vendedor tenga un apoyo y guía durante el proceso de inducción y sus primeras semanas.

Evaluación y Seguimiento (Día 7):

Se realizará una evaluación para medir el progreso del nuevo vendedor y brindar retroalimentación constructiva. Los indicadores sugeridos son los siguientes:

- i. Cumplimiento de horario
- ii. Conocimiento de la carta de productos
- iii. Satisfacción del cliente luego de la atención
- iv. Calidad de la preparación de la crepe.

7.2 Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño

Para estas áreas se proponen las siguientes estrategias:

7.2.1 E1: Identificar necesidades de capacitación, establecer objetivos de capacitación y desarrollar un plan.

Para la identificación de las necesidades de capacitación es importante partir de los objetivos de la empresa y de las ventajas competitivas que se identificaron en los acápites anteriores, esto con el fin de fortalecerlos o impulsarlos. También es importante considerar las habilidades y competencias definidas en las descripciones de puesto, a fin de tener un punto de partida común y objetivo sobre el cual evaluar al personal.

Considerando que el análisis interno y externo de la organización, se sugiere iniciar la evaluación de las necesidades de capacitación con las siguientes competencias transversales, adaptadas del diccionario de Martha Alles (2002):

Orientación al cliente:

Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y asegurarse de que tengan una buena experiencia de compra.

Iniciativa:

Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro inmediato. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.

Trabajo en equipo:

Significa la capacidad de cooperar y colaborar de manera genuina con los demás miembros del equipo al que pertenece, contrariamente a hacerlo de manera individual. Es capaz de sumar esfuerzo para la consecución de las metas grupales.

Tolerancia a la presión:

Es la capacidad de continuar trabajando en situaciones de presión de tiempo, o exigencia de otros, manteniendo altos niveles de desempeño.

Adicionalmente, y solamente para las posiciones de supervisión o que cuenten con personal a cargo, se sugiere considerar la competencia de liderazgo:

Liderazgo:

Esta competencia implica la capacidad de guiar a los equipos a su cargo hacia la consecución de metas específicas. También considera la capacidad de hacerle seguimiento a los objetivos y tener la capacidad de brindar retroalimentación. Esta persona debe tener energía y ser capaz de transmitirla a los demás, así como de motivar e inspirar confianza en su equipo.

Por otro lado, luego de definir las competencias a ser evaluadas, es importante también establecer los conocimientos técnicos necesarios para cada posición de modo que se puedan buscar e identificar entrenamientos formales que permitan cubrir las brechas de conocimiento. Específicamente, se recomienda cursos o talleres sobre los siguientes temas:

- **Atención al cliente:** Este tipo de curso ayudará a los vendedores a desarrollar habilidades de comunicación efectiva, empatía y resolución de problemas para brindar un buen servicio al cliente.

- **Habilidades de ventas:** Un curso de habilidades de ventas les enseñará técnicas de persuasión, negociación y cierre de ventas. Esto les ayudará a incrementar las ventas y a fomentar relaciones sólidas con los clientes.
- **Manejo de alimentos y seguridad alimentaria:** Es importante que los vendedores se encuentren capacitados en la manipulación adecuada de alimentos y en la seguridad alimentaria para garantizar la calidad y la seguridad de los productos que ofrecen, y para que estén preparados ante posibles auditorías sanitarias de los centros comerciales.

7.2.2 E2: Planteamiento de un plan de desarrollo individualizado por cada colaborador

En este punto es importante definir cuál es la línea de carrera que tiene cada una de las posiciones (ver Figura 12), a fin de ir planificando los caminos que cada trabajador podría seguir. En ese sentido, se plantea lo siguiente:

Figura 12 Propuesta de línea de carrero en la empresa.



Ahora bien, es importante que los trabajadores sepan que esta línea de carrera está sujeta a la estructura de la empresa, es decir que, si ya existe un supervisor de tienda, entonces no hay posibilidad de ascenso salvo que la empresa decida expandirse y abrir una tienda nueva ante lo que haría una convocatoria interna para ver quienes estarían interesados en postular y hacerse cargo de la nueva ubicación.

Del mismo modo, los actuales supervisores de tienda sabrían que la posición de Supervisor de Operaciones sólo estaría disponible en caso el actual incumbente decidiera dar un paso al costado y no seguir trabajando en la empresa.

Sin embargo, es importante considerar que, dado que es una microempresa en proceso de crecimiento, se irán abriendo posiciones en roles administrativos que podrían ser cubiertos por vendedores o supervisores de venta más experimentados o con las habilidades que en su momento se requieran; así la línea de desarrollo tendría un ramal hacia labores administrativas o de soporte (marketing, recursos humanos, administración, etc.).

7.2.3 E3: Definir un proceso de Evaluación de Desempeño

La evaluación de desempeño es una herramienta fundamental para impulsar el crecimiento y el desarrollo tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. Proporciona retroalimentación objetiva sobre el rendimiento de los empleados, identificando tanto fortalezas como áreas de mejora. Es un componente clave para optimizar el rendimiento individual y organizacional, impulsando el éxito a largo plazo de la empresa. En este caso específico, se recomienda contemplar dos aspectos fundamentales: Por un lado, a nivel objetivo, medir indicadores que puedan ser puntuados y evaluados con periodicidad mensual, y por otro lado, se deberían evaluar aspectos subjetivos sobre la actitud y competencias de los trabajadores.

Se plantea la siguiente lista para la evaluación de indicadores objetivos, por cada posición actual:

Para Vendedor:

- Ventas totales por módulo: Establecer de manera clara el objetivo de ventas en el mes que se debe cumplir por cada módulo.
- Ventas por cliente: Definir el valor del ticket promedio que se debe generar al momento de vender por trabajador, lo que indica un mayor aprovechamiento de oportunidades de venta.
- Número de clientes atendidos: Evaluar cuántos clientes atiende cada vendedor durante el mes, lo que dará una idea sobre su nivel de actividad y cuánto esfuerzo están poniendo en la atención al cliente.
- Tiempo promedio de atención: Se debe medir la duración promedio de cada transacción o interacción con el cliente. Esto puede indicar la eficiencia y la calidad del servicio que brinda cada vendedor considerando que se espera que tengan una interacción cordial.
- Satisfacción del cliente: Realizar encuestas a los clientes de cada módulo para evaluar su satisfacción con el servicio recibido.

Para Supervisor de Tienda:

- Ventas totales por módulo: Establecer de manera clara el objetivo de ventas en el mes que se debe cumplir por cada módulo.
- Número de clientes atendidos: Evaluar cuántos clientes atiende la tienda en un periodo de un mes.
- Satisfacción de cliente: Definir una encuesta de satisfacción que los clientes puedan completar luego de hacer una compra; monitorear los avances y mejoras.
- Cumplimiento de estándares de calidad: Evaluar el grado en que se cumplen los estándares de calidad establecidos para los productos de la tienda. Se puede medir la consistencia en la preparación de las crepes, la presentación de los mismos, la limpieza e higiene de la tienda.
- Gestión de inventario: Evaluar la eficiencia del supervisor de tienda en la gestión del inventario de suministros necesarios para la preparación de crepes. Se pueden incluir rendimientos, reducción de desperdicios, minimización de faltantes o excedentes.
- Gestión de personal: Evaluar indicadores relacionados al personal como son tardanzas, inasistencias injustificadas, horas extras, etc.

Para Supervisor de Operaciones:

- Ventas totales de las tiendas: Establecer de manera clara el objetivo de ventas en el mes que se debe cumplir entre todas las tiendas.
- Gestión de inventario a nivel global: Evaluar la eficiencia en la gestión del inventario de todas las tiendas.
- Por otro lado, a nivel subjetivo se sugiere evaluar en todas las posiciones las competencias señaladas como transversales en la Estrategia 1, a saber:
 - Orientación al cliente.
 - Iniciativa.
 - Trabajo en equipo.
 - Tolerancia a la presión.
 - Liderazgo (para posiciones de supervisión).

7.3 Remuneraciones y Compensaciones

Para estos procesos se plantean las siguientes estrategias:

7.3.1 E1: Realizar un análisis de los salarios y diseñar bandas salariales para cada posición:

La estructura salarial es esencial para garantizar la equidad y la competitividad dentro de la organización. Proporciona un marco claro y transparente para la remuneración de los empleados, basado en factores como la experiencia, la habilidad y la contribución al éxito de la empresa. Además, una estructura salarial coherente y equitativa promueve un ambiente de trabajo armonioso y reduce la posibilidad de conflictos relacionados con la remuneración. En resumen, la estructura salarial adecuada es fundamental para el éxito y la estabilidad tanto de los empleados como de la organización en su conjunto. El primer paso es tener como referencia los valores del mercado para las posiciones en análisis (ver Figura 13).

