



Universidad de San Carlos de Guatemala  
Facultad de Ingeniería  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS  
CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR  
CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**

**Bryan Omar Alvarez Ruiz**

Asesorado por la Msc. Inga. Edna Magally Calderón Motta

Guatemala, marzo de 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA



FACULTAD DE INGENIERÍA

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS  
CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR  
CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**

TRABAJO DE GRADUACIÓN  
PRESENTADO A LA JUNTA DIRECTIVA DE LA  
FACULTAD DE INGENIERÍA  
POR

**BRYAN OMAR ALVAREZ RUIZ**

ASESORADO POR LA MSC. INGA. ELDA MAGALLY CALDERÓN MOTTA

AL CONFERÍRSELE EL TÍTULO DE

**INGENIERO INDUSTRIAL**

GUATEMALA, MARZO DE 2021

UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERÍA



**NÓMINA DE JUNTA DIRECTIVA**

DECANA	Inga. Aurelia Anabela Cordova Estrada
VOCAL I	Ing. José Francisco Gómez Rivera
VOCAL II	Ing. Mario Renato Escobedo Martínez
VOCAL III	Ing. José Milton de León Bran
VOCAL IV	Br. Christian Moisés de la Cruz Leal
VOCAL V	Br. Kevin Armando Cruz Lorente
SECRETARIO	Ing. Hugo Humberto Rivera Pérez

**TRIBUNAL QUE PRACTICÓ EL EXÁMEN GENERAL PRIVADO**

DECANO	Ing. Pedro Antonio Aguilar Polanco
EXAMINADORA	Inga. Miriam Patricia Rubio Contreras
EXAMINADORA	Inga. Norma Ileana Sarmiento Zeceña
EXAMINADORA	Inga. Yocasta Ivanobla Ortiz del Cid
SECRETARIA	Inga. Lesbia Magalí Herrera López

## **HONORABLE TRIBUNAL EXAMINADOR**

En cumplimiento con los preceptos que establece la ley de la Universidad de San Carlos de Guatemala, presento a su consideración mi trabajo de graduación titulado:

### **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**

Tema que me fuera asignado por la Dirección de Escuela de Estudios de Postgrado con fecha 24 de febrero de 2020.

**Bryan Omar Alvarez Ruiz**

Ref. *EEPFI-1611-2020*  
Guatemala, 27 de noviembre de 2020

Director  
César Ernesto Urquizú Rodas  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial  
Presente.

Estimado Ing. Urquizú:

Reciba un cordial saludo de la Escuela de Estudios de Postgrado. El propósito de la presente es para informarle que se ha revisado y aprobado el **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN: DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**, presentado por el estudiante **Bryan Omar Alvarez Ruiz** carné número **201020287**, quien optó por la modalidad del "PROCESO DE GRADUACIÓN DE LOS ESTUDIANTES DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA OPCIÓN ESTUDIOS DE POSTGRADO". Previo a culminar sus estudios en la Maestría en Artes en Gestión Industrial.

Y habiendo cumplido y aprobado con los requisitos establecidos en el normativo de este Proceso de Graduación en el Punto 6.2, aprobado por la Junta Directiva de la Facultad de Ingeniería en el Punto Décimo, Inciso 10.2 del Acta 28-2011 de fecha 19 de septiembre de 2011, firmo y sello la presente para el trámite correspondiente de graduación de Pregrado.

*"Id y Enseñad a Todos"*  
  
**Eida Magally Calderón Motta**  
Ingeniera Industrial  
Colegiado No. 13942  
Mtra. Eida Magally Calderón Motta  
Asesora

  
M. A. Ing. Mec. Ind. Hugo  
Humberto Rivera Pérez  
2020-11-27 22:46:06  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS  
ESCUELA DE POSTGRADO  
INGENIERIA  
DE GUATEMALA  
Mtro. Hugo Humberto Rivera Pérez  
Coordinador de Gestión Industrial  
Plan entre semana

  
Mtro. Edgar Darío Álvarez Coti  
Director  
Escuela de Estudios de Postgrado  
Facultad de Ingeniería  
UNIVERSIDAD DE SAN CARLOS DE GUATEMALA  
FACULTAD DE INGENIERIA  
DIRECCION  
ESCUELA DE POSTGRADO



El Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer el dictamen del Asesor, el visto bueno del Coordinador y Director de la Escuela de Estudios de Postgrado, del Diseño de Investigación en la modalidad Estudios de Pregrado y Postgrado titulado: **DISEÑO DE IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**, presentado por el estudiante universitario **Bryan Omar Alvarez Ruiz**, procedo con el Aval del mismo, ya que cumple con los requisitos normados por la Facultad de Ingeniería en esta modalidad.

ID Y ENSEÑAD A TODOS



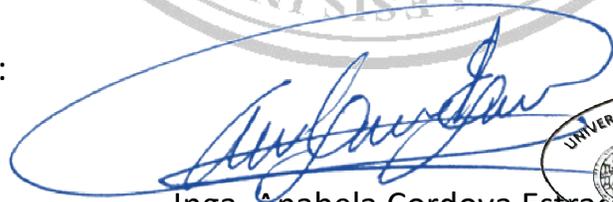
Ing. César Ernesto Urquizú Rodas  
Director  
Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial

Guatemala, noviembre de 2020

DTG. 123.2021

La Decana de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de San Carlos de Guatemala, luego de conocer la aprobación por parte del Director de la Escuela de Ingeniería Mecánica Industrial, al Trabajo de Graduación titulado: **DISEÑO DE INVESTIGACIÓN PARA LA IMPLEMENTACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN UNA EMPRESA EXPORTADORA DE VEGETALES PARA GENERAR CRECIMIENTO EN EL TALENTO HUMANO**, presentado por el estudiante universitario: **Bryan Omar Alvarez Ruiz**, y después de haber culminado las revisiones previas bajo la responsabilidad de las instancias correspondientes, autoriza la impresión del mismo.

IMPRÍMASE:



Inga. Anabela Cordova Estrada  
Decana

Guatemala, marzo de 2021

/gdech

## **ACTO QUE DEDICO A:**

- Dios** Por iluminar y bendecir mi vida inmensamente, permitiéndome cumplir esta meta; llenándome de amor, sabiduría y fortaleza en todo momento.
- Mis padres** José Egidio Alvarez y María Elena Ruiz. Por todo el amor, comprensión, esfuerzo y paciencia brindada en este camino; por ser ejemplo de humildad, superación y perseverancia que fueron inspiración para finalizar esta carrera. Este triunfo es de ustedes.
- Mis hermanos** Melvin y José Alvarez Ruiz, por todo el apoyo brindado y ser motivación para seguir con mis estudios.
- Mi novia** Nanci Alvarez. Por ser parte de mi vida e inspiración, alegrando con su sonrisa, muestras de apoyo y amor en los momentos difíciles esta etapa de mi vida. Te amo

## **AGRADECIMIENTOS A:**

**Universidad de San  
Carlos de Guatemala**

Por abrirme las puertas para ser mi casa de estudios y formarme como profesional.

**Facultad de Ingeniería**

Por dotarme de conocimientos, habilidades, competencias y experiencia para alcanzar el éxito en el campo laboral.

**Asesora**

Msc. Inga. Edna Magally Calderón Motta por su dirección, orientación y apoyo en el desarrollo del presente trabajo.

**Amigos**

Herson Portillo, Diego Tablas, Mario Isidro, Raymond García, Emmanuel García, Henry Valencia, Oscar de León, Manolo Tocay y Edwin Escobar por ser apoyo, compañía a lo largo de este camino y compartir experiencias que marcaron esta etapa de formación.





## ÍNDICE GENERAL

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES .....	V
1. INTRODUCCIÓN .....	1
2. ANTECEDENTES .....	5
3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	9
3.1 Contexto general.....	9
3.2 Descripción del problema.....	10
3.3 Formulación del problema.....	10
3.3.1 Pregunta central .....	11
3.3.2 Preguntas auxiliares .....	11
3.4 Delimitación del problema.....	11
4. JUSTIFICACIÓN .....	13
5. OBJETIVOS .....	15
5.1 General .....	15
5.2 Específicos.....	15
6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN .....	17
7. MARCO TEÓRICO.....	19
7.1 Recursos humanos .....	19
7.1.1 Importancia del recurso humano .....	20

7.1.2	Gestión del recurso humano .....	21
7.1.3	Gestión por competencias .....	22
7.1.4	Objetivos de la gestión del recurso humano .....	22
7.1.5	Indicadores en recursos humanos .....	23
7.1.6	Integración del recurso humano.....	23
7.1.7	Desarrollo del recurso humano .....	24
7.1.8	Cultura organizacional .....	25
7.2	Métodos de evaluación del recurso humano .....	26
7.3	Innovación .....	27
7.3.1	Innovación empresarial .....	27
7.3.2	Características .....	28
7.3.3	Innovación del recurso humano .....	28
7.3.4	Importancia de innovar.....	29
7.3.5	Indicadores de innovación .....	29
7.3.6	Cultura de organizaciones y su vínculo con innovación.....	30
7.4	Modelo de negocio CANVAS.....	31
7.4.1	Definición .....	31
7.4.2	Análisis de los componentes del modelo CANVAS .....	32
7.4.2.1	Segmento de clientes .....	33
7.4.2.2	Propuesta de valor.....	33
7.4.2.3	Canales.....	34
7.4.2.4	Relación con los clientes .....	35
7.4.2.5	Fuentes de ingresos .....	37
7.4.2.6	Recursos clave .....	37
7.4.2.7	Actividades clave .....	38
7.4.2.8	Asociaciones clave .....	39
7.4.2.9	Estructura de costes .....	40

7.4.2.10	Lienzo de Modelo CANVAS .....	40
8.	PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS .....	43
9.	METODOLOGÍA.....	45
9.1	Características del estudio.....	45
9.2	Unidades de análisis.....	46
9.3	Variables.....	47
9.4	Fases del estudio.....	48
10.	TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN .....	51
11.	CRONOGRAMA.....	53
12.	FACTIBILIDAD DE ESTUDIO .....	55
13.	REFERENCIAS.....	57
14.	APÉNDICES.....	63



## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

### FIGURAS

1. Lienzo modelo Canvas.....	41
2. Cronograma de actividades .....	53

### TABLAS

I. Esquema de la solución .....	17
II. Descripción variables cualitativas .....	47
III. Descripción variables cuantitativas .....	47
IV. Criterios de evaluación.....	48
V. Presupuesto gastos de investigación .....	56



# 1. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación es un diseño de implementación del modelo de negocios CANVAS al personal de una planta exportadora de vegetales, con el fin de poder generar valor a cada puesto de trabajo y con base a ello, generar plan de desarrollo a todo el personal bajo los parámetros que el modelo exige.

