

## Propuesta de negocio de servicios profesionales enfocado en el desempeño empresarial de la pequeña y microempresa

### Professional Services Business Proposal Focused on the Small Company and Microenterprise's Business Performance

Mylena K. Vilchez-Torres<sup>1</sup>

#### Resumen

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

**Palabras Clave:** modelo de negocio, desempeño empresarial, procesos, consultoría.

#### Abstract

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

**Keywords:** Business Model, Business Performance, Processes, Consulting.

<sup>1</sup> Ingeniera industrial docente de la facultad de ingeniería de la Universidad Privada del Norte, ex alumna de la Maestría en Administración Estratégica de Negocios con visión Gerencial de la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo, Cajamarca. Email: karen.vilcheztorres@gmail.com



## Introducción

Las micro y pequeñas empresas [MYPE(s)], forman parte importante de la estructura empresarial de los países a nivel mundial llegando a constituir alrededor del 90% de empresas existentes en el mundo, sin embargo las teorías administrativas se construyen mayormente en función de las grandes empresas (Valdés Díaz de Villegas & Sánchez Soto, 2012). La cifras muestran que en promedio el 80% de la MYPE(s) fracasan antes de los 5 años (Consultoría de Pymes, 2010), precisamente por ello las necesidades de gestión empresarial de las MYPE(s) atraen cada vez más la atención de profesionales que a través de consultoras brindan apoyo a este sector constituyéndose en un negocio de alta demanda (Consultoría de Pymes, 2010), sin embargo brindar servicios profesionales a este sector no parece ser tarea fácil. La poca base académica en gestión de gran parte de los emprendedores resulta en un sector que carece de herramientas y conocimientos de gestión acordes a su naturaleza (Aravena Lienqueo, Fara Belmar, Torres Mardones, Verde-Ramo, & Arcuch, 2012).

En Cajamarca, las MYPE(s), se encuentran dedicadas principalmente al rubro minero, agricultura, ganadería y turismo (Mendoza Bellido & Gallardo Ku, 2011). Al igual que en otras regiones del Perú y del mundo, se desarrollan una serie de actividades para fortalecer las capacidades del sector, sin embargo, persiste la propensión a que las pequeñas empresas migren a micro que a medianas empresas (MYPES aportan el 40% del PBI - Asociación de Emprendedores de Perú, 2015), y es que los problemas que enfrentan las MYPE(s) van más allá, implicando barreras económicas, administrativas y de información (Villalobos, 2016). Se viene trabajando modelos de gestión empresarial adecuadas a las pequeñas empresas (Aldana, 2006), pero a su vez hace falta desarrollar herramientas que permitan evaluar su desempeño (Aravena Lienqueo et al.,

2012) y redefinir los modelos de negocio de servicios profesionales con propuestas de valor acorde a las reales necesidades que el sector demanda (Abe Chávez, 2016). Es en este sentido que el presente trabajo de investigación se justifica porque busca poner a prueba una herramienta de evaluación del desempeño empresarial enfocado en el sector MYPE(s) y en función de ello proponer un modelo de negocio de servicios profesionales basado en los resultados de desempeño obtenidos.

## Materiales y métodos

Para los fines de la investigación se procedió a evaluar el nivel de desempeño empresarial de 30 MYPE(s) captadas a través de redes de contacto profesional y empresarial, luego se planificó las entrevistas mediante una agenda de citas que se coordinó con cada representante vía telefónica. Las entrevistas se iniciaron con una presentación de la investigadora y del cuestionario. La entrevista duró aproximadamente 30 minutos. Con los datos se procedió a calcular el porcentaje de cumplimiento de desempeño de las MYPE(s), para finalmente obtener el porcentaje de cumplimiento de desempeño empresarial total. Terminada la primera etapa, se pasó a diseñar una propuesta de modelo de negocio enfocado en el desempeño empresarial de las MYPE(s) y a proyectar el efecto de la propuesta en el incremento del nivel de desempeño empresarial diagnosticado. El cuestionario usado para determinar el nivel de desempeño empresarial de las MYPE(s) es una adaptación de una herramienta diagnóstica diseñada exclusivamente para este sector el 2012 por Aravena María, Fara Camila y Torres Victoria, bachilleres de la facultad de economía y negocios de la Universidad Chile. El cuestionario evalúa los dominios Gobierno Empresarial y Estrategia, Administración y Contabilidad, Persona, Modelo de negocio, Procesos, Medición, Análisis y Desempeño. Los dominios son evaluados a través de subdominios que a su vez se subdividen en 90 criterios, de los