Figura 13 Valores de mercado para cada posición.

¿Cuál es el sueldo de Vendedor/a?

El sueldo medio para el puesto de Vendedor/a en Perú es de S/. 1.138 al mes

La información es una estimación a partir de 612.547 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Media salarial

S/. 1.138 /mes

3.786 salarios



¿Cuál es el sueldo de Supervisor/a de ventas?

El sueldo medio para el puesto de Supervisor/a de ventas en Perú es de S/. 1.753 al mes

La información es una estimación a partir de 612.547 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Media salarial

S/. 1.753 /mes

1.895 salarios



¿Cuál es el sueldo de Supervisor/a de operaciones?

El sueldo medio para el puesto de Supervisor/a de operaciones en Perú es de S/. 2.400 al mes

La información es una estimación a partir de 612.547 fuentes obtenidas de las empresas, usuarios y empleados en los últimos 12 meses.

Media salarial

S/. 2.400 /mes

571 salarios



La mediana de mercado para un puesto de vendedor es de S/ 1 138 soles, la mediana para Supervisor de Ventas es de S/ 1 753 soles (esta posición se usará como símil del Supervisor de Tienda), y la mediana para un Supervisor de Operaciones es de S/ 2 400. Usando esta

información para construir las bandas salariales, se sugiere utilizar la mediana de mercado en todos los casos y otorgar 50% de amplitud de banda (ver Tabla 17).

Tabla 17 Propuesta de bandas salariales.

Banda propuesta para:	Mínimo	Q1	Mediana	Q3	Máximo
Vendedor	S/910	S/1 025	S/1 138	S/1 252	S/1 366
Supervisor de ventas	S/1 402	S/1 578	S/1 753	S/1 928	S/2 104
Supervisor de operaciones	S/1 920	S/2 160	S/2 400	S/2 640	S/2 880

Es importante señalar que la remuneración mínima vital en Perú a la fecha de esta investigación es de S/ 1 025, por lo que el cuartil 1 sería el valor mínimo a ofrecer a las nuevas contrataciones.

7.3.2 E2: Definir un plan de compensación variable para el personal

En la actualidad la empresa ya cuenta con un sistema básico de compensación variable, donde se retribuye con un bono el que la tienda llegue a una meta de venta semanal, en ese sentido la propuesta implica formalizar este esquema, agregar indicadores, y crear uno adicional para los Supervisores de Venta y para el Supervisor de Operaciones.

Esquema de bonos para los vendedores:

Este esquema retribuye el mínimo de venta semanal que una tienda debe tener para considerar una ganancia a fin de mes. Se toma en cuenta la venta total de la tienda y no solamente la de cada vendedor (Ver Tabla 18). De este modo se propicia el trabajo en equipo y la colaboración.

Tabla 18 Esquema de venta semanal.

Venta semanal (Vs)	Bono
S/ 4 000	S/ 100
S/ 8 000	S/ 200
S/ 12 000	S/ 300

Adicionalmente, se sugiere incluir otros indicadores no relacionados a las ventas a modo de disparadores para el pago de los bonos. En ese sentido, se debería establecer un indicador de Satisfacción al Cliente que se obtiene promediando encuestas de satisfacción obtenidas durante todo el mes, con puntaje entre 1 y 5 siendo este último el máximo valor (Ver Tabla 19). Según el rango obtenido se tendría un multiplicador para el bono.

Tabla 19 Indicador de satisfacción al cliente.

Puntaje encuesta de satisfacción (Sc)	Multiplicador
Entre 4 y 5	1.5
Entre 3 y 4	1.0
Entre 2 y 3	0.5
Entre 1 y 2	0.0

Por otro lado, también se sugiere incluir el indicador Puntualidad (Ver Tabla 20) de modo que se promueva el cumplimiento de horarios; en este caso el cumplimiento de este indicador sería requisito para el pago del bono.

Tabla 20 Indicador de puntualidad.

Puntualidad en el mes (Pt)	Multiplicador
100%	1.0
80%	0.8
Menos de 80 %	0.0

La fórmula para el pago de los bonos para Vendedores sería como sigue:

$$\text{Bono} = V_s \times S_c \times P_t$$

Esquema de bonos para los Supervisores de Ventas:

En este caso, al ser un incentivo diseñado para trabajadores con una tienda y con personal a cargo, se propone combinar indicadores relacionados a los resultados de venta y al cumplimiento del personal a cargo, reduciendo la cantidad de indicadores individuales (Ver Tabla 21).

Tabla 21 Esquema de bonos para supervisores de ventas.

Venta semanal (Vs)	Bono
S/ 4 000	S/ 150
S/ 8 000	S/ 250
S/ 12 000	S/ 350

Se sugiere mantener el indicador de Satisfacción al cliente debido a que este es responsabilidad del supervisor de la tienda (Ver Tabla 22).

Tabla 22 Indicador de satisfacción del cliente (supervisor).

Puntaje encuesta de satisfacción (Sc)	Multiplicador
Entre 4 y 5	1.5
Entre 3 y 4	1.0
Entre 2 y 3	0.5
Entre 1 y 2	0.0

Adicionalmente, la propuesta implica incluir un indicador de Auditoría (Ver Tabla 23) en relación al puntaje obtenido por auditorías realizadas al azar en la tienda bajo su supervisión, donde se evalúan criterios como orden, higiene, limpieza.

Tabla 23 Indicador de auditoría.

Puntaje Auditoría (Au)	Multiplicador
Entre 4 y 5	1.0
Entre 3 y 4	0.8
Entre 2 y 3	0.5
Entre 1 y 2	0.0

La fórmula para el pago de los bonos de los Supervisores de venta sería como sigue:

$$\text{Bono} = V_s \times S_c \times A_u.$$

Esquema de bonos para los Supervisores de Operaciones:

Para el Supervisor de Operaciones se propone que se pague un bono mensual que esté directamente relacionado con las ventas de todas las tiendas (ventas totales – Vt), a razón de un porcentaje de la venta total, con diferenciadores a partir de la cantidad de tiendas que lleguen al mínimo de venta requerido para ser rentables, o meta de venta (Mv). Este esquema permitirá mantener al Supervisor de Operaciones involucrado con todas las tiendas, asegurando que lleguen a su meta mensual, y preocupándose que la venta en general sea lo más alta posible (Ver Tabla 24).

Tabla 24 Esquema de meta de ventas.

Cantidad de tiendas que llegan a la meta (Mv)	Porcentaje de la venta de las tiendas que llegaron (Mv1)	Porcentaje de la venta de las tiendas que no llegaron (Mv2)
4	2 %	N.A.

3	2 %	1 %
2	1.5 %	1 %
1	1.25 %	1 %
0	N.A.	1 %

La fórmula para el cálculo del bono del Supervisor de Operaciones sería como sigue:

$$\text{Bono} = (\text{Vt} \times \text{Mv1}) + (\text{Vt} \times \text{Mv2})$$

Adicionalmente, y para sostener niveles adecuados de motivación y compensar el esfuerzo, se recomienda mantener un porcentaje de bono en caso las tiendas no lleguen a la meta de venta (Mv), de este modo se evita “castigar” que el Supervisor de Operaciones no consiga que la tienda llegue a su meta, ya que esta variable no depende enteramente de él o ella, sino de los vendedores y supervisores de tienda.

7.4 Clima Organizacional

Según Franklin et al. (2011) el clima organizacional se manifiesta a través del análisis de las expectativas del personal, en donde la relación individuo y organización intercambian valores y en donde la gestión por normas pasa a ser un modelo por resultados y competencias, es así que intervienen indicadores como: sistema de remuneraciones, compensaciones e incentivos, desarrollo de carreras, perspectivas grupales, entre otros.