El problema detectado en esta organización se debe a la inexistencia de una clasificación del personal en función de su evaluación de desempeño, que le permita desarrollarse de acuerdo a sus capacidades a través de diferentes planes de acción. En un alto porcentaje como consecuencia se genera una desmotivación por no tener oportunidad de crecimiento y aumenta el índice de rotación de personal al encontrar mejores oportunidades en otras organizaciones.

El planteamiento del trabajo de investigación delimitado dentro de la línea de investigación de innovación tiene como objetivo lograr identificar los tipos de trabajadores a través de una evaluación del desempeño y clasificarlos de acuerdo a las ponderaciones correspondientes en cuatro tipos de trabajador para poder generar planes de acción acorde a las necesidades de cada uno.

El alcance de este trabajo es poder generar motivación, estabilidad laboral y aumentar la productividad dentro de la organización trabajando con cada tipo de trabajador llevándolo a su mayor potencial para que al largo plazo se pueda tener en un escenario óptimo dos tipos de trabajadores siendo estos

los de mayor puntaje para que la organización sea más competitiva y se mantenga estable en el mercado.

Es de suma importancia poder contar con un plan de desarrollo y crecimiento que permita a la organización reclutar, gestionar, desarrollar y mantener al personal con su máximo potencial para que puedan ser fuente de inspiración para el resto del equipo a través de un plan de carrera.

Innovar es una decisión que toda empresa debe desarrollar para poder seguir compitiendo en el mercado a través de un valor agregado que va a diferenciarlo del resto. Al momento de innovar la organización mejora la calidad de vida por medio de la integración como un solo bloque.

El esquema de solución está basado en la recolección de datos e información a través de reuniones con el departamento de recursos humanos, entrevistas, encuestas o cuestionarios, observación directa hacia el personal operativo de la planta central en todos sus puestos y evaluación de desempeño; que permitan obtener los factores positivos y negativos que la organización se enfrenta para poder retener y dar valor a sus trabajadores. Con base a toda la información obtenida a través de las herramientas mencionadas, se completará el lienzo del modelo CANVAS para que se pueda compartir y ejecutar en conjunto dentro de la organización.

La metodología que se considera en este trabajo de investigación tiene un enfoque mixto, ya que se están tomando en cuenta variables cualitativas y cuantitativas en la evaluación del desempeño, así como el diseño del modelo CANVAS.

Los resultados obtenidos, análisis e ideas que se generen en el desarrollo del presente trabajo de investigación como mencionamos; tiene como objetivo generar crecimiento a todo el personal de la organización para que sea más competitiva, aumente sus ingresos, productividad, mejore la cultura de trabajo, se reduzca la rotación del personal a través de la innovación; un factor de suma importancia en la actualidad.

El trabajo se implementará en tres fases. La primera fase consiste en la recopilación de datos con recursos humanos y personal que será evaluado para conocer las necesidades que se tienen y desean satisfacer para tener un entorno de trabajo mejor.

La segunda fase está formada por el diseño de la evaluación del desempeño que se aplicará a los trabajadores, y está será aprobada por el departamento de recursos humanos para que cumpla el objetivo y la veracidad de los datos. Posteriormente se procede a la tabulación e interpretación de datos obtenidos para clasificar al personal de acuerdo a los cuatro tipos de colaboradores que se definieron y diseñar los planes de acción para cada uno.

La tercera fase consiste en trasladar toda la información depurada e importante al lienzo del modelo CANVAS para que se pueda compartir con el personal, y sea agradable para la vista, mente y comprensible.



## 2. ANTECEDENTES

En el mercado de negocios, a través de los años; la tecnología ha cambiado en la forma en que nos expresamos, relacionamos con la sociedad, el equipo para realizar nuestras funciones y de ser más productivos. Es por ello que la innovación se utiliza como una herramienta para poder generar valor.

La importancia de la innovación se destaca en la definición de la cultura de innovación, la cual dice que:

“La cultura de innovación se define como el conjunto de conocimientos, prácticas y valores (individuales y colectivos), que determinan disposiciones y formas de hacer las cosas y que promueven, en la sociedad, la generación de nuevos conocimientos y la creación de innovaciones” (López y Roldán, 2019, p. 57).

El concepto de innovación debe ser parte de todo modelo de negocios con la finalidad de generar valor al costo beneficio, tanto para el cliente como para la organización, López (2012) indica:

“Un modelo de negocio es un sistema generador de valor para el cliente y para la propia organización, que utiliza una serie de recursos y capacidades para realizar unas actividades interdependientes que conforman la arquitectura organizacional y que son el reflejo de la estrategia realizada” (p. 57).

“El modelo CANVAS fue creado con el fin de poder establecer una conexión lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los

factores que suman para que se tenga o no éxito” (Ferreira-Herrera, 2015, p. 71).

Pero los diferentes modelos de negocio existentes no siempre representan las soluciones perfectas para una propuesta empresarial. Surge la pregunta, ¿Hay un modelo de negocio perfecto? Aunque la cuestión es todavía objeto de estudio por las diferentes escuelas de administración y no se puede hablar de un “modelo perfecto”, es pertinente evaluar nuevas metodologías, como la que propuso, por ejemplo, Alexander Osterwalder, en el 2004, y se conoce como modelo Canvas (Ferreira-Herrera, 2015, p. 71).

Existen diferentes conceptos sobre modelo de negocios, ya que el proceso de construcción de un modelo de negocio es parte de la estrategia de negocios. Carvajal (2018) menciona: “Otra definición importante sobre modelos de negocio incluye seis elementos primordiales a conocer por la empresa, estos son: ¿quién?, ¿qué?, ¿cuándo?, ¿dónde?, ¿por qué? y ¿cuánto? utiliza una empresa para proporcionar sus bienes y servicios, recibiendo valor por sus esfuerzos” (p. 18).

La innovación la podemos considerar como la capacidad determinante de las empresas en función de lo que hoy se convierte en el motor más importante de la transformación y crecimiento. Es por ello que Díaz y Guambi (2018) dice que:

La innovación por naturaleza supone cambio y todo proceso de cambio genera resistencia, pues es un hecho que esta actitud forma parte de la naturaleza del ser humano; no obstante, los cambios son muchas veces absolutamente necesarios y esenciales, de otra manera la sociedad en

general se quedaría estancada y paralizada sin avances de ninguna índole en el plano científico, tecnológico, cultural y social (p. 216).

Hoy en día ha tomado bastante valor la cultura organizacional para todos los colaboradores de una organización y por lo mismo la aprecian, de tal manera que genera un impacto positivo en lo personal y profesional. Naranjo J., Sanz R., y Jiménez D. (2012) citado por Montaña y Torres (2015) comenta que:

“La cultura organizacional es considerada como uno de los elementos claves en la innovación, tanto en su mejora como en su inhibición. La cultura organizacional es considerada en la literatura como uno de los factores que más pueden estimular un comportamiento innovador entre los miembros de la organización” (p. 43).

Para poder lograr la consecución de los objetivos de la empresa es importante que el departamento de recursos humanos logre construir y mantener de manera constante la calidad en sus colaboradores, así como el desempeño general. Por lo que García (2019) dice lo siguiente:

La administración de los recursos humanos busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la empresa; es un término moderno de lo que tradicionalmente se ha conocido como administración de personal o gerencia de personal (p. 13).

Toda organización debe saber motivar de tal manera que pueda generar un valor agregado a todos sus colaboradores, ya que con esto se lograría un mejor

compromiso en el desarrollo de sus funciones. Para ello Carrera (2016) indica lo siguiente:

El diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional para una organización es una medio de motivación para el personal, denota la política de movilidad y promociones como un tema real y palpable a disposición de todos los empleados para transitar de un puesto de trabajo a otro con un mayor grado de responsabilidad y compromiso, al mismo tiempo les permite desarrollar su propia carrera de manera satisfactoria alineando sus objetivos personales con los de la institución (p. 16).

Las empresas en Guatemala deben de invertir en innovación, algo que cada día se vuelve fundamental para poder generar valor hacia su talento humano como al cliente objetivo. Esto permitirá un mayor crecimiento y productividad en los objetivos organizacionales generando de forma paralela una mejor cultura organizacional.

### **3. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

#### **3.1 Contexto general**

La empresa en la cual se desarrolla el trabajo es una empresa que se dedica a la exportación de vegetales desde el año 1991, con la idea de poder unir al productor con el consumidor final de una manera transparente y eficiente. Siendo su primer embarque de 500 libras, al día de hoy exportan más de 18 millones de libras alrededor del mundo. Cuenta con un excelente equipo de personas (más de 300), ubicación geográfica y el uso de tecnología tanto en el campo como en el área de producción.

Gracias al compromiso en el mejoramiento continuo, todos sus procesos han sido avalados por las certificaciones de más alto prestigio a nivel mundial. Así mismo, cuenta con certificaciones específicas de clientes que así lo requieran y un compromiso con el medio ambiente.