cuales se estimó trabajar solo con 55 que correspondían a criterios relacionados a los fines del estudio dejando de lado ítems vinculados a temas jurídicos y contabilidad tributaria. La metodología para diseñar el modelo de negocio se basó en el modelo Canvas, modelo de negocio propuesta por el Dr. Osterwalder que consta de 9 bloques interrelacionados entre sí y que permite de manera fácil y lógica diseñar los aspectos clave del negocio empezando por el core que lo constituyen la segmentación de clientes y la generación de la propuesta de valor. El diseño fue no experimental, dado que no se manipuló ninguna variable, del tipo transversal dado que se estudió entre Julio y Agosto de 2017, y de carácter propositivo ya que se propuso una alternativa de solución al problema diagnosticado.

**Resultados y discusión**

En la figura 1 se aprecia que, a nivel de percepción de los entrevistados, tienen el 76 % de cumplimiento del dominio 2 (Administración y contabilidad) considerando los subdominios

de administración de la empresa, contabilidad financiera, cumplimiento de normas legales y contabilidad tributaria; en el dominio 3 (Persona) tienen un grado de cumplimiento del 74 % en lo que respecta a los subdominios de integración personal y capacitación y desarrollo; en el dominio 4 (Modelo de negocios) el grado de cumplimiento es del 74 % en los subdominios de propuesta de valor, clientes, comercialización y relación de proveedores; en el dominio 5 (Procesos) cumplen en 74 %; finalmente, en el dominio 1 (Gobierno empresarial y estrategia), cumplen en un 68 % en los subdominios de estrategia y toma de decisiones y coherencia; y en el dominio 6 (Medición, análisis y desempeño) tienen un grado de cumplimiento del 63%, siendo estos dos últimos los que se encuentran en los niveles más bajos. En la tabla 1 se aprecia también que el grado de cumplimiento total promedio con respecto a los 6 dominios es del 72%, ubicando el nivel de desempeño de las MYPE(s) en un nivel intermedio de la escala de medición.

Tabla 1. Resultado evaluación

diagnóstica en función del nivel de desempeño.

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

En donde:

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

En la figura 1 se observa el estado actual del grado de cumplimiento de los dominios. El dominio 2 es el mayor valorado en la escala de 0 % a 100% (76 % de cumplimiento), ubicándose en el nivel avanzado; le sigue los dominios 3, 4

y 5 (74 % de cumplimiento), ubicándose en el nivel intermedio; el dominio 1 tiene un 68 % de cumplimiento, se ubica en el nivel intermedio; y por último el dominio 6 es el que tiene menor valoración (63 %).

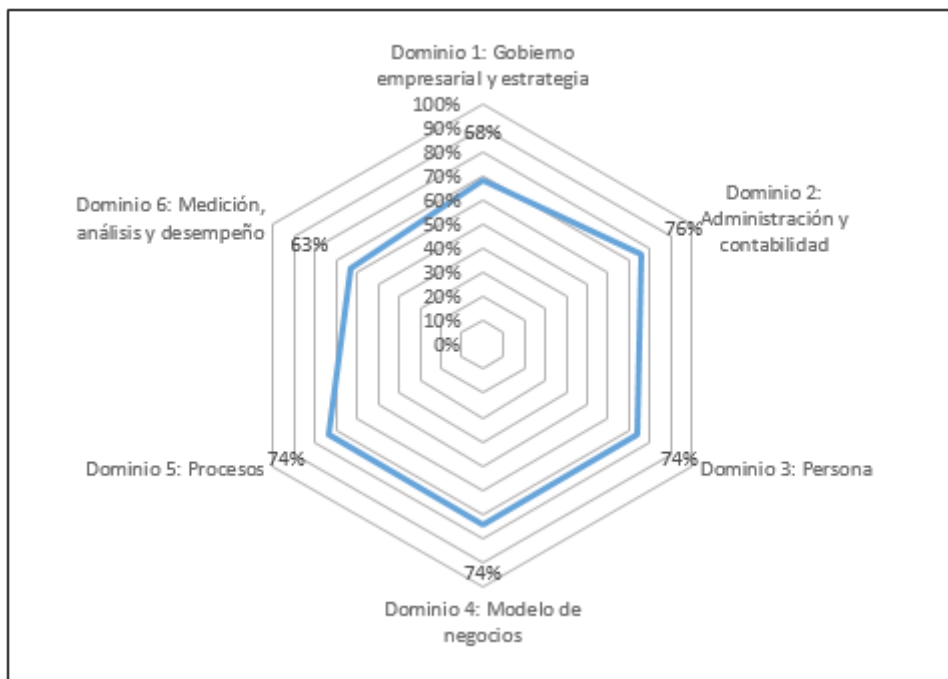


Figura 1. Porcentaje de cumplimiento por área.