Un clima organizacional positivo se caracteriza por tener un ambiente de trabajo colaborativo, respetuoso y motivador, donde los empleados se sienten valorados y comprometidos con los objetivos de la organización. Fomentar un clima organizacional positivo no solo mejora la satisfacción y el compromiso de los empleados, sino que también impulsa la productividad, la creatividad y la innovación dentro de la empresa. Además, contribuye a la retención del talento y atraer a nuevos empleados que deseen formar parte de un entorno de trabajo positivo y enriquecedor. En resumen, el clima organizacional es un componente vital para el éxito a largo plazo de la empresa, ya que influye directamente en el bienestar y el rendimiento de sus empleados. En este caso para Bagueren S.A.C. se plantean las siguientes estrategias:

7.4.1 E1: Diseñar un programa de reconocimiento y recompensas

Se plantea tener dos niveles de reconocimiento dentro del programa, uno a nivel de vendedor individual, y otro a nivel de tienda. De esta manera se puede reconocer el esfuerzo específico de una persona y el trabajo en equipo.

Programa de reconocimiento para Vendedores:

Este es un programa que tiene por objetivo reconocer al “Vendedor del Mes” en base al cumplimiento de dos indicadores de cumplimiento individual y frecuencia mensual.

- Puntualidad: Se evaluará a todos los vendedores en función al número de tardanzas que tengan en el mes.
- Satisfacción del cliente: En la encuesta de satisfacción al cliente se incluirá una pregunta donde el cliente pueda indicar cuál vendedor lo atendió, y puntuar el servicio. Para esto es importante que todos los vendedores tengan una identificación con su nombre visible en todo momento.

Programa de reconocimiento para Tiendas:

Este es un programa que tiene por objetivo reconocer a la “Tienda del Mes” en base al cumplimiento de un solo indicador de frecuencia mensual (debido a la diferencia en los montos de venta entre tiendas, no se recomienda usar el indicador “Ventas Totales”).

- Satisfacción del cliente: Este indicador arrojará el detalle de cuál es la tienda que tuvo mejor puntuación a partir de lo evaluado por los clientes.

En cuanto al reconocimiento, se propone que este sea comunicado al inicio de cada mes a todas las tiendas, de modo que sea público para el resto de los miembros del equipo. Esta iniciativa también se puede aprovechar para recoger las buenas prácticas que utilizan los ganadores y compartirlas al resto de tiendas y personal.

7.4.2 E2: Establecer una encuesta de satisfacción

Es importante que la empresa cuente con una encuesta anónima de satisfacción o de clima laboral. La misma se puede aplicar una vez al año y debe cubrir aspectos básicos para poder luego diseñar una estrategia, las preguntas y áreas sugeridas figuran en el Anexo 4, con un modelo de respuesta graduado entre el 1 y el 5.

CAPÍTULO VIII. DESARROLLO DE LA PROPUESTA

8.1 Plan de implementación

Una vez sugeridos los planes por cada una de las áreas, a continuación, se presenta una propuesta de implementación considerando el tiempo, plazos y costos que puede tomar cada una de las estrategias considerando un aproximado de horas que los socios deberían dedicar a cada una de ellas (Ver Tabla 34):

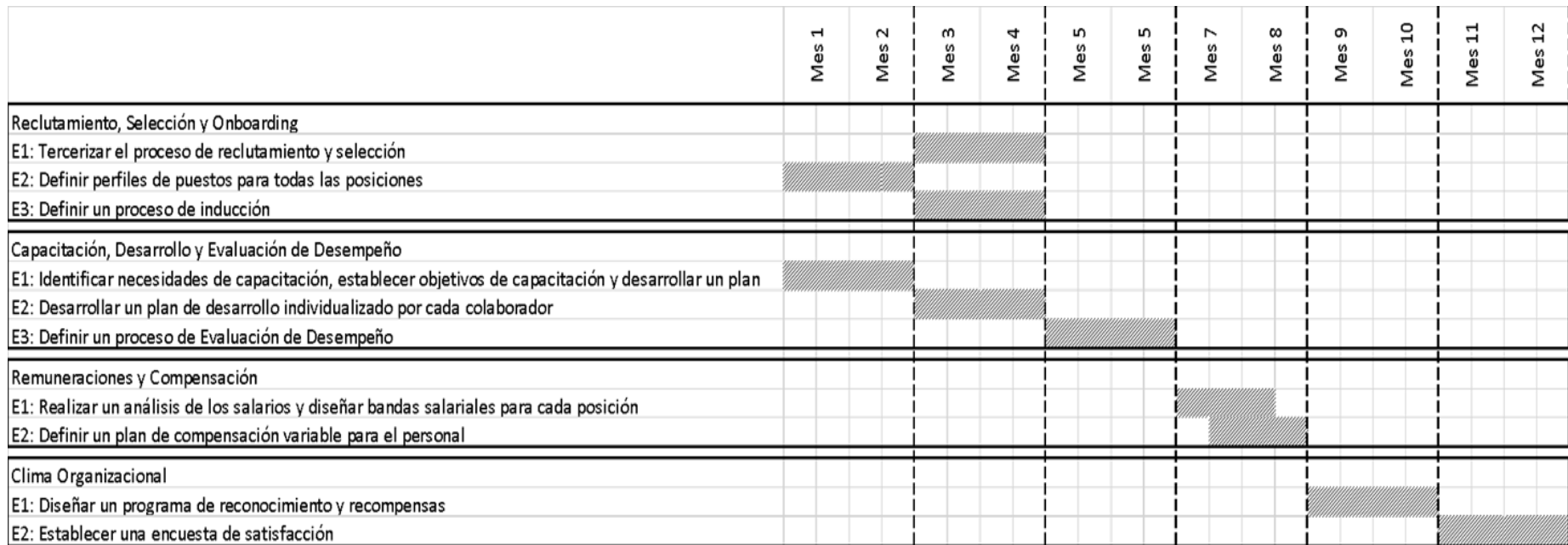
Tabla 25 Propuesta de implementación para cada área.

Área	Descripción	Total
Reclutamiento, Selección y Onboarding.	Tercerizar el proceso de reclutamiento y selección.	S/ 950
	Definir perfiles de puesto para todas las posiciones.	S/ 2 000
	Definir un proceso de inducción.	S/ 2 000
Capacitación, Desarrollo y Evaluación de Desempeño.	Identificar necesidades de capacitación.	S/ 4 000
	Desarrollar un plan de desarrollo individualizado por cada trabajador.	S/ 2 000
	Definir un proceso de evaluación de desempeño.	S/ 3 000
Remuneraciones y Compensación.	Realizar análisis de salario y diseño de bandas salariales.	S/ 5 000
	Definir un plan de compensaciones variables.	S/ 2 000
Clima Organizacional.	Diseñar un programa de reconocimiento y recompensas.	S/ 2 000
	Establecer una encuesta de satisfacción.	S/ 2 000
	Total	S/ 24 950

En segundo lugar, luego de tener los perfiles de puestos y el proceso de inducción establecidos, se recomienda continuar con las estrategias de capacitación y desarrollo; no obstante, durante la primera parte del proceso las necesidades de capacitación irán surgiendo al definir los perfiles requeridos, por lo que es posible llevar a cabo la implementación de ambas estrategias al mismo tiempo.

En tercer lugar, se recomienda continuar con las estrategias relacionadas a las remuneraciones y compensación, esto debido a que se necesita tiempo para definir su presupuesto en caso sea necesario hacer ajustes de salario, así como revisar la rentabilidad de la empresa en un periodo de por lo menos tres meses y así ver la posibilidad de implementar un nuevo sistema de compensación variable. Finalmente, las estrategias de clima organizacional se implementarían al final dado que estas se relacionan con los efectos que las estrategias anteriores pueden generar en la compañía (Ver Figura 14).

Figura 14 Cronograma de aplicación del Plan.



CONCLUSIONES

Bagueren S.A.C. es una microempresa que se encuentra en proceso de expansión, luego de un crecimiento inicial generado por los socios que la conformaron. En la actualidad se encuentra con la necesidad de formalizar sus procesos, siendo Recursos Humanos una de las áreas que más mejoras requiere.

Actualmente cuenta con cinco tiendas, y personal de Vendedor, Supervisor de Tienda y Supervisor de Operaciones. El crecimiento ha sido sostenido a pesar de épocas de suspensión (Pandemia), habiendo crecido en ventas, por lo que actualmente está en búsqueda de mejoramiento de procesos que le permitan aumentar la eficiencia y generar valor.

De acuerdo con el análisis VRIO, la empresa tiene tres ventajas competitivas, siendo una de ellas la receta del producto, y las otras dos relacionadas con el personal, por lo que es importante que se cuente con un plan estratégico de recursos humanos que le permita aprovechar estas ventajas.