Hoy en día, la empresa posee operaciones en Guatemala, Honduras, Salvador y Nicaragua con alianzas en Chile y África. Estos 29 años de mejoramiento continuo ha llevado a la posición global que hoy tiene, exportando a Estados Unidos, Canadá, Reino Unido, Holanda, Alemania, Finlandia, Dinamarca entre otros. Desea realizar innovaciones de su talento humano en la dirección de planta para poder generar y captar valor en cada uno de los puestos y personas dentro de la organización, identificando sus tipos de clientes internos. Es importante tomar conciencia de lo rápido que se puede perder de vista el dinamismo de las personas y por consiguiente la evolución de la organización.

El problema detectado es que no se cuenta con un plan de desarrollo en el área de trabajo, por lo cual no se ha establecido un plan de desarrollo personal y profesional que genere valor en cada colaborador. Esta implementación presenta un aumento en la productividad, un crecimiento a la persona y mejora en la cultura organizacional. Algunas de las variables que se lograron identificar son: la falta de detección de los tipos de trabajadores, la relación que se tiene entre departamentos, las actividades de importancia que generan valor y los motivantes que posee cada colaborador.

### **3.2 Descripción del problema**

La empresa logra cumplir con los objetivos de producción asignadas, pero durante el proceso se perciben diferentes tipos de productividad en cada colaborador por factores como compromiso, liderazgo, experiencia, visión y falta de integración a equipos de trabajo lo cual nos indica que debemos de trabajar con cada uno de los colaboradores logrando identificar las necesidades para cada clasificación, llevarlas a su potencial máximo y así, lograr un crecimiento organizacional y personal.

### **3.3 Formulación del problema**

El mercado laboral en la actualidad toma como importante el rediseñar los modelos en que operan los negocios, y es que si desean seguir siendo competitivos y mantenerse en el mercado es de suma importancia; deben de innovar para poder crecer en muchos sentidos.

Una innovación empresarial es una mejora en la actividad mediante cambios de modelo de negocios, procesos, organización, entre otros.

### **3.3.1 Pregunta central**

¿Es posible generar valor a cada puesto de trabajo implementando el Modelo CANVAS al área de producción?

### **3.3.2 Preguntas auxiliares**

- ¿Se conocen los diferentes tipos de personal en función de su desempeño y rendimiento?
- ¿Qué valor le agrego a cada puesto aplicando el modelo CANVAS?
- ¿Cómo medir la productividad actual en el área de producción?
- ¿Se puede implementar una cultura de trabajo en equipo en para mejorar la operación?

### **3.4 Delimitación del problema**

Este trabajo se desarrollará en la dirección de producción en planta central de la empresa exportadora de verduras ubicada en el departamento de Guatemala, abarcando todos los puestos desde el director de operaciones hasta el personal de limpieza. Por un tiempo estimado de un año.



## 4. JUSTIFICACIÓN

La presente investigación se encuentra enmarcada dentro de la línea de investigación Innovación-Estrategia, debido a que se enfoca en analizar puestos de trabajo para innovar mediante un modelo que permita agregarle valor a cada puesto y así que el personal conozca las oportunidades que la empresa brinda para crecer. Una empresa que innova asegura presencia en el mercado y mejora la calidad de vida de todos los involucrados.

Este proyecto se enfoca en analizar puestos de trabajo para innovar mediante un modelo que permita agregarle valor a cada puesto y así que el personal conozca las oportunidades que la empresa brinda para crecer. El mercado pide que se pongan al día y que de cierto modo rediseñen el negocio, algo que les hará crecer en todos los sentidos. Una innovación empresarial es una mejora en la actividad mediante cambios de modelo de negocios, procesos, organización, de productos o de comercialización para hacer el negocio más eficiente y conseguir mejores posiciones.

Ante los diferentes retos que van surgiendo de la globalización y mejora continua, las empresas tienen como desafío principal la consolidación de la innovación como el pilar fundamental para poder generar ventajas competitivas sostenibles y agregarles valor. En las últimas décadas en la región ha sufrido un rezago respecto de otras, y eso se debe al bajo rendimiento en su productividad y el causante es la poca inversión en la innovación. Es necesario transformar el conocimiento en la fuente principal de la competitividad y desarrollo de una organización. Está comprobado que una empresa que se mantiene innovando mejora la calidad de vida y a su vez, es una inversión en la misma. Aplicar un

modelo de negocios para la innovación en el recurso humano nos lleva a generar un crecimiento tanto personal como laboral en cada uno de los colaboradores, desde un salario emocional, una mejora en la cultura organizacional, aumentando la productividad y generando mayor valor dentro de la organización hasta un plan de carrera exitoso.

## **5. OBJETIVOS**

### **5.1 General**

Hacer crecer al talento humano de una planta de producción en el área personal como laboral, a través de la implementación del modelo de negocios CANVAS.

### **5.2 Específicos**

- Clasificar al personal de planta en función de los resultados de la evaluación del desempeño.
- Generar valor agregado a cada puesto de trabajo analizado a través del modelo CANVAS
- Medir el incremento de productividad dentro del departamento de producción.
- Proponer un modelo que incentive el trabajo en equipo del personal de producción para lograr una mejor integración dentro de la organización.



## 6. NECESIDADES POR CUBRIR Y ESQUEMA DE SOLUCIÓN

La necesidad que se pretende satisfacer de manera principal es generar valor en cada colaborador que pertenece a la empresa, a través del modelo de negocios CANVAS. En la actualidad, no se cuenta con un plan de desarrollo profesional y laboral, por lo que la empresa está decidida en obtener, mantener y hacer crecer su talento humano.

A continuación se describe el esquema de solución para la elaboración del presente trabajo de investigación, el cual consiste en lo siguiente:

Tabla I. **Esquema de la solución**

<b>Fase Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Metodología</b>	<b>Duración</b>
1	Determinar el estado actual de la empresa	Reuniones Vía Zoom/ Presencial con RRHH	1 semana
		Entrevistas / Encuestas con personal de planta, observación de trabajo operativo	2 semanas
		Lectura e Interpretación primeros datos	1 semana
2	Diseño e implementación de evaluación de desempeño al personal de planta central	Elaboración de Formato de Evaluación	1 semana
		Reuniones con RRHH para revisión	1 semana
		Evaluación de desempeño	2 semanas
		Tabulación de datos	1 semana
		Análisis de datos con RRHH	1 semana

Continuación tabla I.

<b>Fase Núm.</b>	<b>Descripción</b>	<b>Metodología</b>	<b>Duración</b>
3	Desarrollo de la propuesta basada en Modelo de Negocios Canvas	Reunión con RRHH para entrega resultados	1 semana
		Elaboración del lienzo del modelo	1 semana
		Propuesta para plan de crecimiento y desarrollo del personal	1 semana
		Temas varios	1 semana

Fuente: elaboración propia.

Por tanto el trabajo de investigación desea agregar valor a cada puesto de trabajo para que el personal pueda tener una estabilidad laboral, emocional, y que se sienta motivado al poder desarrollar un plan de carrera competitivo.

Se debe tomar en cuenta la manera en que se miden e identifican los diferentes tipos de trabajadores para no generar sensibilidad en el desempeño de cada colaborador al clasificarlos en función de los factores que se definan para los perfiles.

Proponer el desarrollo de un manual para el plan de desarrollo dentro de la organización con procedimientos establecidos en función de los tipos de trabajadores y documentar toda la información relevante para futuras mediciones para la mejora continua. De la misma manera se propone la implementación de evaluaciones de desempeño para poder elaborar clínicas que vayan mitigando las oportunidades observadas, esto con el objetivo de obtener recurso humano competitivo para su posterior desarrollo y mantenerlo motivado.

## **7. MARCO TEÓRICO**

### **7.1 Recursos humanos**

Cuando hablan de recurso humano, se nos viene a la mente el departamento encargado de reclutar, seleccionar, entrevistar, contratar, y capacitar al personal para que pueda desempeñar sus funciones de una manera óptima en su puesto de trabajo.

Pero se debe considerar que toda persona que ya está integrada a una organización sigue formando parte del recurso humano, ya que formar parte de un eslabón en la cadena de operación de toda la empresa.

Muchos asimilan este término al departamento encargado de ver planillas, prestaciones, reglamentos internos y procesos mencionados; pero esto con el tiempo ha ido cambiando y se ha convertido en un departamento más dinámico que ha sabido distribuir las funciones y así poder fortalecer la cultura de la organización.

Es por ello que Martín (2011) cita:

Sin duda, uno de los recursos más importantes con los que cuenta cualquier tipo de empresa, son los recursos humanos. La necesidad de gestionar este recurso tan valioso ha hecho que, en las empresas, se dedique un área a su gestión y dirección, la denominada gestión

de recursos humanos, quién, a través de diversas prácticas, trata de adquirir, retener y/o desarrollar dichos recursos (p. 31).

### **7.1.1 Importancia del recurso humano**

Hoy en día se sabe que el recurso humano es un engranaje fundamental en el desarrollo y crecimiento de las organizaciones. Es un eslabón principal para que se pueda lograr una transformación dentro de las mismas, y de esta manera; realizar una buena gestión del recurso humano va a conseguir el éxito esperado.

El recurso humano es una pieza clave en el desarrollo de toda organización, y esta importancia no se valora en un alto porcentaje de empresas. Como cita Hernández (2017):

La alta gerencia tiene un error de interpretar que la cultura de una empresa y su desarrollo de su talento humano es consecuencia positiva de un buen sistema de desarrollo humano, pero no precisamente. Por lo que si no se realizaba dicho proceso no tiene mayor relevancia ante los gerentes. Lo único que realmente importaba era asegurar los resultados económicos (p. 32).

Toda empresa para estar actualizada y ser competitiva en el mercado debe de desarrollar el recurso humano de la mejor manera, utilizando herramientas tecnológicas que le permita interactuar con el personal a manera que puedan percibir la mayoría de información, analizar el alcance de las mismas y potencializar la mejor versión de cada colaborador.

