

INCIDENCIA DE LA APLICACIÓN DEL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DEL RUBRO OLIVÍCOLA

**Amelia Cristina Mamani Huanca
Evelyn Massiel Portugal Mamani
Juan José Portugal Tellería
Romina Leyla Portugal Mamani**



Instituto Latinoamericano de Altos Estudios

Incidencia de la aplicación del
modelo de negocios Canvas en
la productividad empresarial del
rubro olivícola

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Amelia Cristina Mamani Huanca

E-mail [amylibra62@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0003-2936-912X>]

Ingeniera Agrónoma de la Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna; segunda especialidad en Gestión Pública, Universidad Jorge Basadre Grohmann de Tacna; Magíster en Administración y Dirección de Empresas, Universidad Privada de Tacna; Doctora en Educación con mención en Gestión Educativa de la Universidad Privada de Tacna; Posdoctorado en Metodología de la Investigación y Producción Científica por la Universidad Hipócrates de México. Con más de 25 años de experiencia como docente universitaria en la Universidad Privada de Tacna, Universidad Nacional Jorge Basadre Grohmann de Tacna. Experiencia en docencia en posgrado UNJBG, Universidad Privada de Tacna y Universidad José Carlos Mariátegui de Moquegua.

Evelyn Massiel Portugal Mamani

E-mail [massiel.agroindustrial@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-3113-9211>]

Ingeniera Agroindustrial por la Universidad Privada de Tacna; Magíster en Administración y Dirección de Empresas por la misma Universidad. Experiencia laboral en DESA (Dirección Ejecutiva en Saneamiento ambiental). Trabajó en planta de procesamiento de aceitunas Elohim SAC, Baumann y Crosby. En la actualidad labora en la Dirección Regional de Agricultura - Agencia Agraria Tacna.

Juan José Portugal Tellería

E-mail [juanpalomo45@hotmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0000-0002-0810-5021>]

Contador Público de la Universidad San Luis Gonzaga de Ica; Magíster en Docencia Universitaria de la Universidad Privada de Tacna. Con más de diez años de experiencia en la docencia universitaria a nivel de pregrado en la Universidad Privada de Tacna.

Romina Leyla Portugal Mamani

E-mail [rominaportugal26@gmail.com]

ORCID [<https://orcid.org/0009-0004-3570-0901>]

Profesional en Psicología. Experiencia dentro del área de Psicopedagogía en el Instituto de Terapias y Técnicas Avanzadas en Lectura Integral (ITALI Tacna) dentro de los programas “Mi primer libro”, “Educarte” y el “Programa de Especialización en Estudio y Lectura Avanzada (PELA)”. Voluntaria de la ONG Opia Perú (Oficina de Prevención e Investigación en las Adicciones), participando en conversatorios, siendo moderadora en ponencias, etc. Planificó y ejecutó el proyecto “Fortaleciendo mis valores: Un programa de desarrollo de habilidades para la prevención de conductas delictivas y violentas” dirigido a los niños inmigrantes de la ONG World Vision. Participó como “Aplicadora ED” en la Evaluación Nacional de Logros de Aprendizaje (ENLA) 2024, impulsado por el INEI y MINEDU, tratando con menores que padecen Trastorno del Espectro Autista (TEA).

Incidencia de la aplicación del
modelo de negocios Canvas en
la productividad empresarial del
rubro olivícola

***Impact** of applying the Canvas business
model on business productivity in the
olive sector*

Amelia Cristina Mamani Huanca

Evelyn Massiel Portugal Mamani

Juan José Portugal Tellería

Romina Leyla Portugal Mamani

INSTITUTO
LATINOAMERICANO
DE ALTOS ESTUDIOS

Queda prohibida la reproducción por cualquier medio físico o digital de toda o una parte de esta obra sin permiso expreso del Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–.

Publicación sometida a evaluación de pares académicos, mediante el sistema de “doble ciego”, requisito para la indexación en la Web of Science de Clarivate (*Peer Review Double Blinded*).

Esta publicación está bajo la licencia Creative Commons
Reconocimiento - NoComercial - SinObraDerivada 4.0 Unported License.

Reproduction by any physical or digital means of all or part of this work is prohibited without express permission from ILAE.

Publication submitted to evaluation by academic peers, through the “double blind” system, a requirement for indexing in the Clarivate Web of Science (Peer Review Double Blinded).

*This publication is licensed under the Creative Commons license.
Attribution - Non-Commercial - No Derivative Work 4.0 Unported License*



ISBN 978-628-7661-88-2

- © Amelia Cristina Mamani Huanca / Evelyn Massiel Portugal Mamani / Juan José Portugal Tellería / Romina Leyla Portugal Mamani, 2026
- © Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–, 2026

Derechos patrimoniales exclusivos de publicación y distribución de la obra
Exclusive economic rights to publish and distribute of the work
Cra. 18 # 39A-46, Teusaquillo, Bogotá, Colombia
PBX: (571) 601 232-3705
www.ilae.edu.co

Revisión de textos, diseño de carátula y composición / *Text review, cover design and text composition*
Harold Rodríguez Alba [harorudo10@gmail.com]

Editado en Colombia
Published in Colombia

Contenido

INTRODUCCIÓN	11
<hr/>	
CAPÍTULO PRIMERO	
MODELO DE NEGOCIO: DEFINICIÓN Y TIPOS	15
I. ¿Qué es un modelo de negocio?	15
II. Tipos de modelo de negocio	17
A. Waterfall	18
B. Lean	19
C. Lean Startup	19
D. Stage Gate	22
E. Canvas	25
III. Importancia del modelo Canvas	33
IV. Relevancia del modelo de negocios en pequeñas y medianas empresas	35
<hr/>	
CAPÍTULO SEGUNDO	
PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL EN EL SECTOR OLIVÍCOLA	37
I. Definición de productividad	37
II. ¿Qué es productividad empresarial?	38
III. Sector olivícola en el Perú	40
A. Propiedades del olivo	41
B. Norma técnica asociada al cultivo de aceitunas	41
<hr/>	
CAPÍTULO TERCERO	
ESTUDIOS SOBRE LA IMPLEMENTACIÓN DE MODELOS DE NEGOCIO EN INDUSTRIAS	47

CAPÍTULO CUARTO

APLICACIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIOS CANVAS Y SU EFECTO EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DEL RUBRO OLIVÍCOLA	53
I. Formulación del problema	53
II. Problema de estudio	55
A. Problema general	55
B. Problemas específicos	55
III. Objetivo del estudio	56
A. Objetivo general	56
B. Objetivos específicos	56
IV. Hipótesis del estudio	56
A. Hipótesis general	56
B. Hipótesis específicas	57
V. Justificación del estudio	57
VI. Sistema de variables	58
VII. Enfoque, diseño y nivel de estudio	58
VIII. Población y muestra	59
IX. Técnicas e instrumentos de recopilación de datos	60
X. Análisis e interpretación de resultados	60
A. Desarrollo de los negocios en la empresa Sur Oliva SAC	61
B. Plan de negocios en la empresa Baumann Crosby S. A. según el modelo Canvas	80
C. Análisis de cada bloque del modelo Canvas	101
D. Resultados obtenidos de las encuestas	104
XI. Comprobación de hipótesis	116
A. Contrastación de primera hipótesis específica	116
B. Corroboración de segunda hipótesis específica	117
C. Comprobación de tercera hipótesis específica	117
D. Contrastación de cuarta hipótesis específica	118
E. Corroboración de hipótesis general	118
Conclusiones	120
Sugerencias	121

CAPÍTULO QUINTO

GESTIÓN DE CALIDAD EN LAS INDUSTRIAS: DETERMINANTE DEL ÉXITO	123
---	-----

REFERENCIAS	129
--------------------	------------

Índice de tablas

TABLA 1.	Elementos del modelo Canvas	26
TABLA 2.	Descripción de las variedades de aceituna envasadas	42
TABLA 3.	Detalles de cada tipo de aceituna	44
TABLA 4.	Variables del estudio	58
TABLA 5.	Condiciones para posicionar el producto	61
TABLA 6.	Descripción de los procesos para la elaboración de la aceituna criolla negra natural en salmuera	66
TABLA 7.	Procesos detallados para elaboración de la aceituna criolla verde en salmuera	68
TABLA 8.	Procesos detallados para elaboración de la aceituna verde estilo español en salmuera	69
TABLA 9.	Recursos para elaboración de la aceituna criolla negra en salmuera	71
TABLA 10.	Recursos para elaboración de la aceituna verde fermentada	72
TABLA 11.	Factores de localización	73
TABLA 12.	Proveedores aliados	75
TABLA 13.	Costes por rubro para elaboración de aceituna tipo 1	75
TABLA 14.	Costo de recursos utilizados para elaboración de aceitunas tipo 2	76
TABLA 15.	Costo por rubro para elaboración de una variedad de aceituna tipo 2	77
TABLA 16.	Ingresos generados por venta de aceituna negra	78
TABLA 17.	Ingresos generados por venta de aceituna verde	78
TABLA 18.	Descripción del modelo de negocio	78
TABLA 19.	Información relevante de la empresa analizada	80
TABLA 20.	Tipo de consumidores	81
TABLA 21.	Lista de empresas	82
TABLA 22.	Primeras etapas para producir una variedad de aceituna tipo 1 - Etapas de 1 a 6 para elaboración de aceituna negra natural en salmuera	86
TABLA 23.	Últimas etapas para preparar la variedad de aceituna tipo 1	86
TABLA 24.	Descripción de primeras etapas para producción de una variedad de aceituna tipo 2	88
TABLA 25.	Últimas etapas detalladas para producir una variedad de aceituna tipo 2	89
TABLA 26.	Elementos usados para el proceso de variedad de aceituna tipo 1	90
TABLA 27.	Rubros para cubrir costos vinculados a una variedad de aceituna	94

TABLA 28.	Lista de gastos de una variedad de aceituna tipo 1	94
TABLA 29.	Gastos en la elaboración de una variedad de aceituna tipo 1	96
TABLA 30.	Costos totales de la variedad de aceituna tipo 1	97
TABLA 31.	Rubros relacionados con los costos para elaborar una variedad de aceituna tipo 2	97
TABLA 32.	Gastos vinculados a una segunda variedad de la aceituna de tipo 2	98
TABLA 33.	Costos totales de una segunda variedad de aceituna tipo 2	99
TABLA 34.	Valores correspondientes a los ingresos de la variedad de aceituna tipo 1	99
TABLA 35.	Valores relacionados con los ingresos de la variedad de aceituna tipo 2	100
TABLA 36.	Propuesta de modelo para la segunda empresa	100
TABLA 37.	Detalles de cada bloque por empresa	102
TABLA 38.	Elementos del modelo Canvas y productividad empresarial del sector olivícola	119
TABLA 39.	Resultado del chi calculado	120

Índice de figuras

FIGURA 1.	Modelo Waterfall	18
FIGURA 2.	Esquema del ciclo LS	21
FIGURA 3.	Modelo de <i>Stage Gate</i> Típico	23
FIGURA 4.	Módulos del modelo Canvas	33
FIGURA 5.	Estrategias de comprensión del modelo Canvas	34
FIGURA 6.	Interacción entre capital humano, innovación y productividad	38
FIGURA 7.	Variedades de aceituna de mesa	43
FIGURA 8.	Canal de distribución de tipo indirecto	62
FIGURA 9.	Canal de distribución de tipo largo	63
FIGURA 10.	Organización interna de la primera empresa analizada	63
FIGURA 11.	Proceso secuencial de la aceituna criolla negra natural en salmuera - Empresa Sur Oliva SAC	66
FIGURA 12.	Flujo de aceituna criolla verde en salmuera	67
FIGURA 13.	Flujograma de la aceituna verde estilo español en salmuera	69
FIGURA 14.	Distribución de la empresa Sur Oliva	74
FIGURA 15.	Organización interna de la empresa	82
FIGURA 16.	Proceso secuencial de elaboración de una variedad de aceituna tipo 1	85
FIGURA 17.	Proceso secuencial de la variedad de aceituna tipo 2	87
FIGURA 18.	Distribución de espacios de las operaciones industriales del olivo	91
FIGURA 19.	Distribución de los campos de olivo	92
FIGURA 20.	Tipos de proveedores	93
FIGURA 21.	Resultados porcentuales de encuestados según sexo	104
FIGURA 22.	Resultados porcentuales de encuestados según edad	105
FIGURA 23.	Valores porcentuales respecto al testeo de aceitunas en ambas empresas	106
FIGURA 24.	Elección de usuarios de la aceituna tipo 1	106
FIGURA 25.	Tipos de consumidores de aceitunas verdes	107
FIGURA 26.	Porcentajes obtenidos respecto a la aceituna elaborada en la empresa Baumann Crosby	107
FIGURA 27.	Cualidades de exquisitez de aceituna negra en comparación con la aceituna de la competencia	108
FIGURA 28.	Conocimiento de los beneficios del producto para asegurar su venta	108
FIGURA 29.	Diseño del envase	109
FIGURA 30.	Atributos destacables para interesarse por la compra de aceitunas	109