Sobre la base del análisis FODA realizado, una de las fortalezas principales con las que cuenta la empresa es la baja rotación de su personal, por lo que las iniciativas y programas que se planteen y diseñen tienen la posibilidad de ser aplicados no solo a corto plazo, sino mediano y largo plazo.

Según el análisis de la cadena de valor, los procesos de recursos humanos son implementados de manera empírica por los socios, por lo que se sugiere implementar el plan estratégico de recursos humanos como una consolidación de la generación de valor.

Los procesos de Recursos Humanos que se sugieren en el plan estratégico son adecuados para una empresa del sector mype, dado que no implican gran inversión de implementación ni sistemas o softwares complejos. Esto es clave porque la intención es obtener el mayor beneficio posible sin incrementar costos, así como proveer una herramienta que sea sostenible en el tiempo.

RECOMENDACIONES

Es importante contar con el apoyo de la Gerencia en la implementación y manejo del área de Recursos Humanos para Bagueren S.A.C. ya que la propuesta está alineada con el plan estratégico de la empresa; se debe mantener vigente y continuar aplicándose a lo largo del tiempo.

Se recomienda difundir el plan estratégico con el personal en posiciones de supervisión, de modo que colaboren en su implementación y se aseguren que el resto de los empleados esté alineado con el mismo.

Si bien este es una propuesta para ser implementada, se debe ser lo suficientemente flexible para hacer ajustes en caso la empresa así lo requiera, considerando que es una compañía en proceso de expansión, lo que puede significar que cambien algunos de los diagnósticos actuales que se usaron para la elaboración del plan.

Se sugiere que este plan sea utilizado a modo de guía por otras microempresas que se encuentren en un proceso de expansión similar, considerando que enfrentan los mismos retos y limitaciones en términos de costos, tiempos y recursos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alles, M. (2002). Diccionario de Competencias. Editorial Granica.
- Armijos, F., Bermúdez, A. & Mora, N. (2019). Gestión de Administración de Recursos Humanos, Revista Universidad y Sociedad, vol.11 no.4, pp. 162-170.
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2218-36202019000400163
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of management, vol. 17, No. 1, pp. 99-120.
[https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20\(1991\).pdf](https://josephmahoney.web.illinois.edu/BA545_Fall%202022/Barney%20(1991).pdf)
- Bohlander, G, Snell, S & Morris, S. (2019). Administración de recursos humanos. 17a ed. Cengage Learning. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Bosma, N. & Kelley, D. (2020). Global Entrepreneurship Monitor 2018/2019 Global Report. <https://www.gemconsortium.org/report/gem-2018-2019-global-report>
- Butteriss, M. (2001). Reinventando recursos humanos, cambiando los roles para crear la organización de alto rendimiento. Gestión 2000.
- David, Fred & David, Forest (2017). Conceptos de administración estratégica. Pearson Educación. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=&pg=&ed=>
- Escobar, I. (2013). Procedimiento para auditar la efectividad del proceso de selección en la sucursal CUBALSE Las Tunas.
- Espinoza, E. (2018). Gestión del conocimiento mediado por tic en la Universidad Técnica de Machala. Fides Et Ratio [online], 16(9), 199–219.
http://www.scielo.org.bo/scielo.php?script=sci_abstract&pid=S2071-081X2018000200011&lng=pt&nrm=iso
- González, M. (2012). Selección de personal, buscando al mejor candidato. Publicaciones Altaria. https://aflabor.wordpress.com/wp-content/uploads/2014/06/978_84_941844_5_1_altaria.pdf

- Herrera, B. (2011). Análisis estructural de las MYPEs y PYMES. Quipukamayoc, Revista de la Facultad de Ciencias Contables, 18(35), 69–89.
<http://revistasinvestigacion.unmsm.edu.pe/index.php/quipu/article/viewFile/3706/2970>
- Instituto Nacional de Informática y Estadística [INEI] (2021). Encuesta Nacional de Hogares 2021. <https://proyectos.inei.gob.pe/microdatos/>
- Ley N° 28015 (3 de julio de 2003). Ley de promoción y formalización de la micro y pequeña empresa. Diario Oficial El Peruano, Normas legales.
<https://www.leyes.congreso.gob.pe/Documentos/Leyes/28015.pdf>
- Ley No. 30056 (2 de julio de 2013). Ley que modifica diversas leyes para facilitar la inversión, impulsar el desarrollo productivo y el crecimiento empresarial. Congreso de la República, Archivo Digital de la Legislación del Perú.
<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/3017949/Ley%2030056.pdf?v=1649882208>
- Lombardi, R., Tiscini, R., Trequatrini, R. & Martiniello, L. (2021). Strategic entrepreneurship: Personal values and characteristics in Xuencing, SMEs' decision-making and outcomes. The Gemar Balloons case. Management Decision, Volume 59 Issue 5, pp. 1069-1084. <https://doi.org/10.1108/MD-10-2019-1416>
- Martinez, L. (2015). Administración de recursos humanos ¿Cómo funciona?
<https://www.gestiopolis.com/administracion-de-recursos-humanos-como-funciona/>
- Ministerio de Economía y Finanzas [MEF] (2023). Proyecciones económicas.
<https://www.mef.gob.pe/es>
- Ministerio de la Producción [PRODUCE] (2020). Las MYPIME en cifras 2020.
<https://ogeiee.produce.gob.pe/index.php/en/shortcode/oee-documentos-publicaciones/publicaciones-anuales/item/1008-las-mipyme-en-cifras-2020>
- Montoya, C. A., & Boyero, M. A. (2016). El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional. Revista Científica Visión de Futuro, 20(2), 1–20. <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357947335001>

- Osterwalder & Pigneur (2011). Generación de modelos de negocio: un manual para visionarios, revolucionarios y retadores. Planeta.
- Ng Yin Kuan, Fong Chee Yang & Lai Ka Fei (2020). An Application of Quantitative Strategic Planning Matrix for Small Business: A Case of a Beauty Salon. Global Business and Management Research: An International Journal, Vol. 12, No. 2, pp. 24-34.
- Porter, M. (2015). Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un empeño superior. 2a ed. Grupo Editorial Patria. <https://elibro.net/es/ereader/bibliotecaup/114080>
- Robbins, S. & Judge, T. (2013). Comportamiento organizacional. 17a ed. Pearson. <https://www-ebooks7-24-com.up.idm.oclc.org/stage.aspx?il=4915&pg=&ed=>
- Salarios por categorías. Salarios más buscados. Salarios ejecutivos. Computrabajo. <https://pe.computrabajo.com/salarios/>
- Superintendencia Nacional de Administración Tributaria [SUNAT] (2023). Estadísticas y estudios. <https://www.sunat.gob.pe/estadisticasestudios/index.html>
- Ulrich, David (2004). Recursos Humanos. Champions.

ANEXOS

Anexo 1: Encuestas a empleados.

1. ¿Cuáles crees que son los principales objetivos de nuestra empresa a largo plazo?

E1: *“Seguir creciendo y tener más tiendas”.*

E2: *“Mantener el buen clima laboral que tenemos y si Dios quiere abrir más tiendas”.*

E3: *“Pienso que deberíamos mantener el nivel de ventas y ver más espacios donde se puedan abrir otros módulos”.*

E4: *“Deberíamos tratar de vender más que las otras tiendas de crepes. Quizás abrimos tiendas en los centros comerciales donde ellos están”.*

E5: *“Subir las ventas y mejorar la atención al cliente”.*

E6: *“Abrir más tiendas en las zonas donde no estemos”.*

E7: *“Seguir creciendo como negocio, contratando más personal que nos ayude a vender más”.*

2. ¿Cuáles son los principales desafíos o barreras que enfrentamos actualmente para alcanzar esos objetivos?

E1: *“Creo que aún nos falta hacernos conocidos dentro del centro comercial”.*

E2: *“A veces los centros comerciales se ponen pesados con las auditorias. Podríamos mejorar nuestra forma de trabajo para no tener observaciones”.*

E3: *“El módulo podría ser un poco más grande. Si pudiéramos guardar más cosas o tener más creperas podríamos vender más”.*

E4: *“Las ventas deberían subir más para tener dinero y poder abrir nuevas tiendas”.*

E5: *“Hacernos más conocidos”.*

E6: *“Mejorar el contacto con los centros comerciales. Quizás cuando nos vienen a comprar los administrativos deberíamos decirles”.*

E7: *“Tenemos que subir la venta porque ahorita no se merece tener más gente en las tiendas. Si vendemos más se necesitarían más manos para trabajar”.*

3. ¿Qué oportunidades o tendencias ves en el mercado que podríamos aprovechar para crecer y tener éxito?