### **7.1.2 Gestión del recurso humano**

Para poder dar inicio a una buena gestión del recurso humano, es bueno cimentar principios que nos van a marcar el ritmo y nuestro objetivo estratégico. Entre estos podemos mencionar; selección de personal, identificación de trabajadores en función del puesto, crear un ambiente de trabajo motivador y en el que se sientan altamente productivos, una comunicación en doble vía, identificar debilidades y sobre todo poder contar con un plan de desarrollo que sea de impacto en cada uno de los integrantes de la empresa. Según Mondy (2010), en su libro explica que:

“La capacitación y el desarrollo conforman la parte medular de un trabajo diseñado para fortalecer y mejorar la competencia de todos los colaboradores y el desempeño como organización. Esto nos hace pensar que hoy en día debemos de considerar estos factores al momento de pensar en proyectos que aumenten la utilidad de la empresa” (p.198).

Ortiz (2012) citado por Montoya y Bodero (2016) dice que “No cabe duda que en la organización quien logra la gestión y el cumplimiento tanto de las metas como de los objetivos establecidos, es el recurso humano y que ellos son el factor estratégico de la compañía” (p. 3).

Se espera que desde el puesto más alto hasta el bajo en una organización puedan ser gestores de cambio y esto se logra a través de un buen liderazgo, tomando en cuenta la claridad de los objetivos estratégicos.

### **7.1.3 Gestión por competencias**

Chiavenato (2009) describe las competencias laborales como “el conjunto de comportamientos que integran, acciona y trasladan los conocimientos, las habilidades, los juicios y las actitudes necesarias para que la persona agregue valor a una organización, dentro de un contexto definido” (Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP, 2013, p. 20).

En otras palabras, son las capacidades y cualidades que posee el ser humano de acuerdo a su formación y experiencia para poder desarrollar funciones que le sean asignadas, y esto permite que en conjunto con los factores que puedan rodearlo crean un ambiente laboral favorable.

Y para esto se debe tener en cuenta que se deben de tener mediciones para poder tener una visual de los resultados al momento de brindar herramientas al personal, este proceso está conformado por evaluaciones que van en función del perfil o descriptor del puesto y se conocen como evaluaciones del desempeño.

### **7.1.4 Objetivos de la gestión del recurso humano**

Como todos sabemos, el mundo no se detiene y por consiguiente las nuevas herramientas para desempeñar de una mejor manera nuestras funciones dentro de la organización se hacen presentes para poder adaptar a nuestras necesidades. Según Chiavenato (2009):

El rol que tenía el departamento de recursos humanos que era metódico y no iba más allá de los procesos de reclutamiento, selección, contratación, inducción y nóminas han pasado a consolidarse a través de las gerencias y se han convertido en socios estratégicos para poder asesorar internamente a todos bajo los objetivos trazados (p. 42).

#### **7.1.5 Indicadores en recursos humanos**

De acuerdo con Chirinos (2014) citado por Vieira (2014) al hablar sobre los indicadores nos explica que:

Los indicadores de gestión son herramientas que ayudan a mantener una evaluación permanente de los resultados de los productos y servicios que ofrece una organización, permiten establecer el impacto de las acciones realizadas y encontrar las fallas, logrando un aumento de la productividad (p. 29).

El tener bien definidos los indicadores a medir en las diferentes áreas que conforman la organización, nos va a permitir al momento de obtener resultados y tener un comportamiento a través del tiempo poder desarrollar planes de acción que nos ayuden a incrementar nuestra productividad y competitividad en el mercado, a su vez deberán de verse reflejado los costos de adquisición de nuevo personal.

#### **7.1.6 Integración del recurso humano**

Cuando tenemos como objetivo conformar equipos de trabajo con un nivel de desempeño alto es importante saber seleccionar al candidato idóneo pues deben de satisfacer las exigencias del mercado:

La integración del talento humano se refiere a la selección de personas para desempeñar los puestos definidos y conformar los equipos de trabajo; no solo abarca la integración de nuevas personas, sino que permite que las ya existentes en la empresa, se integren a las nuevas demandas mientras se les facilita el aprovechamiento de oportunidades de desarrollo dentro de la organización (INTECAP, 2013, p. 148).

Este proceso con el pasar del tiempo se ha convertido en algo muy meticuloso y permite identificar a la persona idónea para ocupar el puesto, y ha permitido ir en busca de ese talento en áreas donde se sabe que existe potencial.

#### **7.1.7 Desarrollo del recurso humano**

Hoy, toda organización exige que las personas que forman parte y que se van integrando a la organización, cuenten con nuevas habilidades y competencias para que el proceso de adaptación al puesto sea más breve.

De acuerdo con Chiavenato (2009) no indica que “El desarrollo está más enfocado hacia el crecimiento personal del empleado y se orienta hacia la carrera futura y no se fija sólo en el puesto actual” (p. 414).

Acá deja claro que una capacitación tiene como objetivo preparar al personal para desempeñar el puesto de una mejor manera, y el desarrollo lo prepara para poder tener un corto o mediano plazo una promoción.

### **7.1.8 Cultura organizacional**

Cuando se habla de cultura organizacional muchas veces se confunde con el término clima organizacional, debemos saber que son totalmente diferentes. Para Mairén (2011):

Formar parte de una organización, trabajar en ella, participar en sus actividades y desarrollar una carrera implica asimilar su cultura organizacional o su filosofía corporativa. La forma en que interactúan las personas, las actitudes predominantes los supuestos subyacentes, las aspiraciones y los asuntos relevantes de las interacciones humanas forman parte de la cultura de la organización (p. 6).

El concepto de clima organizacional se refiere a la percepción que tienen los trabajadores, como colectividad, de las estructuras y procesos en su ambiente de trabajo. El clima organizacional ha sido objeto de numerosos estudios en las últimas décadas, estudios que en general sugieren la existencia de una relación directa entre la motivación de los individuos y el clima organizacional en que se encuentran insertos (Martínez y Martínez, 2009, p.57).

Para que los trabajadores de una empresa sean productivos y tengan el compromiso hacia la empresa acoplándose a su política de operación, es de suma importancia poder contar con una cultura de trabajo favorable que sea

liderada por cada gerencia para poder inculcar los valores definidos dentro de la organización.

Un trabajador normalmente identifica ciertos aspectos que lo harán sentirse bien en una organización, y entre ellos podemos mencionar la libertad de poder opinar sin miedo al rechazo, la facilidad para integrarse a nuevas actividades sociales, culturales y la última pero no menos importante poder ver un buen futuro laboral o profesional en la empresa a la que pertenece.

## **7.2 Métodos de evaluación del recurso humano**

La evaluación del recurso humano en la actualidad es una herramienta importante que nos permite conocer el desempeño de los colaboradores en los puestos delegados. Esto permite crear planes de acción que transformen las debilidades detectadas en fortalezas y así, consolidar de una mejor manera las competencias y fortalecer la competitividad de la organización.

De acuerdo con lo establecido por Alfaro (2012) en su trabajo nos comparte lo siguiente:

El objetivo primordial es identificar problemas como de supervisión de personal, de integración del empleado a su cargo o a la empresa, no aprovechamiento exigido por el puesto, motivación, etc., para colaborar en la determinación y el desarrollo de una política adecuada a las necesidades de la empresa (p. 106).

Para que los procesos de la evaluación del recurso humano se lleven con éxito, se debe tomar en cuenta que deben de ser objetivas, esto quiere decir que nos permita obtener datos para brindar al evaluado las herramientas

necesarias de mejora en su desempeño. Válidas, pues ya que debemos evaluar las funciones del puesto y no tomarlos como temas personales es importante que todas las interrogantes estén relacionadas con la operación de cada puesto de trabajo.

Y por último confiabilidad, pues toda persona evaluada debe de estar en equidad de condiciones en relación a sus pares para poder interpretar los resultados de dicha evaluación.

### **7.3 Innovación**

El término innovación lo podemos definir como la capacidad de transformar ideas y conocimiento en bienes o servicios que satisfacen las necesidades de la población. El mundo es cambiante y estamos obligados a innovar si queremos ser competitivos desde lo personal hasta llegar a la innovación organizacional.

En muchas ocasiones existe temor por innovar, pero esto no debe tomarnos mucho tiempo analizar si es conveniente o no; y es que puede influir en determinados riesgos que en un futuro nos dará posición en el mercado a través de la generación de valor.

#### **7.3.1 Innovación empresarial**

Al momento de consultar varias literaturas sobre el tema relacionado a la innovación, Medellín (2013) citado por Díaz y Guambi (2018) en su artículo indica:

Hoy en día la innovación es un proceso clave de las empresas pues permite la creación de ventajas competitivas gracias a la introducción de productos y servicios nuevos o mejorados al mercado, y respalda su eficiencia productiva y organizacional gracias a la introducción o mejora de los procesos de producción y entrega (p. 213).

Por lo que nos queda claro que si nuestra empresa desea ser diferenciada de los competidores debemos tener muy presente el tema de innovar para seguir incrementando la productividad detectando en tiempo las necesidades que el mercado laboral nos exige en función del giro de nuestro negocio.

### **7.3.2 Características**

Estas características van siempre en función de los objetivos de cada organización y sus respectivas estrategias; sin embargo, dentro de las generales para innovar podemos mencionar el conocimiento del mercado, creatividad, integridad, valores y generación de valor a productos, servicios y procesos.

De la misma manera, se puede mencionar las reducciones en los costos de operación de la empresa, pues con la innovación lo que se busca es la manera de poder simplificar los procesos a través de mejoras.

### **7.3.3 Innovación del recurso humano**

Como es del conocimiento de todos, se vive en un mundo en el cual la vida, trabajo, productos y servicios se encuentra en constante cambio; y de nosotros depende la capacidad de adaptarnos y hacer frente a los retos que vienen a ser parte de nuestras vidas.

Esta capacidad que adoptan las empresas para innovar a todo el personal los hace más competitivos en el mercado, y es la parte fundamental en la innovación empresarial. Y permite en cada persona un crecimiento personal y laboral, aumento en su productividad, ser más competitivo en la empresa y mercado laboral.