FIGURA 31.	Preferencia estimada de costo por el producto al conocer las ventajas comparativas de la competencia	110
FIGURA 32.	Identificación de alianzas estratégicas	110
FIGURA 33.	Información sobre los puntos de ventas	111
FIGURA 34.	Determinación de objetivos y metas a corto plazo para una consecución exitosa	111
FIGURA 35.	Identificación de valores empresariales para mejora de la interacción comunicativa	112
FIGURA 36.	Fomento de la innovación al participar en proyectos creativos	112
FIGURA 37.	Recursos tecnológicos adquiridos para agregar valor a la producción	113
FIGURA 38.	Práctica de delegación de funciones a empleados apropiados	113
FIGURA 39.	Actividades empresariales planeadas con anticipación y prelación	114
FIGURA 40.	Innecesario resarcimiento por ausencias del personal	114
FIGURA 41.	Análisis de ineficiencias en la producción	115
FIGURA 42.	Comparativa de inversión en recursos con otras empresas	115

Introducción

Es esencial para las empresas contemporáneas ofrecer un modelo de negocio que se ajuste a las particularidades de los elementos organizacionales, y para que se actúe de manera adecuada en el cumplimiento de sus metas, con el fin de obtener ganancias, de modo que los servicios o productos brindados a sus clientes sean satisfactorios. De esta manera, se propone utilizar el modelo Canvas en un estudio de caso, herramienta perfectamente aplicable en industrias urbanas de menor capacidad de personal, sobre todo aquellas referidas al sector olivícola.

Entonces, el presente libro está conformado por cinco capítulos, los cuales contienen información teórica y práctica. En los dos primeros capítulos se desarrollan conceptos relacionados con modelos de negocio y productividad de las empresas olivícolas, así como normas legales referidas al tratamiento y producción de la aceituna en el contexto peruano.

En cuanto al tercer capítulo, se detallan los resultados y conclusiones de varias investigaciones relacionadas con la implementación de modelos de negocio en diferentes industrias. Respecto del cuarto capítulo, se describe el estudio de caso referido a la evaluación de la eficiencia de empresas olivícolas peruanas a las cuales se les aplicó un modelo Canvas. Por último, en el capítulo quinto se argumenta sobre las ventajas para todo tipo de organización al mejorar su sistema de gestión de calidad.

Introduction

It is essential for contemporary companies to offer a business model that adapts to the specific characteristics of their organizational elements, ensuring appropriate action in achieving their goals and generating profits, while also guaranteeing customer satisfaction with their services or products. Therefore, this study proposes using the Business Model Canvas, a tool perfectly applicable to urban industries with smaller workforces, particularly those in the olive oil sector.

Therefore, this book consists of five chapters, which contain both theoretical and practical information. The first two chapters develop concepts related to business models and productivity of olive-growing companies, as well as legal regulations concerning the processing and production of olives in the Peruvian context.

Chapter three details the results and conclusions of several research projects related to the implementation of business models in different industries. Chapter four describes a case study evaluating the efficiency of Peruvian olive oil companies using a Business Model Canvas. Finally, chapter five argues for the advantages of improving quality management systems for all types of organizations.

Modelo de negocio: Definición y tipos

I. ¿QUÉ ES UN MODELO DE NEGOCIO?

El mercado ha evolucionado de manera continua y la competitividad es un factor esencial para la sostenibilidad de los negocios actuales. Por otro lado, la improvisación provoca que la compañía rápidamente se desvíe del mercado y fracase el objetivo para el que fue establecida. De modo que, al planificar las actividades y diseñar la organización, es esencial entender los principios para cubrir las necesidades y expectativas de los consumidores¹.

Los modelos de negocio se utilizan para detallar las actividades, posición de la empresa, desarrollo productivo, entre otros aspectos, y el modo de generar valor para que la empresa perdure a largo plazo².

- 1 BETSY ESTEFANI ROJAS TARAZONA. “Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz – 2017” (tesis de pregrado), Huaraz, Perú, Universidad César Vallejo, 2017, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13267>].
- 2 HUGO ALBERTO RIVERA RODRÍGUEZ, NATALIA MALAVER ROJAS y LAURA VIVIANA MALDONADO. “El concepto de modelo de negocio: Evidencia

También se define como una magnífica herramienta para una adecuada administración de empresas. Es decir, la configuración de este modelo exige la integración de diversas estrategias e inversiones de capital que lleva a cabo una compañía para producir beneficios y expansión para la misma³. Así mismo, contiene las tareas y recursos necesarios para alcanzar la satisfacción del cliente.

Según ROJAS⁴, se percibe como un instrumento para organizar y llevar a cabo todas las acciones necesarias cuando se una empresa accede a un mercado. Así, el modelo negocio posee una visión y, principalmente, sugiere estrategias que contribuyan a neutralizar la competencia, por lo que los modelos económicos deben ser de fácil implementación.

De otro lado, LÓPEZ y DE LA GARZA⁵ afirman que este modelo se utiliza como instrumento conceptual para crear valor en la empresa, una adecuada toma de decisiones y obtener mejores resultados. Así mismo, es notable que es el modelo de rendimiento económico el que establece si una compañía tiene liquidez o resulta interesante para los inversores⁶. En síntesis, este modelo representa la consolidación financiera de las compañías en cualquier sector de actividad.

Estos conceptos han cambiado con el paso del tiempo, ya que surgió como parte de las empresas que aspiran a producir ganancias y funcionar en ambientes de competencia. No obstante, no se debe restringir a las compañías privadas que buscan obtener beneficios fi-

desde una PYME latinoamericana de calzado”, *Teknos Revista científica*, vol. 18, n.º 1, 2018, pp. 117 a 127, disponible en [<https://www.revistas-tecnologicocomfenalco.info/index.php/teknos/article/view/951>].

3 JACKIE NOEMÍ CAÑAR TINITANA y ARGELIO ANTONIO HIDALGO ÁVILA. “Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 2.165 a 2.189, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2498>].

4 ROJAS TARAZONA. “Modelo de negocios Canvas para la empresa multiseccional de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz – 2017”, cit.

5 JORGE ARMANDO LÓPEZ LEMUS y MARÍA TERESA DE LA GARZA CARRANZA. “La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras”, *Contaduría y Administración*, vol. 65, n.º 3, 2019, disponible en [<https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2312>].

6 JOHN MULLINS y RANDY KOMISAR. *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*, Barcelona, Profit Editorial, 2010.

nancieros. Es más, la generación, suministro y adquisición de valor a través de la coordinación de servicios no es un asunto que compete solo las empresas con fines de lucro, tanto los académicos como los profesionales han destacado su beneficio para empresas no lucrativas, así como para las entidades públicas⁷. También puede emplearse en organizaciones que ofrecen servicios ya que no se destina a un entorno específico.

II. TIPOS DE MODELO DE NEGOCIO

Uno de los modelos más reconocidos es el “tendero”, el cual implica establecer un negocio donde existen clientes potenciales y brindar tanto productos como servicios⁸. En cambio, el modelo de cebo y anzuelo, elaborado a principios del siglo xx, implica ofrecer productos básicos a precios bajos o deficitarios y cobrar de más por los componentes e insumos asociados.

Es importante destacar que el modelo Canvas propuesto por el suizo ALEXANDER OSTERWALDER representa de manera simplificada la lógica de los negocios. En otras palabras, detalla lo que una compañía brinda a sus clientes, la manera en que llegan a ellos, el vínculo con estos y, finalmente, cómo obtiene ganancias la compañía⁹.

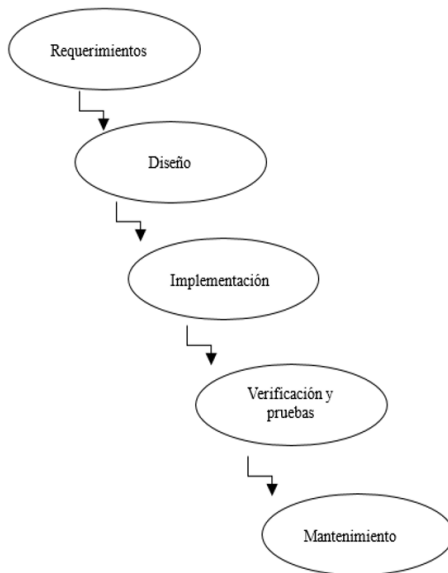
En tal sentido, se describen diferentes modelos de negocios como Waterfall y Canvas.

-
- 7 SELINA LORENZ, BARBARA HEIGL, MAXIMILIAM PLAMIÉ y PEJVAK OGHAZI. “From business models for public actors to public service provision models: Extending the business model concept to the public sector”, *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 201, 2024, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000696?via%3Dihub>].
 - 8 CARLOS JOSÉ CARVAJAL CAJAS. “Implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha” (tesis de maestría), Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2018, disponible en [<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>].
 - 9 LUIS LOZANO CAHUAY, JORGE CAICEDO FLORES, TEÓFILO FERNÁNDEZ BAYAS y RONNY ONOFRE ZAPATA. “El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales”, *Journal of Science and Research*, vol. 4, n.º 1, 2019, pp. 87 a 99, disponible en [<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>].

A. Waterfall

Este tipo de modelo se denomina “crecimiento en cascada”, pues se distingue por emplear pasos de manera secuencial y aguardar el comienzo de un paso para finalizarlo. Es utilizado de manera extensa en el desarrollo de *softwares*¹⁰.

FIGURA 1. Modelo Waterfall



Fuente: GARZOZI PINCAY, MESSINA SCOLARO, MONCADA MARINO, OCHOA LUNA, ILABEL PÉREZ y ZAMBRANO SEGURA. *Planes de negocios para emprendedores*, cit.

Dado el inconveniente de que los cambios no se detectan hasta el final de todo el proceso, se han aplicado varias variaciones, como incluir un prototipo intermedio para comprobar que todo funciona correctamente antes de crear el producto final.

10 RENÉ FARUK GARZOZI PINCAY, MARÍA MESSINA SCOLARO, CRISTIAN MONCADA MARINO, JOSÉ EDUARDO OCHOA LUNA, GRISELDA PAULA ILABEL PÉREZ y RICARDO ANTONIO ZAMBRANO SEGURA. *Planes de negocios para emprendedores*, s. l., Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIN), 2014, disponible en [<https://rephip.unr.edu.ar/items/f38eec1a-3371-4ee0-af59-a427cd6032cf>].

B. Lean

Su objetivo es mejorar la productividad, donde el proceso de fabricación esté libre de defectos, sobreproducción, procedimientos innecesarios, falta de gestión de transporte, etc.¹¹ Sus principios subyacentes son:

1. *Quitar el desperdicio*: se elimina las actividades derrochadoras.
2. *Ampliar el aprendizaje*: se requiere un aprendizaje continuo, basado en la evidencia de cada progreso.
3. *Responder lo antes posible*: cuanto antes se presente el producto final, se podrá recibir comentarios y correcciones más pronto.
4. *Esperar el tiempo necesario para decidir*: “las decisiones que no se basan en hechos se posponen hasta que dejan de ser hipotéticas”¹².
5. *Fortalezca su equipo*: se debe garantizar que los integrantes de cada área se escuchen mutuamente y de forma constante. Esto potenciará la motivación y el entusiasmo dentro del equipo. Para los modelos creados de forma interna, esto implica que las decisiones no se consideran exclusivamente por puestos de dirección.
6. *Generar integridad*: observar los problemas de la manera más integral posible y resolverlos de forma integral. Este modelo facilita el desarrollo del modelo Lean Startup.

C. Lean Startup

Cualquier negocio de hoy en día debe implementar recursos digitales para competir en el mercado, entre lo que se enfatiza la creación de

11 JESÚS MIGUEL MEJÍA MEJÍA. “Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2016, disponible en [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606233/MEJIA_MJ.pdf?sequence=1].