A continuación, se presenta la propuesta de modelo de negocio enfocado en los resultados del desempeño empresarial de las MYPE(s), siguiendo el modelo Canvas. Este modelo propone una innovadora y sencilla manera de diseñar el negocio enfocándonos en los aspectos clave que permitan entregar la propuesta de valor al

cliente. La metodología implica diseñar 9 bloques empezando por la segmentación y la propuesta de valor como core del negocio, luego se pasa a desarrollar los demás bloques de la derecha y se sigue con los de la izquierda que son los que soportan la realización de la propuesta de valor. (Márquez García, 2010)

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

Figura 2. Modelo de negocio de servicios profesionales enfocado en el desempeño empresarial de la MYPE(s).

El mayor aporte del estudio, es el nivel de desarrollo que presentan las MYPE(s) en el dominio medición, análisis y desempeño (63%). Esto muestra la dificultad que presentan las empresas de este sector para poder levantar información de sus procesos, evaluarlos, analizarlos y tomar decisiones en función de ello. Los indicadores que manejan son básicos y no están integrados a lo largo de todo el proceso de generación del valor. Hace falta ir más allá, a evaluaciones como ingreso por tipo o familia de producto, rendimiento por factor de producción, índices de eficiencia, ciclos, o incluso ratios como tasa de perpetuidad (Court, 2017). En algunos casos se mide el nivel de satisfacción del cliente, pero no hay evidencia clara de que se tome decisiones planificadas respecto a los resultados que obtienen, y en ningún caso se llega a medir el nivel de satisfacción del cliente interno.

Lo que no se puede medir no se puede mejorar, y lo que no se mejora se degrada (“Lo que no se mide, no se puede mejorar”, 2015). Esta frase tan conocida expresa en sí misma la importancia de que las

MYPE(s) cuenten con un buen sistema de medición y análisis de desempeño que les permita en el tiempo tener una evidencia objetiva no sólo de cómo van, si no, de hacer estimaciones en el tiempo que les permita proyectarse en el futuro.

La contabilidad financiera entrega información importante para la toma de decisiones (Molina, 2013), por tanto los empresarios MYPE(s) deben conocer y valorar la importancia de los indicadores financieros para la toma de decisiones y dejar de lado el concepto que la contabilidad solo tiene fines tributarios.

El planeamiento estratégico es la herramienta que permite a la empresa mirar hacia el futuro identificando tendencias en función de los cuales se deben alinear las prioridades organizacionales (Graham, 2017). Todos los empresarios MYPE(s), aunque sea de manera intuitiva, saben a dónde quieren llegar, el tema está en que al no tenerlo plasmado y no planificar su actuar en función de ello, toman decisiones en función del día a día, o por el entusiasmo, o por la confianza en su experiencia. En el

mejor de los casos llegamos a encontrar empresas que tienen plasmada su misión y visión, pero al indagar su contenido notamos deficiencias como falta de temporalidad o indicadores en la visión, o auto concepto en la misión.

Entregar valor al cliente y obtener valor para la empresa a cambio de ello es el principal foco de atención del marketing, las compañías más exitosas comparten la pasión por comprender las necesidades de sus clientes y consideran de gran importancia las relaciones que establecen con ellos (Kotler et al., 2012). Los resultados muestran que las MYPE(s) conocen de alguna manera a sus clientes, pero no se evidencia un trabajo estructurado y organizado para establecer mecanismos de relacionamiento, constante innovación de los canales de distribución y monitoreo de sus necesidades y expectativas, entonces ¿cómo garantizar que la propuesta de valor está alineada a las necesidades del cliente?, y ¿cómo organizar las operaciones y en el abastecimiento si su fundamento está en la propuesta de valor? Entonces en tanto la gran empresa entiende que la cadena de valor es más que operaciones, compra o distribución, que requiere además de información proveniente de áreas como finanzas (B & Robert, 2010), las MYPE(s) apenas comprenden la utilidad de la integración de la cadena.

Otros puntos a abordar son la falta de uso de técnicas de pronóstico para rastrear

demandas, uso de herramientas de gestión de almacenes, y finalmente destacar que las relaciones de dependencia y subordinación entre empresa y trabajador de encuentran fundamentadas prioritariamente en función a la perspectiva del empresario, y a pesar que algunas por ejemplo capacitan a sus trabajadores, fomentan actividades de integración, realizan premiaciones como estímulo, prácticamente la mayoría no se ha preguntado qué tan contento se encuentra el trabajador con lo que recibe, o si lo que se le da está acorde a sus expectativas, recordemos que uno de los trabajos más famosos de Taylor respecto a incremento de productividad tenía como parte de los factores determinantes el incentivo a los trabajadores (Niebel & Freivalds, 2004).