#### **7.3.4 Importancia de innovar**

Hoy en día, la mayoría de las organizaciones buscan tener personal con altos perfiles ya que esto les dará una mayor facilidad para poder implementar nuevos procesos.

De nada nos serviría tener el capital necesario para innovar en infraestructura, tecnología, sino contamos con el recurso humano adecuado; y es acá donde en ocasiones las organizaciones no han logrado hacer una alianza entre el personal y los objetivos que se tracen. A través de la innovación en las organizaciones, se va generando valor a cada proceso que forma parte de los resultados finales.

#### **7.3.5 Indicadores de innovación**

Cuando se habla de indicador, viene a la mente una variable que puede ser medida, comparada y por consiguiente mejorada. De acuerdo con Beltrán (2003), "Se define un indicador como la relación entre las variables cuantitativas o cualitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio

generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstos e influencias esperadas” (p. 35-36).

El Departamento de Recursos Humanos juega un papel determinante en la organización desde el momento de la determinación e implementación de indicadores hacia sus diferentes áreas. Esto les permite obtener un diagnóstico de su estatus para identificar las oportunidades de mejora para enfrentar futuros retos.

Una manera clara de poder medir la innovación en toda organización es a través de la rotación del personal, plan de carrera, aumento en la productividad, una mejor cultura de trabajo junto a la motivación; hasta la posición que puede llegar a tener la organización solidificando a través del tiempo las estrategias y políticas de la misma.

### **7.3.6 Cultura de organizaciones y su vínculo con innovación**

Como se mencionó, en la actualidad todas las empresas ven la necesidad de poder estar innovando en el momento indicado, buscan implementar nuevos procesos, generar valor, una mejor cultura para poderlo llevar a todos sus integrantes y lo asuman como su propio ADN.

Es acá donde se debe transmitir ese deseo de integración en cada uno para que exista motivación, seguridad, apoyo, seguridad para poder desarrollar nuevas ideas a través del conocimiento adquirido a través del tiempo y la formación académica.

## **7.4 Modelo de negocio CANVAS**

Para poder entrar en materia con el desarrollo de este modelo, y así mismo; poder entender con facilidad los factores que influyen en el éxito del mismo vamos a conocer más detalles de la creación.

### **7.4.1 Definición**

De acuerdo con Carvajal (2018), nos muestra el concepto y alcance de este modelo diciendo que:

Este modelo fue creado con la finalidad de implementar una relación lógica entre todos los factores que actúan en una empresa, para que esta tenga o no éxito en su desarrollo, mediante un lienzo que muestra la idea con la que se generará valor, así como gran parte de los factores a tomarse en cuenta para el desarrollo de esta idea de negocio (p. 22).

Dicho modelo está conformado por nueve aspectos que permiten a las empresas o emprendedores poder estudiar de una mejor manera como innovar de acuerdo al giro de cada negocio. Este modelo da una amplia apertura para que podamos adecuar nuestras ideas de proyectos, ya que al momento de la generación de nuevas ideas surgen muchas incógnitas para poder ponerlo en marcha.

Estos nueve aspectos que están definidos por Alexander Osterwalder van plasmados en un lienzo que facilita la visualización de las partes fundamentales para alinear esos aspectos a la generación de valor.

Dentro de las ventajas que posee este modelo, es que podemos trabajarlo no solo en función del negocio como tal; sino que se puede orientar a determinadas áreas de la organización o bien a todo el recurso humano ya que es acá donde se empiezan a generar valor.

Una organización que posee altas capacidades de innovar su modelo de operación tiene asegurada su competitividad en el mercado y a su vez va generando lealtad en sus clientes para poder consolidarse de una mejor manera.

A través de este modelo de negocio CANVAS, la empresa genera una alta ventaja al crear, proporcionar y captar valor desde la operación interna hasta el mercado objetivo.

#### **7.4.2 Análisis de los componentes del modelo CANVAS**

Para que se pueda entender la funcionalidad de este modelo, a continuación, se describe cada uno de los bloques que conforman el lienzo, así como la secuencia lógica y las interrogantes que debemos hacernos para definir las acciones a tomar para cada uno.

Algo importante es tener claridad sobre el área en que vamos a desarrollar el lienzo del modelo con el objetivo de que todos los factores que vamos a tomar en cuenta estén vinculados con las necesidades que deseamos satisfacer.

### **7.4.2.1 Segmento de clientes**

Acá se definen los diferentes grupos de personas a las que nos queremos dirigir. Estos pueden ser clientes externos, internos, socios de la organización, colaboradores que este proyecto hacia ellos va dirigido el proyecto.

Es importante recordar que los clientes tanto internos como externos, son la pieza fundamental para que pueda funcionar cualquier organización. Y estos pueden ser agrupados en función de las necesidades de cada uno para poder dar paso a un incremento en la satisfacción de los involucrados.

Al momento de definir los segmentos de clientes es importante tomar en cuenta que para cada uno de ellos se va requerir diferentes metodologías para poder tener un mejor acercamiento. Acá se recomienda asignar nombres creativos y que generen compromiso

Es importante que estos segmentos de clientes sean pequeños para poder trabajarlos de una manera correcta y objetiva.

### **7.4.2.2 Propuesta de valor**

Al tener definido el segmento de clientes al que queremos llegar, se procede a buscar la manera de llegar a los mismos a través de una propuesta de valor.

La propuesta de valor está definida como un bloque de beneficios que pretendemos entregar a nuestros clientes para satisfacer sus necesidades, y que nos permite ser tomados como la mejor opción ya que es algo que nos distingue de los demás competidores. Esta propuesta es de mucha importancia

en las organizaciones y la base para poder tener un crecimiento interno y en el mercado donde tenemos presencia.

Por tal motivo, es importante conocer muy bien a nuestros clientes y las necesidades que se deben cubrir. En este trabajo de investigación trabajaremos el plan de desarrollo personal y plan de carrera en todo el recurso humano para poder crear, brindar y captar ese valor que generará en un mediano plazo una mejora dentro de la cultura organizacional.

En el lienzo CANVAS este bloque está situado al centro ya que es fundamental para que un negocio no tenga fracaso. Y así mismo, es el factor que determina que un cliente opte por una u otra empresa.

Con esta propuesta de valor se espera que el recurso humano pueda crear ese vínculo estrecho de fidelización a la empresa y lo pueda tomar como parte de su ADN organizacional.

### **7.4.2.3 Canales**

Al tener plasmado nuestro segmento de clientes y la propuesta de valor, el próximo bloque a definir es el de los canales. Este será el medio que utilizará la empresa para poder hacer llegar esa propuesta de valor a los segmentos definidos en el primer bloque.

Actualmente, son muy pocas las empresas que trabajan por sus propios medios para poder generar valor y hacerlos llegar a sus clientes. Para Kotler y Armstrong (2008) “Los canales de distribución son más que simples conjuntos de compañías vinculadas por diversos flujos: son complejos sistemas de

comportamiento en los que personas y compañías interactúan para alcanzar metas individuales, metas de la compañía, y metas del canal” (p. 303).

Para este trabajo, definimos que el canal será una serie de pasos a tomar para que nuestra propuesta de valor llegue de forma directa por el departamento de recursos humanos a nuestro segmento de clientes para poder interactuar, dar solución a las dudas que puedan surgir por parte de los trabajadores de la empresa y acepten dicha propuesta como un reto de grandes beneficios.

Es importante tomar en cuenta cuales son los medios que prefieren nuestros clientes para obtener dicha información, cómo se está ejecutando este bloque en la actualidad y buscarle la mejor manera de concatenar para obtener los mejores resultados tomando en consideración los costos que puedan incurrir.

Como vamos viendo hasta el tercer bloque, la importancia de ir haciendo ese vínculo entre cada uno de los bloques y la propuesta de valor para que la interpretación del lienzo sea más sencilla por todos.

#### **7.4.2.4 Relación con los clientes**

Tal y como mencionamos en el anterior bloque, el canal es vital para el éxito o fracaso de una organización. Y de la misma manera la relación que se logra establecer con los clientes es otro engranaje en el logro de los objetivos estratégicos de toda organización.

A raíz de esto, las empresas deben buscar los medios o recursos más idóneos en función de lo que desean compartir para poder generar un

desarrollo y oportunidades para las mismas a cambio de entregar esa propuesta de valor.

“La clave para establecer relaciones perdurables con los clientes es crear valor y satisfacción superiores para el cliente. Los clientes satisfechos representan más probabilidades de ser leales y constituir una gran parte del negocio de una compañía” (Kotler y Armstrong, 2008, p. 14).

Estos tipos de relación con los clientes pueden ser de dos maneras, directa o automatizada y en función de sus necesidades. Con el pasar del tiempo poder ver que los medios de comunicación y relación con las personas que nos rodean han dado grandes cambios desde un telegrama, fax, correos, llamadas telefónicas hasta video llamadas no sólo con personas del mismo país; sino que podemos interactuar a través de redes sociales con otras personas en otras partes del mundo.

Hoy en día es un medio más efectivo y que la mayoría de población tiene acceso ya que se considera el servicio de internet como parte de la canasta básica en nuestro país.

Según explica Carvajal (2018):

Las relaciones con clientes tienen como objetivo conocer y crear diferentes vínculos con el cliente, haciendo que estos sientan una experiencia diferente al optar por la propuesta de valor entregada por la empresa, siendo así un módulo fundamental para un modelo de negocio exitoso (p. 29).

#### **7.4.2.5 Fuentes de ingresos**

Como conocimiento general, el departamento de recursos humanos dentro de sus funciones no está el generar ingresos; sin embargo, si forma parte del presupuesto de cada año para poder desempeñarse de la mejor manera para cumplir con los objetivos estratégicos de la organización. Así mismo, este departamento cuenta con ciertos indicadores que debe de cumplir para el aprendizaje y desarrollo de sus colaboradores.