12 Ibid., p. 38.

un sitio virtual (sitio web) para limitar la tasa de fracaso del negocio. Esto conlleva a novedosos métodos para capacitar a nuevos individuos que desean aplicar sus ideas a un negocio, sobre todo aquellos relacionados con el desarrollo tecnológico, a partir de la orientación de emprendedores que llevan un mayor tiempo en el mercado¹³.

Entre los métodos más usados por diferentes organizaciones se centran “Lean Startup”, “Modelo de Stage Gate Típico” y “Business Model Generation”. Se debe considerar que los dos primeros métodos mencionados se centran en el vínculo establecido con el cliente para hacer un nuevo producto; mientras que el último método emplea el modelo Canvas.

– Enfoque Lean

El enfoque *Lean Startup* –LS– surge de los fundamentos del “sistema de producción de la empresa Toyota, conocidos como Lean Manufacturing y Just in Time”¹⁴.

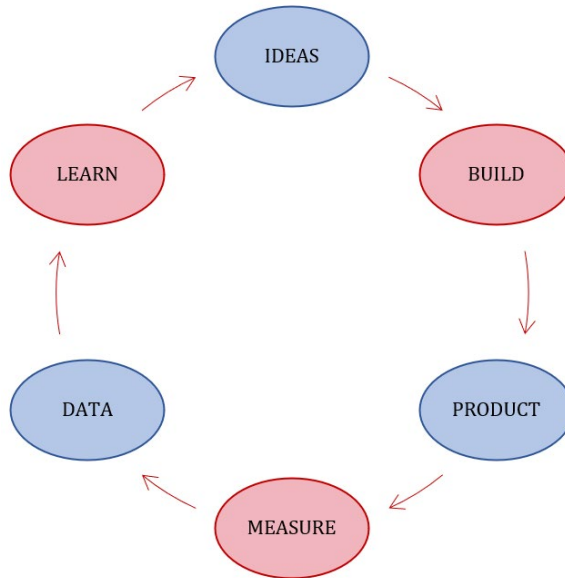
En tal sentido, el método LS se utiliza para verificar la utilidad de un producto en desarrollo, lo cual se opone al convencionalismo de *just do it*, el cual se centra en un tiempo determinado para recurrir a una solución, luego se ofrece al mercado para evidenciar “lo que ocurre”. Es posible que nadie se interese por lo que pueda suceder, o tal vez sí. Si fuera el primer escenario, existe la opción de invertir tiempo considerable para determinar si la propuesta de valor tenía relevancia para el consumidor.

De este modo, se determina si la “propuesta de valor” es de la preferencia del usuario para ejecutarlo de esa manera. En otras palabras, se permite enfocar el negocio en su sostenibilidad, no en la generación del producto en sí, cuyo enfoque se visualiza en la figura que sigue.

13 ERIC RIES. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Barcelona, Deusto, 2012.

14 *Ibid.*, p. 39.

FIGURA 2. Esquema del ciclo LS



Fuente: RIES. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, cit.

De acuerdo con este método, se debe recolectar información y las métricas, luego se pivotea (*lean*), así se reanuda el ciclo hasta determinar el modelo sostenible¹⁵.

Cabe señalar que es necesario el uso de MVP para vincularse con clientes potenciales, de modo que se pueda analizar el modelo de negocios; entonces, si en el modelo empresarial se logra reconocer algún problema, esto se puede solucionar a través del MVP, para lo cual se elige el conjunto de parámetros esenciales a desarrollar. En esta etapa se empiezan a formular la hipótesis, por ejemplo, si el cliente abonaría por la oferta de valor presentada.

15 FRANCISCO JAVIER LLAMAS FERNÁNDEZ y JUAN CARLOS FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. “La metodología *Lean Startup*: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento”, *Revista EAN*, n.º 84, 2018, pp. 79 a 95, disponible en [<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918>].

D. Stage Gate

Una de las cuestiones que se debe plantear un emprendedor al construir una empresa bien gestionada, es si la compañía cuenta con la capacidad para crear productos y servicios tanto innovadores como eficientes que sean sustentables a largo plazo y, en consecuencia, mantengan una posición estable en el mercado. Si este cuestionamiento se resuelve de forma favorable, entonces, se comprende que la creación de productos novedosos es una labor complicada, y por ende, es necesario establecer nuevos procedimientos para un avance exitoso¹⁶.

Con este modelo se busca “generar valor y administrar el riesgo de innovación con el fin de que la empresa efectúe la mejoría del producto o servicio”¹⁷. En vista de ello, se detallan diversos parámetros:

Innovación orientada al objetivo del cliente. Se debe desarrollar y presentar productos distintos de los precedentes dentro del mercado actual, centrándose en hallar respuestas para enfrentar las problemáticas que surgen con los clientes y presentar una propuesta de valor que sea de interés para el consumidor.

- *Definiciones y medidas iniciales.* Se puede determinar si un producto innovador fracasa o se cataloga como exitoso antes de la fase de desarrollo. Es necesario resaltar que la determinación y la primera acción definen las propiedades, atributos y ventajas de un producto exitoso, facilitando a los clientes comprender el valor del mismo.
- *Puntos de toma de decisión (avanzar/parar).* Las deficiencias del sistema dentro de una organización incluyen a los recursos limitados disponibles, posibles proyectos que no se completan o que sí lo hacen, pero se archivan porque toman demasiado tiempo. Las empresas de alto rendimiento tienen puntos críticos de decisión (*gates* o

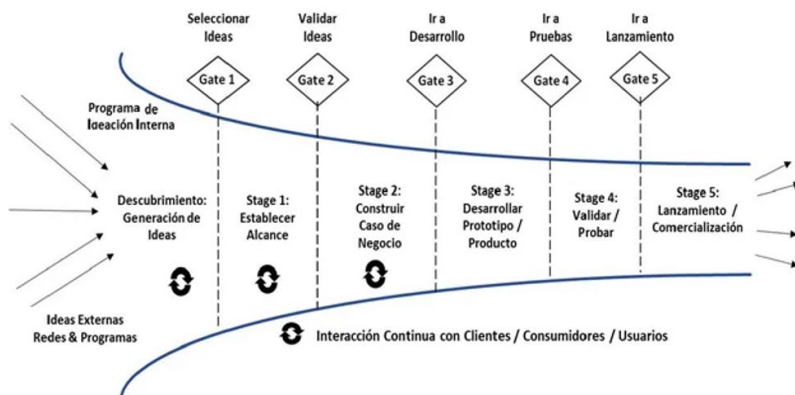
16 COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Construir un futuro mejor: Acciones para fortalecer la Agenda 20230 para el desarrollo sostenible*, Santiago de Chile, CEPAL, 2021, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1a441acf-eeb3-462e-bf93-f2948a22foab/content>].

17 ANTONIA TERÁN BUSTAMANTE, GRISELDA DÁVILA ARAGÓN y ROSARIO CASTAÑÓN IBARRA. “Gestión de la tecnología e innovación: Un Modelo de Redes Bayesianas”, *Economía: Teoría y Práctica*, n.º 50, 2019, disponible en [<https://economiatyp.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/398>], p. 66.

puertas) sobre si continuar con un proyecto o archivarlo. También lo son las personas responsables de elegir la mejor opción para lograr un proyecto exitoso.

- *Equipos multifuncionales reales.* Algunos proyectos de innovación son difíciles de implementar debido a su complejidad y requieren la colaboración de diferentes departamentos dentro de la empresa. Para llevar a cabo este proceso, los equipos de proyecto se estructuran considerando la cooperación y la empatía entre sus integrantes, así como el efecto beneficioso o perjudicial que esto puede tener en el ciclo de desarrollo y la ejecución del mismo. Así pues, para que los proyectos sean finalizados con éxito por equipos multifuncionales, se necesita un personal altamente capacitado, talentoso y responsable.
- *Involucramiento de los altos directivos.* El alto mando tiene que mostrar respaldo y dedicación en la creación de productos novedosos. Es necesario difundirlo por medio del ejemplo, pues si no demuestran respaldo, el éxito esperado disminuirá.

FIGURA 3. Modelo de *Stage Gate* Típico



Fuente: RUTH MATOVELLE, MANUEL LECUONA y BERNABÉ HERNANDIS. “Diseño e innovación radical desde una visión sistémica: El caso de las pymes industriales de Guayaquil-Ecuador”, *Revista KEPES*, vol. 18, n.º 23, 2021, pp. 49 a 74, disponible en [<https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/kepes/article/view/4299>].

Este proceso se basa en el hecho de que la innovación del producto primero se idealiza y, por último, el producto se lanza con éxito al mercado.

Un modelo típico de *Stage-Gate* tiene cinco secuencias (fases o *gates*) además de la fase de ideación:

- *Ideas creadas*. Se requiere de la generación de diferentes ideas antes de iniciar una actividad laboral.
- *Gate 1: Alcance*. Se debe investigar sobre el proyecto que se quiere emprender para obtener información que permita valorar o descartar el desarrollo del mismo.
- *Gate 2: Construcción del caso de negocio*. Se precisa de diversas fuentes evaluativas que son necesarias para efectuar el producto o servicio planteado, es decir, el “caso de negocio”.
- *Gate 3: Desarrollo*. Se refiere al diseño minucioso actual y la creación de “nuevos productos, así como el diseño de las operaciones o procesos de producción necesarios para llevar a cabo la producción en gran magnitud”¹⁸.
- *Gate 4: Validación y pruebas*. Consta de la evaluación de mercado para ratificar la propuesta del producto y sus debidas operaciones.
- *Gate 5: Comercialización*. Permite dirigir y ejecutar la venta del producto con éxito mediante estrategias de promoción.

– *Los gates o compuertas*

El *stage gate* se emplea al momento de empezar un proyecto, para analizar si es aceptable invertir en ello. Las metas de este proceso son:

- Examinar la justificación del negocio.
- Garantizar la calidad óptima de la realización del proyecto.
- Aceptar los recursos y planes estipulados para el proyecto.

Son de varios tipos:

- *Entregables.* Todo el personal encargado de elegir las mejores decisiones para la eficacia de la organización recibe información relevante sobre las tareas ejecutadas con anterioridad.
- *Criterio de decisión.* Se consideran varios aspectos para lograr el alto nivel del proyecto, estos son el “ajuste estratégico”, el producto, la ventaja competitiva, “atractivo en el mercado”, “factibilidad técnica”, sinergia, “recompensa financiera”. Así, se podrá tomar las mejores decisiones.
- *Salidas.* Trata de la opción elegida para continuar con el proyecto o realizar cambios que los lleve al uso adecuado de los recursos para la generación del producto. De este modo, dicho modelo ha sido diseñado para elaborar con agilidad y eficacia un nuevo producto. Este procedimiento fortalece a los grupos de trabajo de proyecto al suministrar una guía con la elección de lo esencial en cada etapa del proyecto. El producto resultante de calidad es ofrecido al equipo o persona que garantiza el cumplimiento de los estándares específicos para continuar con el proceso (*gatekeeper*) para posibilitar una toma de decisiones mejor, oportuna y basada en hechos para asignar de manera óptima el capital y los recursos operativos.

E. Canvas

Se utiliza para facilitar la comprensión de la organización a la cual se aplica este modelo, y así identificar medios de beneficio en ese campo¹⁹.

Permite detallar al cliente lo que brinda una empresa y cómo logra que el producto o servicio sea de su conocimiento, también se describe sobre la relación con sus clientes y, en última instancia, la manera en que gana dinero la empresa. También conocido como *Business Model Canvas*, se considera una herramienta de gestión empresarial que permite identificar y establecer modelos de negocio innovadores. Este modelo económico detalla las conexiones o interrelaciones entre sus componentes. Es muy práctico cuando se utiliza para explicar los detalles del funcionamiento de una empresa.

– Dimensiones o módulos del negocio Canvas

Este módulo, según CARVAJAL²⁰ destaca en que su “propuesta de valor” debe ser transmitida a diversas personas que se serán futuros clientes, por lo que es fundamental el uso de recursos y formar vínculos con “grupos de interés” internos y externos. Por lo tanto, cada módulo diseñado por OSTERWALDER debe ser utilizado con esta finalidad, estos se muestran en la figura que sigue.