E1: *“Podríamos tener más sabores, sobre todo rellenos”.*

E2: *“En las redes las otras tiendas tienen más movimiento. Podríamos movernos más en Instagram y en TikTok”.*

E3: *“A veces nos piden otros rellenos como brownies, o frutas más variadas”.*

E4: *“Mejorar la cantidad de rellenos que tenemos, y quizás vender más tipos de bebidas”.*

E5: *“Ofrecer mejores sabores o más variedad de helados”.*

E6: *“Sería bueno tener más promociones que podamos colgar en las redes porque eso jala gente”.*

E7: *“Podríamos tener más variedad como brownie, o en los salados tener más rellenos para los sabores”.*

4. *¿Cómo crees que podríamos mejorar nuestra ventaja competitiva en el mercado? (Trato Amable, Receta y Cultura de la Empresa)*

E1: *“Teniendo capacitaciones sobre atención al cliente”.*

E2: *“Para mantener el buen trato podría servirnos un curso o capacitación de cómo manejar clientes difíciles. La receta para nosotros es siempre mantener en secreto”.*

E3: *“Tener más entrenamientos nos ayudaría, y reuniones donde nos podamos conocer entre nosotros”.*

E4: *“Una buena idea sería mirar cómo hacen otras tiendas en cuanto a atención al cliente. Algunas tienen protocolos o guías que siguen”.*

E5: *“En general nos ayudaría tener cursos o capacitaciones en los temas que debemos desarrollar o mejorar”.*

E6: *“Si conseguimos que la gente actual se quede, lo que sabemos ya se convierte en parte de la empresa. Hay que evitar que las personas renuncien y para eso se debe tener buen clima laboral”.*

E7: *“Debemos mantener lo que ya tenemos porque es muy bueno. Los clientes ya nos quieren porque aquí los tratamos bien”.*

5. *¿Qué áreas específicas de nuestra empresa consideras que necesitan mejoras o cambios?*

E1: *“Cuando necesitamos personal se podría buscar un poco más rápido. A veces necesitamos apoyo por fechas especiales en feriados por ejemplo”.*

E2: *“Más actividades de integración porque no nos conocemos con algunas compañeras en otras tiendas. Eso nos podría servir para mejorar si aprendemos de otros módulos”.*

E3: *“El sistema de venta a veces se cuelga, pero se resuelve reiniciando. Podríamos mejorar la comunicación con otras tiendas porque así podemos compartir cosas, o a veces con los que están cerca podríamos abastecernos si nos quedamos sin producto”.*

E4: *“Podríamos mejorar el marketing y mover las redes. Ahorita mucho se vende por Instagram o TikTok”.*

E5: *“Las ventas podrían subir si publicáramos promociones en nuestras redes. Deberíamos tener más marketing”.*

E6: *“Todo lo que es marketing y ventas. Podríamos tener más promociones”*.

E7: *“Creo que es importante que las redes sociales se activen y muevan un poco más. Eso jala gente”*.

6. ¿Cuál es tu visión sobre el futuro de nuestra empresa? ¿Cómo te gustaría que nos veamos dentro de 2 años?

E1: *“Creo que vamos a seguir creciendo y abriendo más tiendas en otros centros comerciales”*.

E2: *“Me gustaría que las ventas suban y ser una de las tiendas de crepes más conocidas”*.

E3: *“Seguramente se abrirán más tiendas no solo en Lima sino en provincia también”*.

E4: *“Quisiera que llegáramos a estar en más centros comerciales, que tengamos más personal y que la gente nos reconozca como líderes en el sector de crepes”*.

E5: *“La empresa va a seguir creciendo y abriendo otros locales. Sería bueno que tengamos más variedades para ofrecer”*.

E6: *“Yo creo que se van a incursionar en otros negocios que no sean solo de crepes sino de venta de otros productos o postres”*.

E7: *“Sería bueno que la gerencia se mantenga igual y que cada vez haya más tiendas y personal para que así todos crezcamos”*.

Anexo 2: Descripción de los puestos.

Título del Puesto	Supervisor de Operaciones
Resumen del Puesto	Será el encargado de liderar y supervisar las actividades diarias de operaciones en las tiendas. Será responsable de garantizar la eficiencia y calidad en la ejecución de los procesos operativos, así como de mantener un alto nivel de satisfacción del cliente. El Supervisor de Operaciones trabajará en estrecha colaboración con el equipo de cada tienda, brindando orientación y apoyo para alcanzar los objetivos establecidos. Además, se encargará de identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones para optimizar los procesos operativos.
Responsabilidades clave	
Supervisar las operaciones diarias:	Asegurar que todas las actividades operativas en las tiendas se lleven a cabo de manera eficiente y efectiva. Esto incluye supervisar la producción del producto, la logística y abastecimiento, el control de inventario y cualquier otra tarea operativa relevante.
Gestionar y coordinar al equipo:	Dirigir y motivar al equipo de empleados de cada tienda a través de los Supervisores de Tienda, asignando tareas, estableciendo metas y brindando orientación. Fomentar un ambiente de trabajo colaborativo y productivo, y garantizar que se cumplan los estándares de calidad y rendimiento.
Garantizar la calidad y cumplimiento:	Implementar y hacer cumplir los estándares de calidad y los procedimientos operativos establecidos. Realizar controles de calidad periódicos para asegurarse de que se cumplan los requisitos y mantener la satisfacción del cliente en todas las tiendas.
Mejora de procesos:	Identificar oportunidades para mejorar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos. Analizar los flujos de trabajo, proponer y aplicar mejoras, y medir los resultados obtenidos.

Informes y análisis:	Preparar informes periódicos sobre el desempeño operativo, incluyendo métricas clave, indicadores de rendimiento y análisis de tendencias. Utilizar estos informes para tomar decisiones informadas y recomendar acciones correctivas cuando sea necesario.
Cumplimiento de normas y regulaciones:	Asegurarse de que todas las tiendas cumplan con las normativas y regulaciones aplicables, tanto a nivel interno como externo. Mantenerse actualizado sobre los requisitos de salubridad y asegurar su implementación en el entorno operativo.
Requisitos del puesto	
Experiencia laboral:	Experiencia previa en roles de supervisión o gestión de operaciones de microempresas. Preferiblemente no menos de tres años.
Conocimientos técnicos:	Conocimiento de procesos productivos de cocina o restaurantes, manejo de inventarios, cálculo de indicadores de rendimiento y conocimiento de normativa sanitaria de manejo de alimentos.
Formación académica:	Técnico o universitario en administración o gestión de negocios.
Competencias	Liderazgo. Orientación a resultados. Pensamiento estratégico. Resolución de problemas. Comunicación efectiva. Trabajo en equipo.

Título del Puesto	Supervisor de Tienda
Resumen del Puesto	Será responsable de liderar y supervisar todas las operaciones diarias de la tienda asignada. Será el encargado de garantizar un excelente servicio al cliente, maximizar las ventas y velar por el cumplimiento de los estándares de la empresa. El Supervisor de Tienda coordinará y capacitará al equipo de ventas, se asegurará de que se mantenga un ambiente limpio y organizado, y establecerá relaciones sólidas con los clientes.
Responsabilidades Clave	
Gestión del equipo:	Supervisar y dirigir al equipo de ventas de la tienda, incluyendo la contratación, capacitación, evaluación de desempeño y motivación del personal. Fomentar un ambiente de trabajo positivo y colaborativo.
Atención al Cliente:	Garantizar un excelente servicio al cliente en la tienda. Entrenar al equipo en habilidades de atención al cliente, resolver quejas o problemas de los clientes y asegurar que se cumplan los estándares de servicios establecidos.
Maximización de las ventas:	Impulsar el logro de los objetivos de venta establecidos, mediante la coordinación de estrategias de ventas efectivas, promociones y acciones para aumentar la satisfacción y fidelidad de los clientes.
Operaciones de la tienda:	Supervisar y asegurar el correcto funcionamiento de las operaciones diarias de la tienda. Esto incluye la gestión del inventario, control de calidad de los productos, mantenimiento del espacio en la tienda, y cumplimiento de normas de salubridad y seguridad.
Visual merchandising:	Coordinar la disposición y exhibición de carteles, cartas, volantes, y promociones en la tienda para maximizar la atracción y experiencia del cliente. Asegurarse de que el módulo de ventas sea atractivo y se encuentre en condiciones adecuadas.
Cumplimiento de normas y políticas:	Asegurarse de que la tienda cumpla con todas las normas y políticas de la empresa y del Centro Comercial. Mantenerse al tanto de los cambios y actualizaciones en las políticas y comunicarlas al equipo.
Requisitos del puesto	

Experiencia en ventas:	Experiencia en ventas y gestión en el sector microempresa. Preferiblemente no menos a dos años.
Flexibilidad horaria:	Disponibilidad para atender imprevistos en la tienda o participar en capacitaciones proporcionadas por el Centro Comercial.
Manejo de equipos:	Experiencia en el manejo de equipos y supervisión de personal.
Formación académica:	Técnica en ventas.
Competencias	Liderazgo. Orientación al cliente. Comunicación efectiva. Orientación a resultados.