De la misma manera, para que un una organización o negocio pueda continuar operando de manera normal debe realizar un vínculo con los clientes para fomentar el famoso término gana – gana. El departamento de recursos humanos entrega la propuesta de valor hacia sus colaboradores y de forma recíproca entrega mejores recursos que fortalecen los procesos dentro de la organización.

Acá se debe tomar en cuenta que los ingresos deben estar definidos, pero no para siempre, pues el mundo de los negocios es cambiante y debemos adaptarnos a las nuevas tendencias que surjan. Si la propuesta de valor tiene un alto impacto en el mercado objetivo de igual manera serán los ingresos que se percibirán.

#### **7.4.2.6 Recursos clave**

Este bloque al igual que los demás toma su importancia en función de la viabilidad de nuestro modelo. Es acá donde debemos listar los medios adecuados para que se cumpla la propuesta de valor, dicho en otras palabras, se describen los recursos y activos más importantes para que el modelo CANVAS en el personal pueda ser funcional.

Y para que se vea la importancia de este bloque, es acá donde el Departamento de Recursos Humanos de tener muy clara la creación de su propuesta de valor, saber llegar a los segmentos de clientes definidos en el primer bloque, consolidar la relación con los clientes para poder alcanzar los objetivos estratégicos de cada organización y el mejor canal para poder ser efectivo.

Se debe considerar que cada negocio va necesitar recursos en función del giro del mismo, es por ello que a continuación mencionamos algunos recursos que hoy en día son esenciales para poder desarrollar este y otros modelos de negocios: equipo de cómputo, salón de capacitaciones, económicos, humanos (que pueden ser propios o proveedores de servicios).

Mientras más amplia sea la lista de recursos, así serán los esfuerzos que se realizarán para poder poner en marcha el modelo.

#### **7.4.2.7      Actividades clave**

Para poder plasmar las actividades clave que llevará este bloque, debemos enumerar las actividades que son importantes para que la operación de la empresa sea exitosa. Y este bloque al igual que los recursos clave, determinan la creación de la propuesta de valor para poder llegar a los clientes, desarrollar las relaciones con los mismos para poder percibir los ingresos esperados.

En estas actividades se puede mencionar inducciones, capacitaciones, reuniones con pares, plan de desarrollo, formación de líderes, evaluaciones de desempeño, implementaciones de procesos, indicadores etc. Acá no se tiene

límite sobre las actividades, ya que cada bloque asignará una cantidad en función de sus necesidades.

Al respecto, Maldonado (2001), dice que: “un conjunto de actividades organizadas para conseguir un fin, desde la producción de un objeto o prestación de un servicio hasta la realización de cualquier actividad interna” (citado por Carvajal, 2018, p. 32).

#### **7.4.2.8 Asociaciones clave**

Cuando se habla de asociar se nos viene a la mente la unificación de ciertos factores o recursos que nos van a permitir llegar a un objetivo, y es en este bloque donde definimos que tipo de alianzas podemos generar para poner en marcha el resto de los bloques e ir completando el lienzo del modelo CANVAS.

Es importante contar con un círculo de personas profesionales con las cuales podamos compartir información variada tal como experiencias, finanzas, estrategias, comportamiento de mercado que nos brinde la oportunidad de diseñar, desarrollar y administrar de una mejor manera nuestro proyecto. Una de las ventajas de crear asociaciones, ya sea con clientes, proveedores, inversionistas, etc.; es que se pueden mitigar riesgos de que nuestro modelo pueda tener un alto porcentaje de fracaso.

Para este trabajo de investigación se puede tomar en cuenta las asociaciones con las gerencias, proveedores de capacitación externos, centros de asistencia, empresas pares para tener otras perspectivas, los propios clientes para que sea más amigable el proyecto.

#### **7.4.2.9 Estructura de costes**

Para finalizar el llenado del lienzo del modelo CANVAS, se elabora el bloque de los costes. En este debemos poner todos los costos que van a incurrir para la ejecución del modelo, y estos a su vez deben ser justificados de acuerdo a los compromisos que se van generando al momento de construir el lienzo.

En determinado momento se debe pensar si la determinación de estos costes es un tema complicado, pero una vez tenemos claro los recursos, actividades y recursos clave nos será sencillo poder identificarlos. Es importante a su vez identificar los recursos clave más elevados para analizar cuál será el retorno o beneficios de esa inversión, y de igual manera; qué logramos al momento de identificar las actividades clave que son más caras.

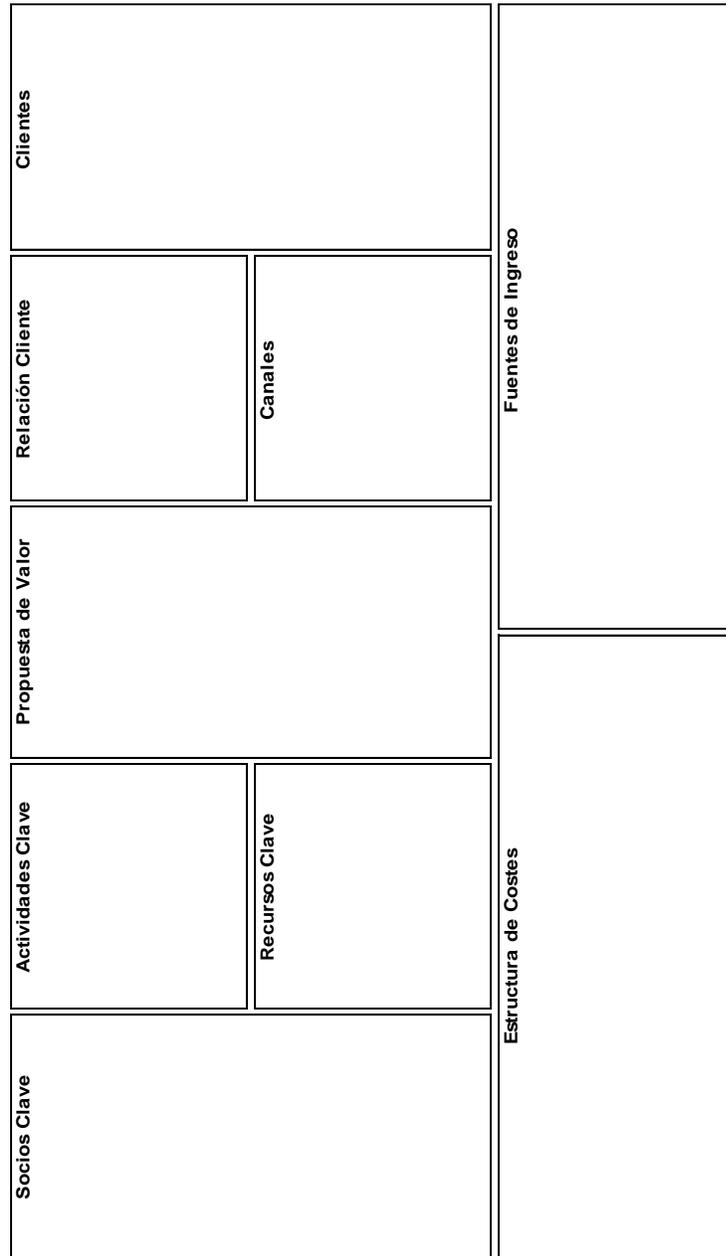
Para finalizar este análisis del modelo CANVAS debemos cuestionarnos si con la inversión estimada para la ejecución, logramos generar nuestras propuestas de valor que van a contribuir al plan de crecimiento personal y profesional del recurso humano de la empresa exportadora de vegetales.

#### **7.4.2.10 Lienzo de Modelo CANVAS**

A continuación, se muestra el diseño del lienzo del modelo el cual como se vino describiendo en el orden y características correspondientes a cada bloque para el llenado correcto.

Como se puede observar es un diseño que se puede adaptar a cualquier circunstancia que se esté trabajando, es agradable a la vista pues el contenido dentro del lienzo es breve y conciso.

Figura 1. **Lienco modelo Canvas**



Fuente: elaboración propia.



## **8. PROPUESTA DE ÍNDICE DE CONTENIDOS**

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

LISTA DE SIMBOLOS

GLOSARIO

RESUMEN

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

OBJETIVOS

RESUMEN DE MARCO TEÓRICO

INTRODUCCIÓN

### **1. MARCO REFERENCIAL**

1.1 Subcapítulo de primera categoría

1.2 Subcapítulo de segunda categoría

### **2. MARCO TEÓRICO**

2.1 Recursos humanos

2.1.1 Importancia del recurso humano

2.1.2 Gestión del recurso humano

2.1.3 Gestión por competencias

2.1.4 Objetivos de la gestión del recurso humano

2.1.5 Indicadores del recurso humano

2.1.6 Integración del recurso humano

2.1.7 Desarrollo del recurso humano

2.1.8 Cultura organizacional

2.2 Métodos de evaluación del recurso humano

2.3 Innovación

- 2.3.1 Innovación empresarial
- 2.3.2 Características
- 2.3.3 Innovación del recurso humano
- 2.3.4 Importancia de la innovar
- 2.3.5 Indicadores de innovación
- 2.3.6 Cultura organizacional y su vínculo con la innovación
- 2.4 Modelo de negocios CANVAS
  - 2.4.1 Definición
  - 2.4.2 Análisis de los componentes del modelo CANVAS
    - 2.4.2.1 Segmento de clientes
    - 2.4.2.2 Propuesta de valor
    - 2.4.2.3 Canales
    - 2.4.2.4 Relación con los clientes
    - 2.4.2.5 Fuentes de ingresos
    - 2.4.2.6 Recursos clave
    - 2.4.2.7 Actividades clave
    - 2.4.2.8 Asociaciones clave
    - 2.4.2.9 Estructura de costes
    - 2.4.2.10 Lienzo de modelo CANVAS

3. Presentación de resultados

4. Discusión de resultados

CONCLUSIONES

RECOMENDACIONES

REFERENCIAS

APÉNDICE

## **9. METODOLOGÍA**

El presente trabajo de investigación tiene un enfoque mixto y que a su vez está delimitado el problema, basándose en objetivos. Dichos objetivos serán determinados a través de variables cuantitativas y cualitativas a través de técnicas como observación y herramientas de medición del desempeño que aporta a la determinación de las variables cuantitativas que sustenten la implementación de nuevas métricas.