TABLA 1. Elementos del modelo Canvas

Elementos
Asociaciones clave
Actividades clave
Recursos
Propuestas de valor
Relaciones con clientes
Canales de distribución
Segmentos de mercado
Estructura de costos
Fuentes de ingresos

Fuente: Adaptado de ANA MIRELLA PASTOR BANDA. “Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa, Lambayeque 2013” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2014, disponible en [<https://repositorio.usat.edu.pe/items/9af5fc48-9caa-4149-b997-869f41de77de/full>].

a. Segmentación de clientes

La meta es reunir a los consumidores con atributos similares en grupos establecidos y detallar sus requerimientos, descubrir datos geográficos y demográficos, preferencias, entre otros factores. Después, se debe localizar a “los clientes actuales en los distintos segmentos para, finalmente, obtener alguna estadística y potencial de crecimiento en cada grupo”²¹.

- 20 CARVAJAL CAJAS. “Implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha”, cit.
- 21 ROJAS TARAZONA. “Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz – 2017”, cit., p. 24.

Es necesario considerar que este elemento es un campo de estudio en auge, ya que enfrenta múltiples desafíos al momento de replicar el comportamiento del consumidor en relación con un producto o una marca. Por ello, la segmentación de clientes es un componente esencial de la estrategia de marketing durante el proceso de decisión, pues establece vínculos con los clientes, los divide en distintos grupos y proporciona variados servicios en el “nicho de mercado”²².

b. Propuesta de valor

De acuerdo con lo estipulado por OSTERWALDER y PIGNEUR, esto incentiva a los clientes a “seleccionar una compañía sobre otra. Su meta es solucionar un inconveniente o cubrir las necesidades de un cliente”²³. También adquiere el significado de un conjunto de productos o servicios que cumplen con las necesidades de un segmento del mercado. Esto significa una ventaja para la competitividad de una empresa, ya que puede llegar a ser nueva o similar a un producto reciente con características añadidas²⁴. Por consiguiente, se utilizan estratégicamente para transmitir las ventajas de una oferta concreta en términos de costos, calidad, características y prestación, y su propósito principal es el incremento de la demanda de servicios o productos²⁵. También es importante establecer distintas cualidades de un *business model*:

- Productos y servicios. Se debe establecer una lista de lo necesario para la ejecución de la “propuesta de valor”.

22 SAUMENDRA DAS y JAMMENJOY NAYAK. “Customer segmentation via data mining techniques: State-of-the-art review”, en GIACOMO RICCIA, RUDOLF KRUSE y HANZ J. LENZ (eds.). *Computational intelligence in data mining*, Viena, Springer, 2022, pp. 498 a 507.

23 ALEXANDER OSTERWALDER e YVES PIGNEUR. *Business model generation*, Nueva Jersey, Deusto, 2009, p. 23.

24 MARÍA AMPARO MORILLO RIDAURA. “El estudio del caso Amazon: Lecciones del líder en el comercio electrónico” (tesis de pregrado), España, Universidad Politécnica de Valencia, 2021, disponible en [<https://riunet.upv.es/entities/publication/fcb95e55-c21c-4bc3-86f3-a1b7c97029a2>].

25 EIJA-LIISA HEIKKA. “Value propositions in KBIS: How to facilitate the communications of value”, *Knowledge and Process Management*, vol. 30, n.º 3, 2023, pp. 278 a 288, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1750>].

- Radica en la elaboración de un listado basado en lo que la empresa implementa para el desarrollo de su “propuesta de valor”.
- Creadores de alegrías. Se centra en la satisfacción y éxito del producto ofrecido, esto genera en el cliente un sentimiento de júbilo porque su necesidad fue satisfecha o superó sus expectativas.
- Aliviadores de frustraciones: Se explica cómo su producto o servicio alivia la frustración del cliente, cómo se planea eliminar o aliviar alguna de las razones que generan inconvenientes en el negocio, durante o después de completar el trabajo.

Por lo tanto, en la propuesta se debe incluir cada producto o servicio y nivel de servicio de mayor relevancia. Estos dos primeros segmentos constituyen la base del modelo económico, entre los que sobresalen la innovación, la eficacia, el diseño y la marca, además del precio, la disminución de gastos y riesgos, y otras modificaciones del producto.

Además, la elaboración de una propuesta de valor competitiva consiste en una representación integral del sistema de valor desde los puntos de vista de los proveedores de servicios y de los clientes, así como una evaluación constante de su correspondencia²⁶.

c. Canales de distribución

Es importante solucionar cómo se establece la interacción con los clientes. Los aspectos esenciales para ello son los datos, la distribución y las actividades que se puedan realizar luego de vender el producto. De igual manera, se identifica para cada producto ofrecido su apropiado canal de distribución, de modo que sea factible medir la tasa de éxito de la misma y la eficiencia de costo, así como la utilidad esperada.

26 YULIYA KOLOYOMETS y ASTRID DICKINGER. “Understanding value perceptions and propositions: A machine learning approach”, *Journal of Business Research*, vol. 154, 2023, pp. 1 a 10, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322008207?via%3Dihub>].

d. Relación con el cliente

Se advierte la cuantía económica y de tiempo que se requiere implementar a fin de que la interacción comunicativa con los usuarios sea posible. Cabe destacar que, si un artículo o servicio tiene un elevado costo, los consumidores traten de establecer una relación más estrecha con la compañía. Por tanto, se vincula con el apoyo individual y altruista, el autoservicio, los servicios automatizados, las comunidades y la cocreación.

e. Flujo de ingresos

Se determina como “el beneficio económico producido para cada grupo de clientes, además de las aportaciones monetarias que participen en el proceso económico de la organización”²⁷. De este modo, se mantiene una perspectiva de los colectivos más lucrativos para desarrollar estrategias singulares de cada producto o servicio y, de esta manera, repotenciar el futuro de cada uno. Entre las más habituales se incluyen la comercialización de activos, préstamos, honorarios, publicidad, entre otras.

- *Comercialización de activos*: se refiere a un conjunto de valores de lo que dispone una empresa para revenderlos y obtener una ganancia. Es importante señalar que actualmente se ha experimentado un gran crecimiento del mercado de negocios de activos digitales debido a que se ha incrementado el uso de criptomonedas, lo cual ha generado una mayor cantidad de participantes y un incremento del volumen de transacciones²⁸.
- *Préstamos*: se refiere a un tipo de deuda monetaria que implica una retribución de activo financiero por un periodo largo de tiempo entre el prestamista y el deudor.

27 ROJAS TARAZONA. “Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz - 2017”, cit., p. 29.

28 JINGWEN MIAO. “Study of the legal adaptation of digital asset trading and security laws”, *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, vol. 3, n.º 3, 2024, pp. 142 a 150, disponible en [<https://wepub.org/index.php/IJSSPA/article/view/2282>].

f. Recursos clave

Después de culminar con los clientes, es necesario enfocar todos los esfuerzos en el negocio. Para llevar a cabo este proceso, se elige la propuesta de valor más significativa, la cual se debe relacionar con los segmentos de clientes, canales de distribución, vínculos con los clientes y fuentes de ingresos, con el fin de establecer qué recursos esenciales están vinculados con que la compañía brinde su oferta de valor. Cabe destacar que esta operación es necesaria para cada “propuesta de valor”. Después de realizar el estudio de mercado, se establecen los elementos necesarios para el desarrollo de los productos (gestión de recursos).

g. Actividades clave

Engloba todo tipo de actividad para la comercialización del producto (“propuesta de valor”, “canales de reparto”). También se toma en cuenta la producción, la publicidad, el servicio al cliente, la capacitación del personal, entre otros, para incrementar la calidad y el volumen de ventas.

h. Socios clave o red de asociados

Aquí se describen los proveedores, socios y afiliados con los que se trabaja para llevar a cabo el negocio. Se identifica esta red de cooperación y se establecen alianzas inteligentes con el objetivo de extraer el máximo beneficio de cada una de ellas. Esto incluye alianzas estratégicas, acuerdos con proveedores, cooperación entre competidores y relaciones comprador-distribuidor.

Cabe señalar que según KOLOMOYETS y DICKINGER²⁹, el rol del proveedor de servicios implica la elaboración de una propuesta de valor, transmitirla a los clientes como una posible promesa de valor y ayudarles en la consecución del valor sugerido mediante la experiencia de consumo. Por tanto, el valor obtenido se expresa como valor de uso, que representa la valoración emocional y cognitiva de los clientes respecto a si se sienten más favorecidos (valor positivo) o menos favorecidos (valor negativo) durante la experiencia de servicio.

29 KOLOYOMETS y DICKINGER. “Understanding value perceptions and propositions: A machine learning approach”, cit.

i. Estructura de costos

Se empieza por determinar los costes de la empresa, seguido generalmente de los costes de producción, publicidad, etc., dependiendo del campo de actividad. Conviene prestar especial atención a cada acción ya que requiere decisiones de inversión y rentabilidad. Estos son los costos fijos, los costos variables y las inversiones.

- *Costos fijos*: Son aquellos que se mantienen estables sin importar la cantidad de producción o ventas. Entre estos se considera el alquiler, los sueldos (del personal permanente), las tarifas de seguros, los pagos de créditos. Por ejemplo, una compañía de *software* que abona una cuota mensual a un servidor, sin importar la cantidad de usuarios, experimenta un coste fijo³⁰. No obstante, existen ciertos costos fijos que solo se aplican a ciertos momentos o actividades. Por ejemplo, los costos fijos a elección o establecidos, los cuales se generan a raíz de las políticas de la gerencia de la compañía. Además, existen costos fijos comprometidos, es decir, gastos realizados durante un periodo específico con un largo periodo de tiempo establecido al finalizar dicho periodo³¹.
- *Costos variables*: Estos costos se refieren a aquellos costos totales que requieren modificarse siempre que las actividades de producción generen distintas cantidades del producto final. Es decir, estos costos se incrementarán si se aumenta la producción, también sucede a la inversa, si la actividad productiva se reduce, también disminuirán los costos variables. Es necesario destacar que los inductores de costos tienen impacto en los costos variables, entre los que se encuentran los costos directos de materiales, mano de obra directa, costos de ciertos equipos, entre otros³². Estos costos se clasifican en costes variables técnicos, que establece una correlación entre el recurso y el producto, es decir, si se incrementa el producto, también se aumentará el recurso; y coste variable discrecional, que están vinculados

30 ELLA ANASTASYA SINAMBELA y MOHAMMAD DJAELANI. "Cost behavior analysis and categorization", *Journal of Social Science Studies*, vol. 2, n.º 1, 2022, pp. 13 a 16, disponible en [<https://jos3journals.id/index.php/jos3/article/view/18>].

31 Ídem.

32 Ídem.

con los recursos y los productos, aunque no son tangibles. Si se incrementa la producción, se aumentará el recurso, pero si se aumenta el recurso, la producción no siempre se incrementará.

- *Costos directos*: Pueden ser asignados directamente a un objeto de costo. Por ejemplo, el precio directo de un producto alimenticio corresponde al precio de su empaque. En consecuencia, estos gastos pueden ser rastreados o detectados de manera sencilla hasta el alimento³³.
- *Costos indirectos*: Se refiere a los gastos en los que se ha incurrido, pero que no se pueden vincular con el objeto de costo. Por ejemplo, un encargado no participa directamente en el proceso productivo, solo supervisa el proceso de producción; por ende, los gastos de este supervisor no pueden vincularse directamente con los productos generados³⁴.
- *Inversión*: Se refiere a todo activo que un inversor disponga o controle de manera directa o indirecta, que reúna las cualidades de una inversión como el compromiso de capital y otros recursos, además de las expectativas de ganancia o los beneficios que obtendrán de ello³⁵.

– El lienzo Canvas

LLAMAS y FERNÁNDEZ³⁶ señalan que es una herramienta indispensable para visualizar el modelo de negocio aplicado a un *startup*. En otras palabras, se establece el método LS para corroborar la efectividad del producto en el mercado.