Título del Puesto	Vendedor
Resumen del Puesto	Será responsable de promover y vender los productos (Crepes, Combos, Promociones). Este rol implica la atracción de clientes potenciales, el desarrollo de relaciones sólidas con los clientes frecuentes y la consecución de los objetivos de ventas establecidos.
Responsabilidades Clave	
Atención al cliente:	Brindar un excelente servicio al cliente, acogiendo y asistiendo a los clientes de manera amigable y profesional. Responder preguntas, proporcionar recomendaciones y garantizar una experiencia positiva en la compra de crepes.
Preparación y venta de crepes:	Preparar y cocinar crepes de acuerdo con las recetas y estándares de la empresa. Tomar pedidos de los clientes, personalizar los ingredientes según sus preferencias y garantizar una presentación atractiva y de calidad.
Mantenimiento de la estación de trabajo:	Asegurarse de que la estación de trabajo de preparación de crepes esté limpia, organizada y abastecida adecuadamente con los ingredientes y utensilios necesarios. Realizar tareas de limpieza y sanitización para mantener un entorno seguro y ordenado.
Gestión de inventario:	Supervisar y mantener el inventario de ingredientes necesarios para la preparación de crepes. Informar sobre las necesidades de reposición de insumos y colaborar en el control de stock.
Promoción y ventas:	Participar en actividades de promoción y marketing para atraer a nuevos clientes y aumentar las ventas. Esto puede incluir la distribución de volantes, participación en eventos locales o la implementación de programas de fidelización de clientes.
Registro de ventas y gestión de pagos:	Registrar las ventas de crepes, calcular los montos a pagar y procesar los pagos de los clientes de manera precisa. Manejar correctamente el efectivo, tarjetas de crédito u otros métodos de pago aceptados por la tienda.
Cumplimiento de normas y procedimientos:	Asegurarse de que todas las operaciones se realicen de acuerdo con los estándares de calidad, higiene y seguridad establecidos por la empresa y los Centros Comerciales, así como las regulaciones sanitarias vigentes.

Requisitos del puesto

Experiencia en ventas:	Experiencia en ventas y gestión en el sector microempresa. Preferiblemente no menos a un año.
Higiene y seguridad:	Conocimiento y cumplimiento de las normas de higiene y seguridad alimentaria para garantizar la preparación y manipulación segura de los alimentos.
Formación académica:	Experiencia en el manejo de equipos y supervisión de personal.
Formación académica:	Secundaria completa.
Competencias	Orientación al cliente. Trabajo en equipo. Comunicación efectiva. Trabajo bajo presión. Resolución de problemas.

Anexo 3: Descripción de comportamiento de competencias.

Competencia	Descripción	Niveles	Comportamientos habituales
Orientación al cliente	Implica el deseo de ayudar o servir a los clientes, de comprender y satisfacer sus necesidades. Implica esforzarse por conocer y resolver los problemas del cliente y asegurarse de que tengan una buena experiencia de compra.	<p>A. Establece una relación con perspectivas de largo plazo con el/los clientes para resolver sus necesidades, debiendo sacrificar en algunas ocasiones beneficios inmediatos en función de los futuros. Busca construir una relación a largo plazo para el cliente, creando un vínculo con él, conociendo sus gustos y necesidades. Es un referente dentro de la organización en materia de ayudar y satisfacer las necesidades de los clientes.</p>	<p>GRADO A (100%)</p> <p>El cuidado del cliente forma parte siempre de su comportamiento. “Cuidar al cliente” es una convicción que promueve a través de su constante ejemplo.</p> <p>Planifica sus acciones y las de su equipo, considerando las necesidades de sus clientes.</p> <p>Indaga y se informa sobre los gustos de sus clientes.</p> <p>Prioriza creación de un vínculo de largo plazo con el cliente.</p> <p>Es referente interno y externo cuando se busca aportar soluciones o satisfacer necesidades de clientes.</p>
		<p>B. Promueve, y en ocasiones lo hace personalmente, la búsqueda de información sobre los gustos latentes, pero no explícitos, del cliente. Indaga proactivamente más allá del pedido inicial que el/los cliente/s manifiestan en un principio</p>	<p>GRADO B (75%)</p> <p>Promueve con sus compañeros una actitud de apertura a conocer los gustos de los clientes más allá del pedido inmediato.</p> <p>Adapta los insumos y el producto a los gustos del cliente.</p> <p>Ayuda al cliente a escoger un producto en base a su conocimiento previo de sus gustos.</p>

<p>y adecua los productos disponibles a esas necesidades.</p>	<p>Genera un ambiente de constante preocupación por la satisfacción del cliente.</p>
<p>C. Mantiene una actitud de total disponibilidad con el cliente, brindando más información de lo que espera.</p>	<p>GRADO C (50%)</p> <p>Está siempre disponible para atender al cliente.</p> <p>Responde a las preguntas de los clientes brindándoles mayor satisfacción de lo esperado.</p> <p>Genera mecanismos para conocer la satisfacción general del cliente. Dedicar un espacio en interactuar con el cliente más allá del pedido específico.</p>
<p>D. Promueve el contacto permanente con el cliente para mantener una comunicación abierta con este sobre las expectativas mutuas y para conocer el nivel de satisfacción.</p>	<p>GRADO D (25%)</p> <p>Promueve con sus compañeros una actitud de apertura a conocer los gustos de los clientes más allá del pedido inmediato.</p> <p>Adapta los insumos y el producto a los gustos del cliente.</p> <p>Ayuda al cliente a escoger un producto en base a su conocimiento previo de sus gustos.</p> <p>Genera un ambiente de constante preocupación por la satisfacción del cliente.</p>
	<p>NO DESARROLLADA</p> <p>No mantiene comunicación fluida con el cliente.</p>

			Se limita a tomar los pedidos sin hacer sugerencias o interactuar con el cliente.
			No monitorea el nivel de satisfacción o insatisfacción de los clientes.
			Le molesta estar en contacto con clientes indecisos o complicados.
Iniciativa	Es la predisposición a actuar proactivamente y a pensar no solo en lo que hay que hacer en el futuro inmediato. Implica marcar el rumbo mediante acciones concretas, no solo de palabras. Los niveles de actuación van desde concretar decisiones tomadas en el pasado hasta la búsqueda de nuevas oportunidades o soluciones de los problemas.	A. Se anticipa a las situaciones con una visión a largo plazo; actúa para crear oportunidades de venta o evitar problemas que no son evidentes para los demás. Elabora planes de contingencia. Es promotor de ideas innovadoras. Se considera que es un referente en esta competencia y es imitado por otros.	GRADO A (100%) Posee una visión a largo plazo que le permite anticiparse a las situaciones problemáticas. Actúa de modo preventivo para evitar problemas potenciales o crear oportunidades. Promueve las ideas innovadoras entre sus compañeros. Ante situaciones complejas, toma el liderazgo y capacita a sus compañeros en cómo resolverlas. Da ejemplo con su actitud y es visto como un referente antes sus compañeros en cuanto a tomar la iniciativa y buscar oportunidades de mejoras.
		B. Se adelanta y se prepara para los sucesos que puedan ocurrir en el día. Crea oportunidades o busca reducir	GRADO B (75%) Se adelanta y se prepara para situaciones que puedan ocurrir en el corto plazo.