Dentro del mismo se contempla un diseño no experimental, debido a que no requiere de ensayos, análisis con un alto grado de profundidad y tampoco comprobar teorías existentes.

### **9.1 Características del estudio**

El enfoque del presente trabajo de investigación propuesto es mixto, ya que se tomará como base para el desarrollo la información recolectada, antecedentes, marco teórico; que junto a la estadística de forma descriptiva servirán para analizar las posibles variables que pueden ser objeto de análisis y así definir las variables en las que se debe enfocar para lograr los resultados esperados. Es mixto pues lleva variables cualitativas y cuantitativas; cualitativas en el momento que se definan técnicas tales como observación e información variada que se recopile, y cuantitativas al momento de implementar indicadores, medición de desempeño y asignación otras variables que se puedan medir.

El alcance metodológico es descriptivo dado que se busca con este trabajo determinar y especificar características y perfiles de los colaboradores de la empresa exportadora de vegetales, ya que se tienen algunas variables identificadas para iniciar con las acciones a ejecutar e información básica de la operación en la dirección de producción.

El diseño de investigación adoptado será no experimental, debido a que no se utilizarán ensayos de laboratorio para poder determinar la información para proponer el modelo CANVAS. Los datos de análisis se obtendrán por medio de herramientas de medición en su estado original sin ninguna manipulación con el propósito de obtener observaciones e interpretación confiable para determinar los planes de acción.

## **9.2 Unidades de análisis**

La población en estudio serán el departamento de producción dentro de la planta exportadora de vegetales, la cual se encuentra dividida en subpoblaciones dadas por diferentes puestos de trabajo tales como el director, supervisores, operarios de producción, de la cual se extraerán resultados a través de evaluaciones para cada posición considerando la cantidad de evaluaciones, que serán estudiadas en su totalidad para realizar las clasificaciones correspondientes y definir el alcance a mediano plazo evaluando su totalidad.

### 9.3 Variables

La mayoría de las variables a utilizar serán cualitativas las cuales irán a través de la herramienta de evaluación para el personal de la planta exportadora de vegetales, para posteriormente asignar variables cuantitativas y por último tener los criterios que nos brindarán puntajes finales los cuales permiten iniciar con los respectivos planes de acción y plasmarlo en el lienzo CANVAS.

Para la evaluación, los aspectos a considerar se describen a continuación y serán medidos bajo cuatro clasificaciones que posteriormente nos brinda un peso para cada una de las opciones asignadas.

Tabla II. **Descripciones variables cualitativas**

<b>Variables cualitativas</b>	<b>Definición operativa</b>
Comportamiento	Ejecuta valores, demuestra implicación
Orientación al Cliente (E/I)	Brinda buen servicio alrededor
Habilidades de Comunicación	Facilidad de relacionarse
Adaptación al Cambio	Acepta cambios y retos
Innovación	Contribuye con ideas
Competencias	Posee capacidades y habilidades
Resolución de Problemas/ Dirección Equipos	Facilidad de organización
Liderazgo	Brinda el apoyo necesario

Fuente: elaboración propia.

Tabla III. **Descripciones variables cuantitativas**

<b>Variables cuantitativas</b>	<b>Definición operativa</b>
Puntuación Total	Sumatoria de puntajes / número de aspectos a evaluar

Fuente: elaboración propia.

Tabla IV. **Criterios de evaluación**

<b>Criterios de calificación</b>	<b>Definición operativa</b>
Bronze	Punteo entre 0-40
Silver	Punteo entre 41- 60
Gold	Punteo entre 61 - 80
Champion	Punteo $\geq$ 81
No Aplica	Punteo = 0
Bajo	Punteo = 25
Medio	Punteo = 50
Alto	Punteo = 80
Excelente	Punteo = 100

Fuente: elaboración propia.

#### **9.4 Fases del estudio**

El proceso a seguir para poder obtener los resultados esperados del trabajo de diseño de investigación está determinado de la siguiente manera, para que de esta manera se logren los resultados esperados de la propuesta de definieron tres fases:

Fase 1: recopilación de información general de la empresa y aspectos generales de la operación para identificar los antecedentes y la teoría que dará soporte al trabajo de investigación. Esto se llevará a cabo a través de reuniones con el departamento de recursos humanos quienes son los encargados de brindar información de suma importancia para la detección de las necesidades para establecer los objetivos. Así mismo se realizarán entrevistas y encuestas a todo el personal que forma parte de la planta central para obtener los primeros datos que servirán para el inicio del proyecto.

Fase 2: se diseñará una herramienta de evaluación del personal en función de las necesidades de la empresa para posteriormente clasificarlos en función del rendimiento / desempeño. Esto se obtendrá a través de la aplicación de una herramienta de medición que incluya los aspectos a evaluar y que son determinantes en el personal a través de la segmentación de desempeño; pues de acá se tomarán las decisiones óptimas. Análisis e interpretación de información obtenida de las evaluaciones aplicadas a la muestra obtenida de los respectivos cálculos y nos servirá para poder definir los planes de acción en función de cada rango de calificaciones para poder maximizar el potencial en cada categoría y llevar en un mediano plazo a una sola categoría con mayor calificación. Esto se llevará a cabo junto al departamento de recursos humanos.

Fase 3: ya con toda la información consolidada y analizada con gerencia se procede a la propuesta de Implementación del modelo CANVAS para todo el personal de producción para que conozcan los alcances de desarrollar de manera clara y comprometida dicha herramienta. Es acá donde se plasman las acciones definidas en el lienzo del modelo CANVAS para que el personal pueda tener facilidad de observar, comprender y poner en práctica dicha herramienta. Así mismo se busca definir los diferentes factores de motivación al momento en que se realicen las evaluaciones posteriores y se cumplan los objetivos trazados desde el momento de plantear el proyecto. Acá se consideran aspectos como promoción, ascensos, compensaciones, regalías etc.



## 10. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN

Para el siguiente trabajo de investigación, se hará uso de técnicas de la estadística descriptiva. Entre estas podemos listar a continuación:

- Entrevista mixta: recolección de datos a través de una entrevista de tipo mixta; que conlleve respuestas abiertas, cerradas y de opción múltiple para todo el personal de la planta central de producción, observación de las operaciones y reuniones con gerencias, para poder generar una lluvia de ideas que nos permita generar mejores alternativas.
- FODA: con la información recolectada en primera instancia nos servirá para detectar las necesidades que la empresa tiene para poder desarrollar los planes pertinentes en función de los objetivos.
- Evaluación de Desempeño: toma de datos con herramientas de evaluación para el personal que se diseñará de acuerdo a las necesidades de la empresa, y que nos permitirá generar gráficos descriptivos como un resumen del comportamiento o tendencia de los perfiles para el desarrollo de los planes de carrera correspondientes. Acá se procederá a graficar histogramas que permitan visualizar un Pareto con sus respectivos números.

- CANVAS: ya contando con toda la información analizada, se procederá a plasmar la información fundamental en el lienzo del modelo CANVAS para compartir con todo el personal de la organización.

Se considera la disposición de los gerentes, supervisores, operarios y auxiliares de producción para el respectivo análisis e interpretación de resultados. Ya que es importante que esta información obtenida sea objetiva, verídica y confiable tomando en cuenta el impacto que pueda generar la toma de decisión en pro de una mejor organización.





## 12. FACTIBILIDAD DE ESTUDIO

El presente trabajo de investigación se considera factible su ejecución, debido a que se contará con el acceso a los recursos necesarios para poder desarrollar cada una de las fases de la que se compone y así, poder cumplir con los objetivos establecidos.

La empresa exportadora de vegetales ha proporcionado la respectiva autorización para la realización del mismo proporcionando los permisos y accesos siguientes recursos:

- Humanos: el personal se encuentra en total disposición de brindar la información necesaria para que se pueda recopilar la información que será fundamental para el éxito del trabajo.
- Información: toda aquella información que sea importante para analizar la situación actual será brindada manteniendo siempre la confidencialidad de la misma, según políticas de la empresa.
- Infraestructura, mobiliario y equipo: se ha permitido la realización de las reuniones, observaciones e investigaciones dentro de las instalaciones para que la información sea verídica y confiable. Así mismo, hay disposición de poder utilizar salones de capacitación y equipo de computación para que el personal pueda ser evaluado de una mejor manera.
- Materiales: acá se contará con libros de texto, papel bond, lapiceros, lápices, computadoras, agenda, computadora personal para trabajar a

distancia, proyectores para analizar información. Así mismo herramientas de office para tabular, graficar e interpretar datos recopilados.

En relación al recurso económico que conlleva la ejecución del trabajo de investigación, el mismo será cubierto en su totalidad por el investigador. El detalle de los mismos se muestra en la tabla a continuación:

Tabla V. **Presupuesto gastos de investigación**

<b>Recursos</b>	<b>Descripción</b>	<b>Q.</b>
Intelectual	Asesoría para el trabajo	Q 2,500.00
Intelectual	Tiempo de inversión propio	Q 8,500.00
Transporte	Combustible, depreciación	Q 1,000.00
Material	Útiles y papelería	Q 1,500.00
Tecnológico	Internet, talleres, cursos, telefonía	Q 1,500.00
Alimentación	Alimentos Varios	Q 1,000.00
Otros gastos	Caja chica para imprevistos	Q 1,000.00
<b>Gastos totales</b>		<b>Q 17,000.00</b>

Fuente: elaboración propia.