## Conclusiones

Se logró determinar el nivel de desempeño de las MYPE(s) en función de subdominios y dominios y el porcentaje de cumplimiento de desempeño por dominio y general de las 30 MYPE(s) evaluadas.

Se diseñó una propuesta de modelo de negocio enfocado en el nivel de desempeño de las MYPE(s) usando el modelo Canvas.

Existe base teórica para proyectar que la propuesta de valor del modelo de negocio podría mejorar los niveles de desempeño empresarial de las MYPE(s)

## Referencias Bibliográficas

- Abe Chávez, A. (2016, octubre). Implementación de un plan de negocios por el cual las pypes y mypes logren ponderar lo importante del marketing digital dentro de su estructura fundamental, con la finalidad de mejorar su competitividad y desempeño en la era digital. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas (UPC), Lima.
- Aldana, V. (2006, agosto 2). Gestión empresarial de pequeñas y medianas empresas Pymes. Recuperado el 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/gestion-empresarial-de-pequenas-y-medianas-empresas-pymes/>
- Aravena Lienqueo, M. B., Fara Belmar, C. A., Torres Mardones, V. A., Verde-Ramo, N. P., & Arcuch, G. V. (2012). Creación de una herramienta de diagnóstico para la micro y pequeña empresa. Recuperado a partir de [http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-aravena\\_1/pdfAmont/ec-aravena\\_1.pdf](http://repositorio.uchile.cl/tesis/uchile/2012/ec-aravena_1/pdfAmont/ec-aravena_1.pdf)
- B, C., Richard, & Robert, J., F. (2010). Administración de operaciones (13a. ed.): Producción y cadena de suministros.
- Consultoría de Pymes. (2010, septiembre 13). Recuperado el 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.entrepreneur.com/article/291379>
- Court, E. (2017). Metodología del cálculo de la tasa g como tasa de crecimiento y como perpetuidad. UPAGU.
- Graham, A. (2017). Planeamiento estratégico.
- Kotler, P., Armstrong, G., Pineda Ayala, L. E., Merino, M., Ascanio Rivera, M. de la L. E., & Espinosa Reyna, J. H. de J. (2012). Marketing. Naucalpán de Juárez, Estado de México: Pearson.
- Lo que no se mide, no se puede mejorar. (2015, junio 7). Recuperado el 17 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.aiteco.com/lo-que-no-se-mide/>
- Márquez García, J. F. (2010). Innovación en modelos de negocio: la metodología de Osterwalder en la práctica. Universidad EAFIT, 1, p 30-47. Recuperado a partir de <http://www.eafit.edu.co/revistas/revistamba/documents/innovacion-modelo-negocio.pdf>
- Mendoza Bellido, W., & Gallardo Ku, J. (2011). Las barreras al crecimiento económico en Cajamarca. Lima: Agencia de Cooperación Internacional del Japón: Consorcio de Investigación Económico y Social.
- Molina, R. (2013, octubre 2). Importancia de la información financiera para las empresas. Recuperado el 17 de septiembre de 2017, a partir de <https://www.gestiopolis.com/importancia-de-la-informacion-financiera-para-las-empresas/>
- MYPES aportan el 40% del PBI - Asociación de Emprendedores de Perú. (2015, noviembre 17). Recuperado el 15 de septiembre de 2017, a partir de <https://asep.pe/mypes-aportan-el-40-del-pbi/>
- Niebel, B. W., & Freivalds, A. (2004). Ingeniería industrial: métodos, estándares y diseño del trabajo. Alfaomega.

Valdés Díaz de Villegas, J. A., & Sánchez Soto, G. A. (2012). Las MIPYMES en el contexto mundial: sus particularidades en México. *Iberóforum. Revista de Ciencias Sociales de la Universidad Iberoamericana*, 7(14). Recuperado a partir de <http://www.redalyc.org/html/2110/211026873005/>

Villalobos, M. R. (2016, octubre 28). ¿Cuáles son los problemas a resolverse en el sector pyme? Recuperado el 15 de septiembre de 2017, a partir de <http://elcomercio.pe/economia/peru/son-problemas-resolverse-sector-pyme-227759>

**Correspondencia**

**Autor:** Mylena K. Vílchez-Torres

**Dirección:** Universidad Privada Antonio Guillermo Urrelo

**Email:** karen.vilcheztorres@gmail.com