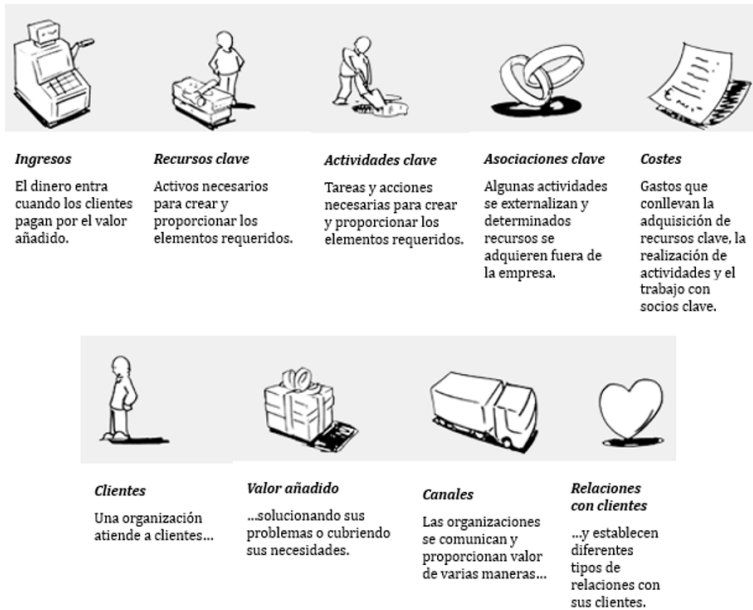
33 Ídem.

34 Ídem.

35 CHRITINA JEYADEVI. “Type of investment”, en SRUTHI. S, DAVID WINSTER PRAVEENRAJ y VILAS D. DOIFODE. *Research trends in multidisciplinary subjects*, vol. 2, India, Archers & Elevators Publishing House, 2021, pp. 46 a 49.

36 LLAMAS FERNÁNDEZ y FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. “La metodología *Lean Startup*: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento”, cit.

FIGURA 4. Módulos del modelo Canvas



Fuente: Adaptado de OSTERWALDER y PIGNEUR. *Business model generation*, cit.

III. IMPORTANCIA DEL MODELO CANVAS

Su relevancia radica en los beneficios que conlleva este modelo aplicado a un proyecto, representa una empresa a través de nueve elementos que interactúan y conecta las actividades de cada organización y la realidad, y puede ajustarlo en consecuencia³⁷.

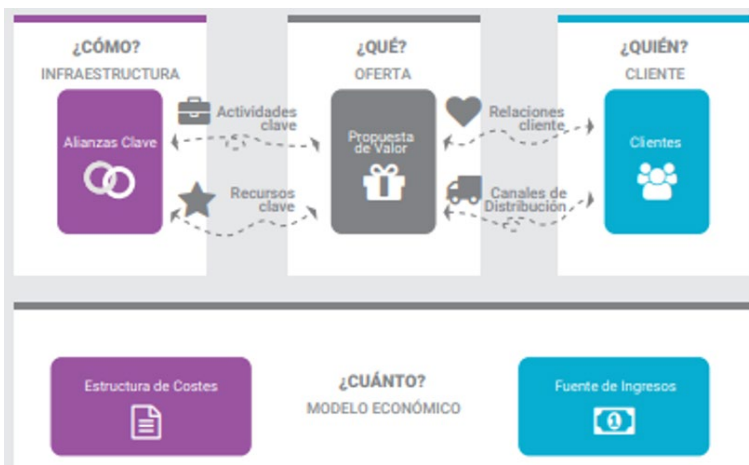
Se considera esencial porque es fácil de usar y adaptable a los requerimientos y circunstancias de su organización. A pesar de que se asume que cada organización persigue sus metas de forma distinta a las demás, todas estas requieren generar ingresos mediante decisiones económicas clave para mantenerse y expandirse en el mercado. Así también, la manera más efectiva para fortalecer las estrategias de la empresa se deriva de las áreas identificadas mediante el diseño de la

37 LOZANO CAHGUAY, CAICEDO FLORES, FERNÁNDEZ BAYAS y ONOFRE ZAPATA. "El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales", cit.

propuesta de valor, por lo que este modelo permite que estas estrategias sean más específicas y medibles³⁸.

Este modelo empresarial es beneficioso para enfrentar a la competencia, dado que una descripción detallada de la empresa facilita –a los trabajadores y asociados– la comprensión de los componentes esenciales para alcanzar las metas empresariales. También, es esencial para generar un plan financiero definitivo, el cual contará con las ventas, ingresos, costos y gastos anuales³⁹.

FIGURA 5. Estrategias de comprensión del modelo Canvas



Fuente: JUNTA DE EXTREMADURA. *Guía didáctica modelo Canvas*, España, Nevo Iniciativa, 2017.

- 38 WIRANIA SWASTY. “Business model innovation for small medium enterprises”, *Journal The Winners*, vol. 16, n.º 2, 2015, pp. 85 a 95, disponible en [<https://distantreader.org/stacks/journals/winners/winners-1561.pdf>].
- 39 BRANISLAV MACIETA, MIROSLAV FUSKO, VLADIMIRA BISNASOVA y BEATA FURMANNOVA. “Business model canvas in global enterprises”, *SHS Web of Conferences*, vol. 74, 2020, pp. 1 a 7, disponible en [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf_glob2020_02010/shsconf_glob2020_02010.html].

IV. RELEVANCIA DEL MODELO DE NEGOCIOS EN PEQUEÑAS Y MEDIANAS EMPRESAS

Las pequeñas y medianas empresas –PYMES– necesitan desarrollar una oferta novedosa para sus clientes, con el fin de innovar el modelo de negocios. Estas empresas requieren clarificar dicho modelo a partir del uso de sus fortalezas en el sector creativo, lo cual contribuye a que estas PYMES perduren en el mercado y sean competitivas⁴⁰.

Por tanto, es crucial que se proponga, desde una fase inicial, un modelo de negocio apropiado para PYMES, con las características específicas del mercado y el contexto al que se enfoque. De no hacerlo, el emprendedor puede enfrentar dificultades al querer expandirse o consolidarse en el surgimiento de un nuevo mercado⁴¹.

De acuerdo con MÜLLER⁴², es importante reconocer que las PYMES pueden obtener un mayor valor de las tecnologías emergentes mediante modelos de negocio apropiados. Esto quiere decir que la innovación tecnológica resulta ser un impulsor esencial para la originalidad de los modelos empresariales, por lo que las empresas necesitan ajustar sus esquemas de negocio a las amenazas y oportunidades externas.

Tal es el caso de las empresas de Brasil, en el rubro de la manufactura mundial, quienes utilizan la tecnología para encabezar sistemas de producción modernos e innovadores, así como el uso de habilidades de este rubro para la transición hacia productos de mayor valor añadido. En realidad, este país está progresando de manera activa en su plan de neointustrialización, poniendo un énfasis significativo en los proyectos de digitalización y descarbonización para potenciar la productividad y la competitividad a nivel global⁴³.

40 SWASTY. “Business model innovation for small medium enterprises”, cit.

41 GOBIERNO DE ESPAÑA. *La innovación y los nuevos modelos de negocio en pymes y autónomos*, Madrid, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2024, disponible en [<https://www.acelerapyme.es/novedades/monografico/la-innovacion-y-los-nuevos-modelos-de-negocio-en-pymes-y-autonomos>].

42 JULIAN MARIUS MÜLLER. “Business model innovation in small and medium sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, n.º 8, 2019, pp. 1.127 a 1.142, disponible en [<https://www.emerald.com/jmtm/article/30/8/1127/236679/Business-model-innovation-in-small-and-medium>].

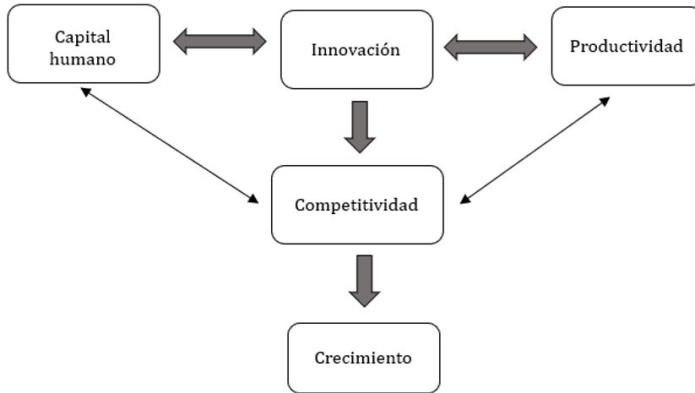
43 WORLD ECONOMIC FORUM. *Empowering small and medium-sized enterprises through digital business model innovation. White Paper*, Ginebra, World Economic Forum, 2024, disponible en [<https://www.weforum.org/>]

En los últimos cinco años, se han llevado a cabo iniciativas coordinadas para revitalizar las PYMES, reconociendo su importancia en la aportación al empleo mundial y a la producción industrial. Apoyar a las PYMES permite que se expandan sus perspectivas más allá de los límites de supervivencia, así como brindarles los saberes y recursos requeridos para un desarrollo sostenible a largo plazo. Por lo pronto, la política referida a la nueva industrialización en Brasil tiene como objetivo el fortalecimiento de todo el sector industrial en zonas clave para fomentar el desarrollo social y económico.

CAPÍTULO SEGUNDO**Productividad empresarial en el sector
olivícola****I. DEFINICIÓN DE PRODUCTIVIDAD**

De acuerdo con MEDINA⁴⁴, el término “productividad” existe desde hace más de dos siglos. No obstante, desde 1950 la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos –OCDE– señala que es resultado de un proceso de división entre lo que se produce y un factor que interviene en ello.

44 JORGE EDUARDO MEDINA FERNÁNDEZ DE SOTO. “Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”, *Revista EAN*, n.º 69, 2010, pp. 110 a 119, disponible en [<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/519>].

FIGURA 6. Interacción entre capital humano, innovación y productividad

Fuente: MEDINA FERNÁNDEZ DE SOTO. “Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”, cit.

Pese a que en la organización se obtienen los elementos palpables para el proceso productivo, ciertas teorías consideran la relevancia de incorporar elementos intangibles en este proceso, dado que contribuyen a incrementar la productividad.

II. ¿QUÉ ES PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL?

RAMÍREZ *et al.*⁴⁵ afirman que todas las empresas, independientemente de su tamaño, tienen como principal objetivo una mejor producción, esencial para el desarrollo de cada emprendimiento.

Respecto del contexto empresarial, se define como un conjunto de acciones para generar beneficios y activos financieros, además de estar orientadas a conseguir un ambiente de trabajo positivo y las metas de una organización, considerando la correlación entre los recursos destinados y los resultados obtenidos para cumplir con los objetivos de la organización.

Es esencial una administración de empresas apropiada para incrementar la productividad de la misma. También es necesario incorporar métodos que puedan implementarse en la empresa, puesto que el objetivo de esta gestión es mejorar la productividad, la sostenibilidad, la competitividad y asegurar su viabilidad.

– Aspectos fundamentales

Los aspectos a considerar en la productividad se relacionan con el desarrollo de una empresa.

- a. *Metas y objetivos*: Es fundamental definir el objetivo para el éxito en el ámbito empresarial. Además, es imprescindible determinar la dirección que se seguirá y emplearla como fuente de motivación. No obstante, no siempre resulta sencillo mantenerse concentrado en las metas empresariales, puesto que la ausencia de incentivos, la existencia de distracciones o la ausencia de rivalidad pueden perjudicar las metas de la empresa. La mayor parte de los empleados dedican numerosas horas de trabajo, pero no siempre consiguen las metas previstas. De modo que, hallar la eficiencia máxima debe ser la prioridad principal.
- b. *Fomentar las sinergias*: Los valores empresariales deben estar claros. Esto mejora la comunicación y el trabajo en equipo, creando así motivación interna, y en consecuencia, aumentando la productividad. Rodearse de grandes colaboradores y trabajar estrechamente con ellos siempre dará mejores resultados. Además, trabajar en equipo también mejora el esfuerzo individual.
- c. *Incentivación de la creatividad*: El dinero no es el único incentivo. Es muy importante que las empresas fomenten la creatividad y creen cambios dentro de sus empresas para mejorar la productividad con el fin de lograr sus objetivos de innovación. Hoy en día, la creatividad debe considerarse una condición esencial para la supervivencia de cualquier negocio, ya que asegura su competitividad en el mercado y le permite hacer frente a los cambios constantes.
- d. *Innovación tecnológica*: Adoptar la innovación mejora los resultados y aumenta la productividad empresarial. Es importante señalar que las empresas requieren mejorar su competitividad, por lo que deben

innovar con tecnologías emergentes e invertir en procesos de producción que contribuyan a incrementar la productividad. Además, estos recursos son esenciales para suprimir procesos que no brindan valor. También es necesario desarrollar instrumentos laborales que asistan a los individuos en la comprensión de qué tareas deben realizarse, cuándo y de qué manera.