### 13. REFERENCIAS

1. Alfaro, M. (2012). *Administración de Personal*. Recuperado de:  
[http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico\\_administrativo/Administracion\\_de\\_personal.pdf](http://www.aliat.org.mx/BibliotecasDigitales/economico_administrativo/Administracion_de_personal.pdf)
2. Beltrán, J. (2003). *Indicadores de gestión, herramientas para lograr la competitividad*. Recuperado de:  
[https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion\\_general/book/manual\\_indicadores.pdf](https://www.economicas.unsa.edu.ar/afinan/informacion_general/book/manual_indicadores.pdf)
3. Carrera, M. (2016). *Diseño de un plan de carrera y desarrollo profesional. Caso de estudio Vimeworks Cía. Ltda.* (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/5537/1/T2225-MBA-Carrera-Dise%c3%b1o.pdf>
4. Carvajal, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha (Tesis de maestría) Universidad Andina Simón Bolívar Sede Ecuador. Recuperado de:  
<http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>

5. Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Recuperado de:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/338def00df60b66a032da556f56c28c6.pdf>
6. Díaz, G., y Guambi, D. (2018). La Innovación: baluarte fundamental para las organizaciones. *INNOVA Revista de Investigación*, volumen (3), (p. 216). Doi:  
<https://doi.org/10.33890/innova.v3.n10.1.2018.843>
7. Ferreira-Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y Desarrollo*, volumen 23, (p. 107). Doi:  
<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
8. García, A. (2019). *La Gestión de Beneficios no Económicos en Empresas de Servicio Telefónico (Call Center) en el Municipio de Guatemala*. (Tesis de maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_6099.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_6099.pdf)
9. Hernández, C. (2017). *Diseño de Investigación: Sistema de Gestión del Talento Humano por Competencias Laborales, para una empresa de instalaciones eléctricas industriales*. (Tesis de maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de:  
[http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08\\_3538\\_IN.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_3538_IN.pdf)
10. Instituto Técnico de Capacitación y Productividad, INTECAP. (2013) *Gestión del talento humano por competencias laborales*. Guatemala: INTECAP.

11. Kotler, P., y Armstrong, G. (2008). *Fundamentos de Marketing*. Recuperado de: [https://www.academia.edu/42228045/Kotler\\_P\\_and\\_Armstrong\\_G\\_2008\\_Fundamentos\\_de\\_marketing\\_8va\\_edici%C3%B3n\\_Pearson\\_Educaci%C3%B3n\\_M%C3%A9xico](https://www.academia.edu/42228045/Kotler_P_and_Armstrong_G_2008_Fundamentos_de_marketing_8va_edici%C3%B3n_Pearson_Educaci%C3%B3n_M%C3%A9xico)
12. López, A., y Roldán, M. (2019). *Cultura de Innovación y Conocimiento* (Tesis de maestría) Universidad EAFIT. Recuperado de: [https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15692/ArianaYamile\\_LopezQuiroga\\_Marcela\\_RoldanGuerrero\\_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://repository.eafit.edu.co/bitstream/handle/10784/15692/ArianaYamile_LopezQuiroga_Marcela_RoldanGuerrero_2019.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
13. López, R. (2012). *Innovación del Modelo de Negocio: Propuesta de un modelo holístico*. (Tesis de doctorado) Universidad Autónoma de Madrid. Recuperado de: [https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365\\_lopez\\_perez\\_ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://repositorio.uam.es/bitstream/handle/10486/7825/43365_lopez_perez_ricardo.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
14. Marién, C. (2011). *Propuesta metodológica para el estudio e intervención de la cultura organizacional*. (Tesis de maestría) Universidad de San Carlos de Guatemala. Recuperado de: [http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03\\_4024.pdf](http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/03/03_4024.pdf)
15. Martín, Celia. (2011). *Gestión de recursos humanos y retención del capital humano estratégico: análisis de su impacto en los resultados de empresas innovadoras españolas*. (Tesis doctoral) Universidad de Valladolid. Recuperado de: <https://www.univermedios.com/wp-content/uploads/2018/08/GESTI%C3%93N-DE-RECURSOS->

HUMANOS-Y-RETENCI%C3%93N-DEL-CAPITAL-HUMANO-  
ESTRAT%C3%89GICO.pdf

16. Martínez, E., y Martínez, F. (2009). *Capacitación por Competencias, Principios y Métodos*. Recuperado de:  
[http://www.sence.cl/601/articles-5675\\_archivo\\_01.pdf](http://www.sence.cl/601/articles-5675_archivo_01.pdf).
17. Mondy, R. (2010). *Administración de Recursos Humanos*. Recuperado de:  
<https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/ccc71a187c22e0bac95c3267e2888f6f.pdf>
18. Montaña, A., y Torres, G. (2015). *Caracterización de la Cultura Organizacional y Lineamientos de Intervención para la implementación de procesos de cambio en las organizaciones*. (Tesis de maestría) Universidad del Rosario, Bogotá. Recuperado de:  
<https://repository.urosario.edu.co/bitstream/handle/10336/10104/1020716876-2015.pdf?sequence=5>
19. Montoya, C., y Boyero, M. (2016). *Revista científica "Visión de Futuro"*. El recurso humano como elemento fundamental para la gestión de calidad y la competitividad organizacional, volumen (20). (p. 3). Recuperado de:  
<https://www.redalyc.org/pdf/3579/357947335001.pdf>
20. Vieira, C. (2014). Observatorio Laboral *Revista Venezolana*. Gestión de recursos humanos: indicadores y herramientas, volumen (7). (p.

29). Recuperado de:

<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=219040849002>



## 14. APÉNDICES

### Apéndice I. Matriz de coherencia

Problemas	Objetivos	Metodología	Resultado Esperado
<p><b>Pregunta general</b></p> <p>¿Será posible generar crecimiento en cada puesto de trabajo implementando el Modelo CANVAS al área de producción?</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Hacer crecer al talento humano de una planta de producción en el área personal como laboral, a través de la implementación del modelo de negocios CANVAS.</p>	<p>Tipo de investigación: aplicada</p> <p>Técnicas: entrevistas, files, encuestas de tipo mixtas, y lienzo CANVAS.</p> <p>instrumentos: expedientes, perfiles, encuestas diseñadas</p> <p>Como: entrevistas a todos los puestos dentro de la dirección de producción</p> <p>Cuando: 2020-2021</p> <p>Dónde: planta de producción</p> <p>Con qué recursos: humano, físico, tiempo, dispositivos electrónicos, etc.</p>	<p>Generar en los colaboradores de la dirección de producción un plan de desarrollo personal y laboral, a través de una estabilidad salarial, emocional aumentando su productividad.</p>

Continuación apéndice 1.

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<p><b>Pregunta auxiliar 1</b></p> <p>¿Se conocen los diferentes tipos de personal en función de su desempeño y rendimiento para realizar una segmentación de los mismos?</p>	<p><b>Objetivo específico 1</b></p> <p>Segmentar al personal de planta en función de los resultados de la evaluación del desempeño en cuatro categorías.</p>	<p>Tipo de investigación: aplicada</p> <p>Técnicas: evaluaciones</p> <p>Instrumentos: evaluación desempeño para cada puesto</p> <p>Cómo: abordando al personal dentro de la dirección de producción.</p> <p>Dónde: planta de producción</p> <p>Con qué recursos: humano, tiempo, evaluaciones, dispositivos electrónicos, etc.</p>	<p>Lograr identificar los principales tipos de trabajadores con que cuenta la organización para determinar los planes de acción y de desarrollo.</p>
<p><b>Pregunta auxiliar 2</b></p> <p>¿Qué valor le agrego a cada puesto aplicando el modelo CANVAS?</p>	<p><b>Objetivo específico 2</b></p> <p>Generar valor para cada una de las segmentaciones generadas en función de las necesidades identificadas a través de la implementación del modelo CANVAS.</p>	<p>Técnicas: modelo de negocios CANVAS</p> <p>Instrumentos: reuniones, observación, expedientes. Lienzo</p> <p>Cómo: analizando puestos, escuchando propuestas, implementando modelo</p> <p>Dónde: planta de producción</p> <p>Con qué recursos: humano, resultados, perfiles, apuntes.</p>	<p>Efectos esperados de la aplicación de nuestras metodologías.</p> <p>Agregar valor a cada puesto de trabajo para hacer más productivo al talento humano.</p>

Continuación apéndice 1.

<b>Problemas</b>	<b>Objetivos</b>	<b>Metodología</b>	<b>Resultado Esperado</b>
<p><b>Pregunta auxiliar 3</b></p> <p>¿Cómo medir la productividad actual en el área de producción?</p>	<p><b>Objetivo específico 3</b></p> <p>Medir el incremento de productividad dentro del departamento de producción.</p>	<p>Tipo de investigación: aplicada</p> <p>Técnicas: históricos, toma de tiempos, entrevistas, observación</p> <p>Instrumentos: cronómetro</p> <p>Cómo: observando a los trabajadores, analizando tiempos y buscando factores de influencia en la productividad</p> <p>Dónde: planta de producción</p> <p>Con qué recursos: humano, tiempo, hoja de datos, computadora, indicadores.</p>	<p>Mejorar / implementar los indicadores de productividad como departamento y como colaborador.</p>
<p><b>Pregunta auxiliar 4</b></p> <p>¿Se puede implementar una cultura de trabajo en equipo en para mejorar la operación?</p>	<p><b>Objetivo específico 4</b></p> <p>Proponer un modelo que incentive el trabajo en equipo del personal de producción para lograr una mejor integración dentro de la organización.</p>	<p>Técnicas: talleres grupales, crear entrenadores de personal.</p> <p>Instrumentos: observación, capacitaciones, reuniones.</p> <p>Cómo: identificando a los colaboradores más productivos y con buen liderazgo como modelo.</p> <p>Dónde: planta de producción</p> <p>Con qué recursos: humano, salones, equipo de computación, otros recursos.</p>	<p>Implementar una mejora en el trabajo en equipo dentro del departamento de producción</p>

Fuente: elaboración propia.