	<p>los problemas. Tiene capacidad para identificar el impacto de una decisión de largo plazo. Se adapta rápidamente a los cambios y es capaz de aplicar diferentes formas de trabajo con una visión de mediano plazo.</p>	<p>Busca crear oportunidades y minimizar los problemas cercanos.</p> <p>Tiene una respuesta oportuna antes los cambios</p> <p>Es capaz de identificar las consecuencias de una decisión de mediano plazo.</p>
	<p>C. Es capaz de tomar decisiones en momentos de crisis anticipándose a situaciones que puedan ocurrir. Actúa de manera rápida antes situaciones de crisis en lugar de esperar instrucciones.</p>	<p>GRADO C (50%)</p> <p>Es capaz de tomar decisiones en momentos de tensión.</p> <p>Formula diferentes posibilidades de solución para enfrentar un problema.</p> <p>Es capaz de compartir su ideas y actitud y promueve las mismas entre sus compañeros.</p>
	<p>D. Toma las oportunidades que se le presentan en el momento y busca activamente materializarlas; se enfrenta directamente con los problemas.</p>	<p>GRADO D (25%)</p> <p>Aborda oportunidades o problemas del momento.</p> <p>Reconoce las oportunidades y enfrenta inmediatamente los problemas.</p> <p>Implementa las propuestas e iniciativas de la empresa de manera efectiva.</p> <p>Toma cada problema como una oportunidad de mejora, y es capaz de identificar las acciones para mitigarlo.</p> <p>NO DESARROLLADA</p>

			<p>Cuando se enfrenta a un problema suele abrumarse y delega la responsabilidad de resolución a otra persona.</p> <p>Le cuesta adaptarse a situaciones cambiantes.</p> <p>Prefiere trabajar en ambientes estructurados y conocidos sin innovar.</p> <p>Le es difícil identificar potenciales problemas y anticiparse a situaciones complejas.</p>
Trabajo en equipo	<p>Significa la capacidad de cooperar y colaborar de manera genuina con los demás miembros del equipo al que pertenece, contrariamente a hacerlo de manera individual. Es capaz de sumar esfuerzo para la consecución de las metas grupales.</p>	<p>A. Es parte activa de la formación del espíritu de equipo al que pertenece, y de toda la empresa. Comparte los éxitos de los demás alegrándose por los mismos. Es capaz de posponer beneficios individuales en pos de la consecución de las metas a largo plazo de su equipo. Es visto como un referente por los demás en términos de espíritu de equipo.</p>	<p>GRADO A (100%)</p> <p>Es parte activa de la formación del espíritu de equipo en la organización.</p> <p>Se alegra por los éxitos de los demás, así sean personas de equipos distintos al suyo.</p> <p>Fomenta el intercambio de información y buenas prácticas entre los distintos equipos dentro de la organización.</p> <p>Les da prioridad a los objetivos organizacionales a largo plazo en lugar de a los inmediatos personales, o de su equipo.</p> <p>Propone ideas nuevas sobre procedimientos que mejoren la colaboración dentro de su equipo.</p> <p>Es visto como un referente en lo concerniente al trabajo en equipo.</p>

<p>B. Motiva y anima activamente a los demás. Se comporta de manera activa para desarrollar un clima de trabajo agradable, amistoso y cooperativo. Es parte activa de la resolución de conflictos dentro del equipo al que pertenece.</p>	<p>GRADO B (75%)</p> <hr/> <p>Anima y motiva a los otros miembros de su equipo.</p> <hr/> <p>Tiene comportamientos que generan un ambiente de trabajo amigable, de cooperación y buen clima.</p> <hr/> <p>Implementa adecuadamente ideas nuevas que permiten un trabajo en equipo más eficiente y que añaden valor a su trabajo.</p> <hr/> <p>Resuelve los conflictos de su equipo.</p>
<p>C. Valora de manera sincera las opiniones de los demás y las toma en cuenta. Está en constante apertura para aprender de los demás, incluyendo a sus superiores o pares. Es capaz de aceptar las opiniones divergentes tratando siempre de encontrar algo valioso en ellas.</p>	<p>GRADO C (50%)</p> <hr/> <p>Pide y escucha activamente la opinión de los miembros de su equipo.</p> <hr/> <p>Valora las ideas y experiencia de otros.</p> <hr/> <p>Tiene apertura para aprender de los demás.</p> <hr/> <p>Promueve la colaboración al interior de su equipo.</p> <hr/> <p>Es capaz de apreciar las opiniones ajenas a pesar de ser distintas a la suya.</p>
<p>D. Cooperar y participa de buen ánimo en las decisiones del equipo. Cumple con la parte del trabajo que le corresponde. Mantiene un canal de comunicación abierto y fluido con el</p>	<p>GRADO D (25%)</p> <hr/> <p>Coopera con las actividades comunes.</p> <hr/> <p>Demuestra entusiasmo cuando se realizan actividades de equipo.</p> <hr/> <p>Cumple satisfactoriamente con su parte del trabajo.</p>

		resto del equipo, lo que le permite intercambiar información.	Mantiene comunicación con el resto de los miembros de su equipo. Comparte información.
			NO DESARROLLADA
			Se le dificulta colaborar y cooperar con los demás.
			Es más eficiente trabajando de modo individual.
			Pone sus propios objetivos por delante de los de su equipo o de la organización.
			Es receloso de compartir información con sus pares o se le dificulta mantener un canal de comunicación fluido.
			Prioriza la competencia interna dentro de su propio equipo.
			Es generador de conflictos dentro de su equipo.
Tolerancia a la presión	Es la capacidad de continuar trabajando en situaciones de presión de tiempo, o exigencia de otros, manteniendo altos niveles de desempeño.	A. Es capaz de lograr los objetivos establecidos incluso en circunstancias en las que existe presión de tiempo, problemas inesperados y desacuerdo del cliente. Demuestra un rendimiento sobresaliente en situaciones que demandan un alto nivel de exigencia.	GRADO A (100%) Demuestra una alta eficiencia al resolver sus tareas, incluso cuando se enfrenta a la convergencia de problemas u obstáculos que requieren un mayor esfuerzo de su parte. Se muestra flexible ante situaciones límites, proponiendo nuevas estrategias de acción y logrando cumplir los objetivos propuestos a pesar de los cambios imprevistos.

	<p>Mantiene una actitud positiva y una predisposición constante, transmitiendo estas cualidades a su equipo de trabajo, especialmente en situaciones estresantes caracterizadas por plazos muy ajustados y altas expectativas de resultados.</p> <p>Se destaca como un referente en situaciones de tensión o alta exigencia, ofreciendo una amplia gama de alternativas para lograr una tarea y manteniendo estándares de calidad deseados.</p> <p>Muestra un alto nivel de profesionalismo al no dejar que las emociones se desborden durante periodos de trabajo que demandan un mayor esfuerzo y dedicación.</p>
<p>B. Generalmente logra los objetivos establecidos incluso bajo presión de tiempo, y su rendimiento es satisfactorio en situaciones que requieran un alto nivel de exigencia.</p>	<p>GRADO B (75%)</p> <p>Muestra una actitud favorable y una disposición activa para llevar a cabo las tareas, incluso ante cambios que requieran un mayor esfuerzo dentro de plazos ajustados o mayores exigencias en cuanto a la información necesaria.</p> <p>Transmite seguridad y calma a las personas que lo rodean, logrando cumplir los objetivos establecidos en términos de calidad y puntualidad.</p>

	<p>De manera regular, encuentra soluciones a los problemas que dificultan el logro de los objetivos bajo su responsabilidad, sin importar la cantidad de esfuerzo que requieran.</p> <p>A pesar de enfrentar situaciones interpersonales tensas debido a conflictos, logra mantener un desempeño de alta calidad en su trabajo.</p>
<p>C. A pesar de la presión, logra alcanzar los objetivos, sin embargo, su rendimiento disminuye en situaciones de alta exigencia.</p>	<p>GRADO C (50%)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Se organiza por sí mismo en la mayoría de los casos, pero ocasionalmente busca orientación cuando el ritmo de trabajo cambia y requiere un esfuerzo adicional. <p>Maneja eficazmente múltiples desafíos simultáneamente, logrando alcanzar sus objetivos en la mayoría de las ocasiones.</p> <p>Experimenta una disminución notable en su rendimiento cuando se siente sobrepasado por las circunstancias, en relación al cumplimiento de la tarea asignada.</p> <p>Ante momento de alto estrés o demanda, la calidad de su trabajo suele disminuir.</p> <p>Necesita supervisión más cercana durante momento de demanda altos.</p>
	<p>GRADO D (25%)</p>