- e. *Delegación de funciones*: Una productividad deficiente se debe a que la empresa cuenta con un jefe a cargo de todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe delegar tareas a las personas adecuadas. En tal sentido, la delegación también es esencial para mejorar la forma en que utiliza su tiempo.
- f. *Planificación de actividades*: Es esencial administrar el tiempo de manera adecuada para incrementar la productividad en los negocios, dado que la pérdida de tiempo obstaculiza este indicador económico. En otras palabras, su importancia radica en organizar y definir prioridades para alcanzar los objetivos y metas planteados.
- g. *Flexibilidad laboral*: Es muy importante aumentar la motivación de los empleados. Un empleado insatisfecho es un empleado incompetente. Conciliar la vida laboral y familiar es una preocupación tanto para hombres como para mujeres, pero todavía existen diferencias significativas entre ambos. Si se puede encontrar el equilibrio, es perfecto. Además, las empresas que logran el equilibrio laboral ven una reducción del 30% en el ausentismo.

III. SECTOR OLIVÍCOLA EN EL PERÚ

Perú posee cerca de 7.500 hectáreas de olivos, esto hace referencia a más de 10.000 toneladas de aceitunas, con un 85% destinado a la producción de aceituna de mesa y el resto para el aceite de oliva. De ello, casi un 90% se exporta a Brasil.

En cambio, en Tacna, provincia de Perú, la producción de aceitunas del año 2015 se centró en procesadas no congeladas, de lo cual se exportó un 83%. Pese a ello, en los siguientes cuatro años aumentó el 73% de la producción de aceitunas con vinagre o ácido acético⁴⁶.

A. Propiedades del olivo

Al ser el olivo un árbol muy rústico, se cultiva en terrenos menos fértiles y tiene rendimientos mucho mayores en zonas con climas extremadamente secos. Originario de Persia, este árbol se trasladó a naciones mediterráneas, donde se halló adecuados entornos en países como Argentina, Perú, Chile, México y al sur de los Estados Unidos, antes de alcanzar el continente americano durante la etapa de la conquista. Cuando se cultiva un olivo, este árbol tiene un tamaño medio, con una altura que varía entre los cuatro y ocho metros, dependiendo de la variedad. El proceso de cultivo de este árbol ha permanecido por más de un siglo, pues continúa siendo eficiente⁴⁷.

De igual modo, se debe entender que el distintivo esencial del olivo es su longevidad. Es cierto que desde la plantación hasta la aparición del fruto se necesitan de siete a nueve años, pero en las condiciones adecuadas pueden seguir dando frutos hasta 300 años. Es necesario destacar que “el olivo es uno de los cultivos más antiguos y distintivos de la cuenca mediterránea. En esta región se concentra el 95% de la producción mundial”⁴⁸.

B. Norma técnica asociada al cultivo de aceitunas

La normativa peruana aplicada al fruto de olivo cultivado (*Olea europaea sativa Hoff*), refiere que sea tratado o procesado adecuadamente y ofrecido para consumo directo como aceituna comestible⁴⁹.

internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la región Tacna, 2016”, *Veritas Et Scientia*, vol. 7, n.º 2, 2019, pp. 991 a 1.001, disponible en [<https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/76>].

- 47 SUSANS CAROLINA PAOLA DEL PINO ZAPATA. “Proceso de la aceituna estilo californiano mediante el reuso de la soda cáustica proveniente del tratamiento alcalino de la preparación de aceituna verde sevillana en la provincia de Tacna, año 2015” (tesis de pregrado), Tacna, Perú, Universidad Privada de Tacna, 2016, disponible en [<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/88/delpino-zapata-susana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>], p. 8.

48 Ídem.

- 49 RAÚL MACHACA MAMANI. *Proyecto de Ley N.º 7938 de 2020, Proyecto de ley que promueve la industrialización del olivo*, Lima, Congreso de la República, 2021, disponible en [<https://leyes.congreso.gob.pe/>

Estas disposiciones también se consideran para los productos extraídos del olivo, como las aceitunas envasadas en contenedores a granel y para que sean reenvasadas en contenedores de un menor tamaño. Se cuenta con variedades de aceituna de mesa y otras variedades reconocidas internacionalmente, entre las que se destacan seis variedades: sevillana, ascolana ternera, gordal, manzanilla, liguria y pendolino.

TABLA 2. Descripción de las variedades de aceituna envasadas

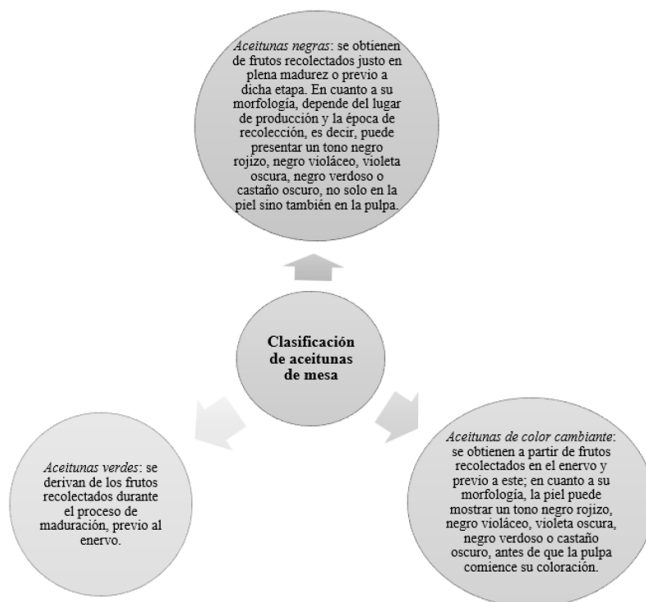
Variedad	Características
Sevillana	<p>Especie peruana más antigua denominada “criolla”. Se produce en Huaral, Ica, Pisco, Bella Unión, Yauca, La Ensenada, Mejía, Mollendo, Ilo y Tacna. En cuanto a su morfología, es un árbol de tamaño grande, de color negro-morado intenso a la madurez.</p> <p>Es la variedad más adecuada para la elaboración de aceitunas botija, machacada y seca en todos los métodos criollos, las cuales tienen una mayor demanda a nivel nacional.</p>
Ascolana ternera	<p>Es una de las variedades italianas de mesa más destacadas. Respecto a su estructura, es un árbol con una dimensión superior a la media, rústico, de producción semitemprana y autofértil. Es una variedad adecuada para el almacenamiento, generando frutos con excelentes propiedades, aunque con una cutícula muy suave y pulpa blanca, que se madura con facilidad al ser recolectada. Se cultiva a partir de las irrigaciones de Ensenada y Tacna.</p>
Gordal	<p>Se considera una de las variedades más destacadas de España, originario de la provincia de Sevilla. En cuanto a su morfología, es un árbol de tamaño medio, genera frutos grandes con pulpa sólida, de temprana madurez y de un tono brillante al madurar. Por ende, es una variedad magnífica para la producción de conservas, en especial de las aceitunas rellenas.</p>
Manzanilla	<p>Es una especie española esencial para la industria de conservas de aceitunas. Respecto de su morfología, es un árbol de gran tamaño, con alta producción, aunque tiene una tendencia al añerismo. Suele ser poco exigente con el clima y la producción semitemprana.</p>

Liguria	Es una variedad aceitera introducida al país procedente de Chile. Es un árbol de gran tamaño, muy productivo, con una variedad utilizada exclusivamente para extraer aceite.
Pendolino	Es una variedad de origen italiano utilizado principalmente como polinizante. Consiste en un árbol de mediano vigor, de buena y constante fructificación que se utiliza para extraer aceite.

Fuente: MACHACA MAMANI. *Proyecto de Ley N.º 7938 de 2020, Proyecto de ley que promueve la industrialización del olivo*, cit.

Por otro lado, “la norma técnica peruana NTP 209.098:2006 se refiere a las aceitunas de mesa y las clasifica en verdes, descoloridas o negras dependiendo de la madurez del fruto crudo”⁵⁰.

FIGURA 7. Variedades de aceituna de mesa



Fuente: PERÚ - MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. “Aceitunas”, Resolución Dirección Ejecutiva N° D000233-2021-MIDIS/PNAEQWDE de 2021, cit.

50 PERÚ - MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. “Aceitunas”, Resolución Dirección Ejecutiva N° D000233-2021-MIDIS/PNAEQWDE, de 15 de septiembre de 2021, Lima, 2021, disponible en [<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2184419/RDE%20N%C2%B0%20D000233-2021-MIDIS-PNAEQW-DE.pdf.pdf?v=1631809759>], p. 1.

En la siguiente tabla se muestran los tipos, preparaciones, tratamientos y conservación posterior de las aceitunas.

TABLA 3. Detalles de cada tipo de aceituna

Tipo	Preparaciones	Tratamiento	Conservación posterior
Aceitunas verdes	Aceitunas verdes estilo español o a la sevillana, en salmuera:	Tratadas con base alcalina, y acondicionadas posteriormente en salmuera en la que sufren una fermentación natural total.	Conservadas por fermentación natural
	Aceitunas verdes al natural en salmuera:	Tratadas directamente con salmuera y conservadas por fermentación natural total o parcial.	Conservadas por fermentación natural
	Aceitunas verdes en Salmuera:	Tratadas con una base; alcalina y acondicionadas posteriormente en salmuera en la que sufren una fermentación natural parcial.	Su conservación posterior podrá realizarse: a) Por esterilización o pasteurización. b) Por adición de sustancias de conservación. c) Por refrigeración. d) Por tratamiento con nitrógeno o dióxido de carbono, sin salmuera
Aceitunas de Color Cambiante	Aceitunas mulatas (color cambiante) en salmuera:	Tratadas directamente con salmuera en la que sufren una fermentación natural total o parcial quedando listas para el consumo	Conservadas por fermentación natural
	Aceitunas ennegrecidas por oxidación	Obtenidas de frutos inmaduros oscurecidos mediante oxidación y han perdido el amargor mediante tratamiento con lejía alcalina, debiendo ser envasadas en salmuera.	Esterilización con calor

Aceitunas Negras	Aceitunas negras al natural en salmuera	Son aquellas tratadas directamente con salmuera, se conservan por fermentación natural total o parcial y listas para su consumo. Su apariencia es firme y liza.	Conservadas por fermentación natural.
	Aceitunas negras aderezadas	Tratadas con una base alcalina y acondicionadas posteriormente en salmuera en la que sufren una fermentación natural total o parcial.	Fermentación natural por uno de los siguientes métodos - En salmuera. - Por esterilización. - Mediante sustancias de conservación
	Aceitunas negras estilo griego	Son aquellas tratadas directamente con salmuera, al natural o con fermentación natural parcial y son conservadas con adición de vinagre.	Conservadas con adición de vinagre
	Aceitunas negras secas	Obtenidas sobremaduras secadas naturalmente.	
	Aceitunas sal seca al natural:	Obtenidas de frutos cogidos en plena madurez, tratados directamente, con capas alternativas de aceituna y sal seca o por pulverización con sal seca.	
Otras preparaciones	Aceitunas partidas (machacadas):	Obtenidas de frutos enteros, frescos o previamente tratados con salmuera, sometidos a un procedimiento destinado a abrir la pulpa sin fracturar el hueso que permanece entero en el fruto, se conservan en salmuera eventualmente aromatizada con o sin adición de vinagre.	

Otras preparaciones	Aceitunas seccionadas (rayadas o sajas):	Aceitunas verdes de color cambiante o negras, seccionadas en sentido longitudinal mediante incisiones practicadas en la piel, y parte de la pulpa y puestas en salmuera, con vinagre o sin él; se les puede incorporar aceite de oliva y agentes aromatizantes.	
	Especialidades:	Las aceitunas podrán prepararse de forma diferente o complementariamente de las indicadas, estas especialidades conservarán la denominación “aceitunas”, siempre que los frutos utilizados respondan a las definiciones generales en la NTP.	
	Aceitunas orgánicas:	Todas las preparaciones comerciales anteriormente descritas pero que proceden de olivares con certificación de producto orgánico.	

Fuente: PERÚ - MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. “Aceitunas”, Resolución Dirección Ejecutiva N° D000233-2021-MIDIS/PNAEQWDE de 2021, cit.

Estudios sobre la implementación de modelos de negocio en industrias

La revisión de otras investigaciones, cuyos detalles sobre los modelos aplicados hayan sido afectivos o demuestren ciertas características destacables durante su proceso de implementación para empresas de distintos rubros, permite que el estudio de caso presentado tenga un mayor valor teórico y práctico.

Como ejemplo de ello, se ha encontrado que el método Canvas aplicado en el estudio de CÁCERES⁵¹ ha sido muy efectivo para el desarrollo innovador en la oferta de productos para pequeñas y medianas empresas, así también para administrar la cartera de clientes, el manejo de los procesos operativos y la distribución de la marca de calzado para generar una mayor presencia del producto en el mercado nacional.

51 CALET ISAI CÁCERES VERGARA. “Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, año 2106” (tesis de pregrado), Trujillo, Perú, Universidad César Vallejo, 2016, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/424/c%3%a1ceres_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y].

Por su parte, RIVERA y HOYOS⁵² aplicaron un modelo Canvas que permita el desarrollo tecnológico para la mejora de alimentos producidos en una empresa. Esto contribuye a la generación de soluciones innovadoras. A partir de los resultados, se sugiere que este tipo de industria debe utilizar esta manera de obtener información como fuente principal para el desarrollo de innovaciones que aumente el valor agregado de su producto y les genere una mayor notoriedad en el mercado. Así mismo, este modelo de negocio cuenta con el respaldo de los piscicultores, y a su vez, reduce el nivel de riesgo siempre que los productores –que son tanto proveedores de vísceras como clientes de alimento concentrado– participen en el diseño e implementación del modelo.

De igual modo, en el estudio de HUCHIYAMA y JULCA⁵³, en el cual se aplicó cierta cantidad de preguntas a los habitantes de una ciudad para identificar si existen dificultades respecto a los lugares donde se encuentran restaurantes o cafeterías para que, de ser necesario, se utilice alguna metodología de negocios como forma de solucionarlos. En este caso se usó el modelo *Lean Canvas* para mejorar la calidad del producto alimentario ofrecido, el cual debe contar con un valor nutricional elevado, es decir, ofrecer una mejor calidad al usuario. En tanto, CAICEDO⁵⁴ considera que este modelo es beneficioso para la industria agraria, en particular para mejorar la producción de mango, dado que esto proporcionará una mejor manera de optimizar el desarrollo económico y social de la comunidad colombiana.

52 WILFRED FABIÁN RIVERA y JOSÉ LUIS HOYOS CONCHA. “Modelo de negocio para iniciativas en CTeI. Una aplicación para la agroindustria piscícola en el Cauca”, *Vitae*, tomo 23, Supl. 1, 2016, pp. S410 a S414, disponible en [<https://www.proquest.com/docview/1783660546?pq-origsite=gscholar&romopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>].

53 MARICARMEN HUCHIYAMA RUIZ y VANNIA MILAGRITOS JULCA HERNÁNDEZ. “Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método *running lean* en la ciudad de Chiclayo” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016.

54 LUIS TEILOR CAICEDO SÁNCHEZ. “Diseño de un modelo de negocio para la gestión productiva de una planta procesadora de pulpa de mango de la Universidad del Norte” (tesis de maestría), Barranquilla, Colombia, Universidad del Norte, 2016, disponible en [<https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/7626>].

También, ROJAS⁵⁵ señaló en su estudio que la propuesta de modelo Canvas para una empresa multisectorial peruana puede resultar beneficiosa al utilizarla para mejorar distintos módulos (propuesta de valor, segmentación de clientes) que son la base del negocio de una empresa. De este modo, se analizan los canales, entre otros bloques, con el propósito de aumentar los ingresos y permitir que se utilicen las materias primas necesarias.

De igual forma, CÁRDENAS, VARGAS y ALMANZA⁵⁶ indican que este modelo debe considerarse en las PYMES para advertir un crecimiento de los empleos. El plan de desarrollo nacional implementado en 2018 incluye datos estratégicos para el crecimiento del país y la creación de bienestar; no obstante, los respaldos del gobierno no han sido adecuados, en parte debido a las repercusiones de la reciente crisis económica mundial. Esto motiva a la generación de diversas estrategias para su progreso empresarial.

Por otra parte, la aplicación de este modelo en productos de estevia demostró que el producto no solo es favorable para su implementación, sino que además cuenta con respaldo. Esto se ha logrado a través de estrategias sólidas, planes de marketing específicos adaptados a las preferencias del mercado y diversos planes (organizacional y financiero)⁵⁷.

De acuerdo con el análisis de realizado por RIVERA RODRÍGUEZ *et al.*⁵⁸, las empresas deben adecuarse a su entorno y, por lo pronto, cambiar su modelo de negocio para destacar sus competencias en el rubro; esto significa que, al tomar como referencia las condiciones de su entorno y plantearse innovaciones que logren mejorar la productividad de su empresa para su perdurabilidad, debe tener en cuenta

-
- 55 ROJAS TARAZONA. "Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz - 2017", cit.
- 56 RAFAEL CÁRDENAS CASAS, JOSÉ VARGAS HERNÁNDEZ y REBECA ALMANZA JIMÉNEZ. "Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las MYPYMES de Lázaro Cárdenas, Michoacán", *Libre Empresa*, vol. 14, n.º 2, 2017, pp. 83 a 103, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3034>].
- 57 TANIA JAKELINE CHOQUE RIVERA. "Plan de negocios basado en el modelo Canvas para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de stevia en Arequipa" (tesis de pregrado), Arequipa, Perú, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, 2018.
- 58 RIVERA RODRÍGUEZ, MALAVER ROJAS y MALDONADO. "El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una PYME latinoamericana de calzado", cit.

los cambios tecnológicos que se suscitan en la actualidad y adaptar su gestión empresarial para ejecutar configuraciones que le garanticen una mayor competitividad en el mercado nacional e internacional.

De otro lado, TONIUT⁵⁹ asevera que una gestión empresarial adecuada requiere de la innovación, el uso de la creatividad para impulsar mejoras en los bienes y servicios que produce una organización y en los procesos que permiten a la empresa aumentar su competitividad. Para que una nueva empresa ingrese al mercado, se deben identificar los elementos que componen su modelo de negocio para brindar mayor valor a los clientes que los competidores existentes. Mientras tanto, las organizaciones establecidas deben adaptar los elementos que componen sus modelos económicos para evitar perder su capacidad de competir, sostenerse y crecer en un mercado en constante evolución.

Por otra parte, CERRÓN *et al.*⁶⁰ señalan que el modelo propuesto tiene en cuenta salarios superiores a la media del mercado, incluye contribuciones al bienestar de los empleados y el plan de optimización de recursos contiene el seguimiento del número de trabajadores en función de las necesidades del servicio. Esto surge con el motivo de brindar soluciones integrales y sostenibles, el desarrollo de una estrategia de marketing asegura la viabilidad de un proyecto para solucionar los problemas que puedan tener los usuarios de un servicio.

De otro lado, la propuesta aplicativa de MUÑOZ y LEONARDO⁶¹ para elaborar un producto tecnológico que contribuya a la educación universitaria, tiene un fin práctico y aborda una problemática social: implantaciones novedosas académicas de calidad con un presupuesto fi-

59 HERNÁN RAMÓN TONIUT. “El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores”, *Palermo Business Review*, n.º 22, 2020, pp. 139 a 156, disponible en [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_o8.pdf].

60 MIGUEL ALFREDO CERRÓN NAPANAGA, ELSA NOEMÍ FLORES CANDIOTTI, RAÚL COSME FLORES COTTOS Y LING ANSHENSON REVILLA ALVITES. “Propuesta de negocio para la implementación de una empresa que ofrezca servicios para el hogar” (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/items/oofa9c38-46fe-4db7-bfcf-d973a1901459>].

61 LUIS AVELINO MUÑOZ RAMOS Y MILAGROS ELISA LEONARDO RAMOS. “Aplicación del modelo Canvas para la creación de la fábrica de software en una universidad pública: Caso de estudio UNFV-FIIS”, *Interfases*, n.º 017, 2023, pp. 188 a 220, disponible en [<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/6353>].

nanciero limitado, en el cual se proporcione herramientas que permitan mejorar la relación entre los profesores y los alumnos involucrados en la empresa a partir de una propuesta de valor interesante y especializada.

De igual modo, HERNAWAN *et al.*⁶² destacan que el desarrollo de este modelo mejora los fundamentos empresariales de las PYMES y sus decisiones oportunas que los altos mandos deben tomar para un crecimiento económico y sostenible que tenga un efecto favorable en la economía de su entorno social.

ZHU⁶³ también aporta en este tema en el contexto digital, puesto que este modelo supone un cambio, tanto de la manera de integrar progresos tecnológicos como la capacidad de las empresas para capacitar a su personal y transformar la cultura de la organización en esta nueva perspectiva.

62 ADAM HERNAWAN, SEPTIEN DWI SAVANDHA, ALDO HERMAYA ADITIA NUR KARSA, MUHAMAD ZAENAL ASIKIN y MUHAMAD OPAN FADILAH. "Application of business model Canvas in MSMES in Karangwuni Village", *International Journal of Social Service and Research*, vol. 4, n.º 3, 2024, pp. 912 a 917, disponible en [<https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/article/view/747>].

63 QILIN ZHU. "Research on business model innovation of enterprises in the context of digital transformation", *iBusiness*, vol. 16, n.º 4, 2024, pp. 239 a 249, disponible en [<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=138154>].

CAPÍTULO CUARTO

Aplicación de un modelo de negocios Canvas y su efecto en la productividad empresarial del rubro olivícola

I. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Cada tipo de empresa (MIPYMES) se considera como actores económicos debido a que sus actividades y rendimiento influyen de forma significativa en la economía y la sociedad. En muchos países a nivel global –tanto del continente europeo como del americano– estas empresas constan del casi la totalidad de los negocios, ya que son parte mayoritaria de los sectores manufactureros y de servicios, por lo que su intervención en la generación de empleos es alta (67%), pero su nivel de productividad es inferior al de las grandes empresas⁶⁴.

Cabe señalar, que en un país en desarrollo como el Perú la economía está sustentada por las MYPES. Según datos establecidos por la Su-

64 COMEXPERÚ. *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2021*, Lima, COMEXPERÚ, 2021, disponible en [<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>].

perintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria –SUNAT–, un aproximado de 300.000 empresas se registran cada año, pero casi 200.000 cierran. Los motivos de cierre se deben a la falta de segmentación y planificación de la empresa y del mercado, la insostenibilidad en el tiempo, el incumplimiento de los ingresos debido a las expectativas y el desarrollo comercial basado en el empirismo⁶⁵.

Un claro ejemplo de ello es el Perú, país que ha sido reconocido como el mayor exportador y productor global de aceitunas negras, las cuales se elaboran en diferentes regiones sureñas. Esta producción es destinada tanto al aceite (5%) como al fruto entero (95%). DELGADO⁶⁶ indica que en Tacna se cuentan una gran cantidad de empresas medianas y pequeñas dedicadas al sector agrícola, es decir, ofrecen productos como aceituna, pimiento y cebolla.

Además, para generar mayores ganancias, la creación de valor con cada trabajo realizado es necesario para satisfacer las preferencias de los consumidores de estos productos. Por eso, el método Canvas es perfectamente empleado para las pequeñas industrias urbanas.

Para este estudio se han obtenido datos de dos empresas peruanas que se encargan de la elaboración y venta de productos de olivo (Sur Oliva SAC y Bauman & Crosby SAC). Pese a que tienen un periodo prolongado en el sector agroindustrial, no han conseguido una posición óptima en el mercado por su indeterminación del “segmento del mercado”, ineficientes canales para lograr afianzar a los clientes y la falta de “creación de valor” cuando se realizan las diligencias requeridas con el fin de que los clientes estén satisfechos con el producto.

En este caso no se ha evidenciado claramente un modelo de negocio que integre las partes logística y operativa de las empresas en cuestión (falta de datos sobre el producto, demandas del mercado, entre otros factores), puesto que es pertinente aumentar la rentabilidad de las mismas.

Por este motivo, se propone la implementación del modelo Canvas en dos empresas olivícolas con el fin de conseguir los datos correspondientes a las actividades ejecutadas en estas empresas, así como los recursos utilizados, lo cual contribuirá al logro de las metas corporativas. Se considera el vínculo de los recursos utilizados con sus resul-

65 Ídem.