<p>D. En situaciones de alta presión, ya sea debido a restricciones de tiempo o imprevistos de cualquier tipo, su rendimiento se ve afectado negativamente. Del mismo modo ante desacuerdos u oposición.</p>	<p>Experimenta cierto grado de estrés y presión en situaciones demandantes, pero logra mantener la calma en la mayoría de los casos.</p> <p>Puede necesitar ocasionalmente buscar apoyo u orientación adicional para enfrentar situaciones de alta presión.</p> <p>Aunque puede enfrentar desafíos, puede requerir cierto tiempo para recuperarse y adaptarse a cambios repentinos.</p> <p>Es capaz de cumplir con los plazos establecidos, pero puede sentirse un poco abrumado en situaciones de alta carga de trabajo.</p>
	<p>NO DESARROLLADA</p> <p>Muestra una notable falta de eficiencia cuando se enfrenta a un mayor número de obstáculos o problemas de los que normalmente está acostumbrado a manejar.</p> <p>Cuando se siente abrumado por grandes volúmenes de trabajo, tiende a desorganizarse, lo que dificulta la labor de sus compañeros.</p> <p>Muestra una falta de flexibilidad y obstinación al resistirse a cambios en el curso normal del desarrollo y la</p>

			<p>organización de sus tareas, manteniendo estrictos límites de tiempo personal para el cumplimiento de las tareas asignadas.</p>
			<p>Transmite emociones negativas a su entorno laboral, lo que genera conflictos entre sus colegas y tiene un impacto directo en la calidad no solo de su propio trabajo, sino también en el de todo su equipo.</p>
Liderazgo	<p>Esta competencia implica la capacidad de guiar a los equipos a su cargo hacia la consecución de metas específicas. También considera la capacidad de hacerle seguimiento a los objetivos y tener la capacidad de brindar retroalimentación. Esta persona debe tener energía y ser capaz de transmitirla a los demás, así como motiva e inspirar confianza en su equipo.</p>	<p>A. Orienta la acción de su grupo hacia una dirección específica. Se encarga de establecer objetivos, hacer seguimiento del progreso y proporciona retroalimentación considerando las opiniones de los otros miembros del equipo.</p>	<p>GRADO A (100%)</p> <p>Es capaz de orientar la acción de su equipo en la dirección adecuada para alcanzar los objetivos establecidos. Es capaz de proporcionar una guía clara y efectiva para que el equipo se enfoque en las tareas relevantes y trabajen juntos hacia el logro de los objetivos deseados.</p> <p>Posee energía y perseverancia, y lo transmite a los demás a través de su ejemplo.</p> <p>Se esfuerza por motivar a cada individuo según sus capacidades específicas, teniendo en cuenta tanto los objetivos generales del equipo como los objetivos individuales de desarrollo personal.</p> <p>Reconoce la individualidad de cada persona de su equipo y se adapta a nivel comunicativo y motivacional.</p>

<p>B. El grupo lo reconoce como líder ya que transmite metas claras y realiza un seguimiento adecuado, brindando retroalimentación a cada miembro del equipo. Adicionalmente demuestra habilidades de escucha activa al valorar las opiniones de los demás, y a la vez es receptivo y atento cuando se le habla.</p>	<p>GRADO B (75%)</p> <p>Establece objetivos claros y los comunica de manera efectiva al equipo. Además, realiza seguimiento adecuado del progreso de los mismos y brinda retroalimentación constructiva a los integrantes del grupo.</p> <p>Tiene capacidad de escucha ante las sugerencias y opiniones de los demás, lo que también contribuye a que sea escuchado por los otros.</p> <p>El grupo lo percibe como líder y se alinea con los objetivos fijados.</p> <p>Utiliza herramientas motivacionales para mantener niveles elevados de energía en el equipo.</p> <p>Los miembros de su equipo lo suelen buscar para pedir consejo o escuchar su opinión.</p>
<p>C. Esta persona tiene la capacidad de establecer metas que son aceptadas por el grupo, y se asegura de hacer seguimiento adecuado de lo que se les ha asignado. Brinda retroalimentación de manera puntual.</p>	<p>GRADO C (50%)</p> <p>Fija objetivos en base a las indicaciones brindadas por sus superiores, contribuyendo con su escalamiento hacia su equipo.</p> <p>El grupo lo ve como líder debido principalmente a sus años de experiencia.</p> <p>Es reconocido por su confiabilidad técnica y se le busca como referente para resolver dudas debido a su experiencia.</p>

<p>D. Es líder funcional, por lo que se limita a transmitir directivas corporativas y hacer seguimiento a su cumplimiento. No posee habilidades comunicativas para brindar retroalimentación adecuada.</p>	<p>GRADO D (25%)</p> <hr/> <p>Transmite los objetivos corporativos al resto del equipo y hace seguimiento eventual de que se cumplan.</p> <hr/> <p>Es visto como líder debido a su antigüedad en la empresa.</p> <hr/> <p>En ocasiones es sobrepasado por los problemas dentro del equipo, pudiendo sentir frustración.</p> <hr/> <p>Su estilo de comunicación suele ser vertical y directivo.</p>
	<p>NO DESARROLLADA</p> <hr/> <p>A pesar de poder hacer seguimiento a los objetivos, esta persona no es percibida como líder por el resto de los miembros del equipo. Puede serle difícil establecer metas por iniciativa propia y no logra generar la confianza ni influencia necesarias para asumir un rol de liderazgo.</p>

Anexo 4: Preguntas de la encuesta de clima.

1. Satisfacción General:
 - Me siento satisfecho/a con mi trabajo en esta empresa.
 - Recomiendo esta empresa como un buen lugar para trabajar.

2. Comunicación:
 - La comunicación dentro de la empresa es clara y efectiva.
 - Me siento informado/a sobre los cambios y decisiones importantes en la empresa.

3. Ambiente de Trabajo:
 - El ambiente de trabajo es positivo y colaborativo.
 - Me siento cómodo/a expresando mis ideas y opiniones en el ambiente laboral.

4. Desarrollo Profesional:
 - La empresa ofrece oportunidades claras de crecimiento y desarrollo profesional.
 - Siento que mi desarrollo profesional es una prioridad para la empresa.

5. Equilibrio entre Vida Laboral y Personal
 - La empresa promueve un equilibrio saludable entre trabajo y vida personal.
 - Me siento capaz de manejar mis responsabilidades laborales y personales de manera equilibrada.

6. Reconocimiento y Recompensas
 - Me siento valorado/a y reconocido/a por mi trabajo en la empresa.
 - Las recompensas y reconocimientos en la empresa son justos y motivadores.

7. Relación con superiores
 - Siento que puedo comunicarme abierta y honestamente con mis superiores.
 - Mis superiores proporcionan un liderazgo efectivo y apoyo en mi desarrollo profesional.

Anexo 5: Cuadro resumen de normativa en materia de MYPE.

Año	Norma	Característica
1976	Ley de la Pequeña Empresa del Sector Privado	Primera normativa al respecto que define a la pequeña empresa en función de los montos de venta.
	Ley EIRL	Establece la diferencia entre patrimonio de persona natural y persona jurídica
D.L. 23189	1980	Define en cinco el máximo de trabajadores para pequeñas empresas dedicadas a la comercialización, y 10 trabajadores para las dedicadas al rubro servicios.
Ley 23407	1982	Determina el límite de las ventas anuales de una pequeña empresa industrial (no deben exceder los 720 sueldos mínimos vitales de la época, en Lima).
Ley 24062	1985	Regula el Capítulo de Pequeña Empresa Industrial establecido en la Ley General de Industrias (Ley 23407).
D.L. 705	1991	Establece el marco legal para la micro y pequeña empresa definiéndola en función del tamaño (cantidad de trabajadores) y monto anual de ventas.
Resoluciones 897-94 y 259-95 – SBS	Década del 90	Se define a las microempresas como aquellas unidades productoras que cuentan con activos hasta por 20 000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 40 000 dólares, y como pequeña empresa a unidades que cuentan con activos hasta 30 000 dólares y/o realicen ventas anuales que no excedan los 750 000 dólares.