66 DELGADO KUONG. “Propuesta de modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la región Tacna, 2016”, cit.

tados para la gestión adecuada de la organización. Del mismo modo, una gestión eficaz de las metas y objetivos, fomentando la coordinación, la creatividad, la innovación, la asignación de responsabilidades, la planificación del tiempo, la mejora del equilibrio entre la vida personal y laboral y la flexibilidad laboral ayudarán a las empresas a alcanzar la productividad comercial. Por tanto, serán más competitivas en la industria.

II. PROBLEMA DE ESTUDIO

A. Problema general

¿Cómo influye la aplicación del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna?

B. Problemas específicos

- ¿Cuál es la influencia que ejercen los recursos, actividades y las alianzas clave en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna?
- ¿Qué impacto tiene la propuesta de valor en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna?
- ¿De qué manera el segmento de clientes, los canales de distribución y las relaciones con los clientes influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna?
- ¿Cómo la estructura de costes y las fuentes de ingreso influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna?

III. OBJETIVO DEL ESTUDIO

A. Objetivo general

Determinar la influencia del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.

B. Objetivos específicos

- Identificar los recursos, actividades y las alianzas clave y determinar cómo influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- Establecer el impacto que tiene la propuesta de valor en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- Identificar el tipo de segmento de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución y cómo contribuyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- Establecer la estructura de costes y las fuentes de ingreso y cómo influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.

IV. HIPÓTESIS DEL ESTUDIO

A. Hipótesis general

La aplicación del modelo de negocios Canvas influirá en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.

B. Hipótesis específicas

- La determinación de los recursos, actividades y alianzas clave influirán en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- La propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- La identificación del tipo de segmento de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución contribuirán en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.
- La estructura de costes y las fuentes de ingreso influirán en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.

V. JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

En cuanto al aspecto teórico, este estudio dará a conocer mejor un tema que se ha debatido en el mundo durante muchos años, y en cierto sentido, la aceituna aportará conocimientos para futuras investigaciones relacionadas con este ámbito.

Respecto a la importancia metodológica, el estudio propone una investigación exhaustiva de empresas olivícolas para la propuesta de uso del modelo Canvas por las cualidades que aporta para que un negocio pueda incrementar su productividad.

Por tanto, las empresas olivícolas se beneficiarán porque el modelo de negocio de Canvas es innovador y sencillo, aumentando de manera significativa no solo su relevancia en el mercado, sino también la competitividad, la innovación y la productividad de las empresas del sector.

VI. SISTEMA DE VARIABLES

Se cuenta con una variable independiente, que es el modelo Canvas y una variable dependiente, productividad empresarial. Para este estudio se utiliza la escala nominal.

TABLA 4. Variables del estudio

Variables	Indicadores
Variable independiente: modelo Canvas	Segmentación del cliente, propuesta de valor, canales de distribución, relación con el cliente, flujo de ingresos, recursos clave, actividades claves, socios claves y estructura de costos.
Variable dependiente: productividad empresarial	Segmentos de sinergias, incentivo de la creatividad, innovación tecnológica, planificación de actividades, delegación de funciones, flexibilidad laboral, medición de operaciones y procesos, eficacia laboral general, objetivos y metas.

En cuanto a variables intervinientes, se considera las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, además, el control se realizará a través de dos empresas del sector.

VII. ENFOQUE, DISEÑO Y NIVEL DE ESTUDIO

Este estudio es de tipo aplicado o práctico porque sus resultados se utilizan inmediatamente para resolver problemas empresariales cotidianos, lo cual es favorable para la elaboración de planes, modelos y propuestas comerciales.

En cuanto al diseño, se trata de un estudio descriptivo correlacional, adecuado para la planificación empresarial pues permite identificar las características esenciales de empresas, personas o mercados. Esto también proporciona pistas para formular hipótesis sobre efectos y causas para determinar el grado de asociación entre variables empresariales.

Según ARISPE *et al.*⁶⁷, a este estudio le corresponde el nivel activo o aplicado, que permite crear propuestas de investigación claramente aplicadas a la realidad concreta con el fin de conocer los resultados y consecuencias.

De este modo, los investigadores pueden asumir un papel activo. En otras palabras, a partir de la realización de estudios previos (retrospectivos, exploratorios, descriptivos, correlacionales, causales, predictivos), es posible realizar investigaciones que contengan los componentes indispensables para hallar una solución apropiada a las dificultades enfrentadas. Esto significa que, una vez identificado y respaldado racionalmente un posible mal o enfermedad, se puede actuar a partir de una investigación, proporcionando tratamientos, y preferiblemente abordando la causa del problema en lugar de los síntomas.

VIII. POBLACIÓN Y MUESTRA

La población que se ha tomado en cuenta en este estudio, se centra en todas las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en la provincia de Tacna, Perú.

De ello, se obtuvo como muestra a dos empresas: Sur Oliva SAC y Baumann Crosby SAC. Se utilizó el tipo no probabilístico de muestreo, con una selección intencional típica, importante para el desarrollo de investigaciones de naturaleza cualitativa y documental. Las dos empresas elegidas cuentan con una vasta cantidad de datos necesarios para realizar el análisis correspondiente.

67 CLAUDIA MILAGROS ARISPE ALBURQUEQUE, JUDITH SOLEDAD YANGALI VICENTE, MARÍA AUXILIADORA GUERRERO BEJARANO, ORIANA RIVERA LOZADA DE BONILLA, LUIS ALAN ACUÑA GAMBOA y CÉSAR ARELLANO SACRAMENTO. *La investigación científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*, Guayaquil, Universidad Internacional del Ecuador, 2020, disponible en [<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>].

IX. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOPIACIÓN DE DATOS

A. Técnicas e instrumentos

Para lograr la medición de la variable independiente, se diseñó el “Lienzo de negocios Canvas”; también se elaboró un cuestionario que contó con 13 interrogantes, aplicados a clientes y empleados de las empresas en cuestión, así como a algunos proveedores. En el caso de la variable dependiente, se aplicó un cuestionario de nueve interrogantes para la misma cantidad de personas.

Por otro lado, se utilizaron los datos proporcionados por los empleados y clientes como parte del análisis estadístico.

Procesamiento de datos

Dadas las cualidades de esta empresa, la cual cuenta de manera no reiterada con un sistema integrado para su respectiva gestión de datos, se considera práctico adoptar un modelo Canvas que permita la creación de *startups* exitosas a través de un conjunto de prácticas ágiles. Cada bloque de un modelo de lienzo es beneficioso, ya que incluye un análisis de los costes y el procesamiento particular de las empresas encuestadas.

Es importante destacar que el estudio comenzó con la descripción de las empresas analizadas, para posteriormente examinar los nueve componentes que incluye el modelo Canvas (indicadores de la variable independiente). En función de estos datos, se creó el lienzo Canvas para cada empresa.

X. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE RESULTADOS

De acuerdo con los datos procesados, estos resultados muestran el análisis realizado respecto a las nueve categorías que implica el modelo Canvas en las empresas Sur Oliva S.A.C. (primera empresa) y Bauman Crosby S.A. (segunda empresa). También se debe tomar en cuenta que existen dos tipos de productos realizados en dichas empresas: aceituna negra (tipo 1) y aceituna verde (tipo 2).

A. Desarrollo de los negocios en la empresa Sur Oliva SAC

– Características generales

Esta empresa se centra en las agroexportaciones, ya que realiza la producción, envasado y comercialización de diferentes tipos de aceitunas en el mercado mundial. De acuerdo con su infraestructura, consta de una planta de acopio y procesamiento en el distrito de La Yarada Los Palos, de la región Tacna, principal zona productora de aceitunas en el Perú. Se cataloga dentro de la forma societaria SAC (Sociedad Anónima Cerrada). Además, se ha inscrito como persona jurídica de derecho privado y de naturaleza mercantil, por lo que no es posible que tenga más de 20 accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

Su misión se centra en la satisfacción de la demanda de aceituna y sus derivados, cumpliendo con los estándares de calidad, garantizando la confianza de nuestros clientes, velando por la seguridad y calidad de vida de nuestros colaboradores.

Y su visión se enfoca en que sea una de las empresas con mayor rendimiento a nivel nacional, mediante la aplicación de mejora continua en los procesos productivos.

– Propuesta de valor

La empresa Sur Oliva SAC busca consolidarse y ser líder en el mercado peruano; ofreciendo productos al mejor precio.

Segmento de clientes

El propósito de esta empresa se centra en establecer sus productos en un sector amplio del mercado con distintas condiciones.

TABLA 5. Condiciones para posicionar el producto

Condiciones	Características
Geográfica	Se encuentra activa en el mercado local (Tacna) e internacional brasilero, con planes de largo plazo para mercados de Canadá, Chile y Estados Unidos.
Demográfica	Familias, mujeres, hombres y niños.
Socioeconómica	Nivel bajo - medio – alto.
Sexo	Personas de ambos sexos.

Cientes principales	Import Foods Ltda., Alimentos Zaeli, Rofimex, Sandeleh Alimentos Ltda., Frugal Importadora, Comercial Importadora Lactinos Napolitanos, Komport Comercial e Importadora S.A.
---------------------	--

Vínculos con clientes

Se interesa por una exportación directa a Brasil mediante un *brokerer*.

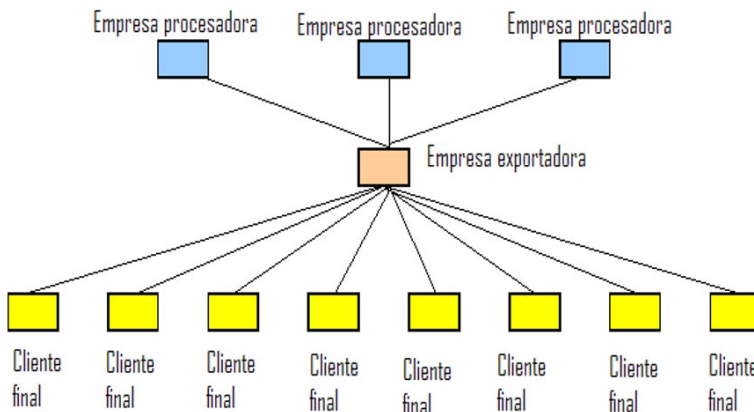
Canales de distribución

Su objetivo primordial es el mercado brasileño, principal destino de exportación de este producto durante los últimos tres años, pero también se planea exportar a países como Estados Unidos, Chile y Canadá, para garantizar una cultura empresarial.

Esta empresa emplea el sistema de distribución selectivo, pues cuenta con una cantidad mínima de intermediarios entre empresa y consumidor.

Por tanto, se usa un canal de distribución indirecto, ya que el producto no es vendido a su consumidor final. Esto sucede con las empresas exportadoras de Brasil, quienes serán los que se vinculen con los clientes finales para vender el producto.

FIGURA 8. Canal de distribución de tipo indirecto



Fuente: MULLINS y KOMISAR. *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*, cit.

Las aceitunas procesadas no exportadas se venden en los mercados locales y nacionales utilizando una larga red de distribución.

FIGURA 9. Canal de distribución de tipo largo

Fuente: MULLINS y KOMISAR. *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*, cit.

Tal como se observa en las Figuras 8 y 9, los canales de distribución se utilizan para productos de consumo. De igual modo, un productor (empresa) vende aceitunas por traspaleo a un mayorista –normalmente un intermediario que realiza actividades mayoristas de bienes y servicios que los minoristas compran para reventa–, y este vende aceitunas a minoristas –es decir, el intermediario, cuyas actividades incluyen la venta de bienes y servicios al por menor a consumidores finales–, lo que en última instancia da como resultado que los productos se vendan a los consumidores.

Actividades clave

1. Diseño de la organización

La estructura de la organización se muestra en un organigrama, que es encabezado por el gerente general.

FIGURA 10. Organización interna de la primera empresa analizada

– *Gerente general*

Es responsable de efectuar los costos administrativos habituales de la empresa. Organiza los sistemas internos de la empresa, utiliza sellos, emite correspondencia y garantiza que los sistemas contables estén actualizados. De igual modo, asigna las funciones internas, considerando el número de personal aprobado por el Directorio. También, permite la inversión, el retiro, cesión, transferencia y enajenación de capital, regula la emisión de bonos, otorga contratos, renegocia términos y condiciones, entre otros.

– *Administradora*

Se encarga de revisar y verificar movimientos y registros contables, estados de cuenta, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación. Del mismo modo, administra y almacena registros, gestiona los presupuestos asignados a la unidad, crea y analiza tablas relacionadas con gastos de viaje y administrativos, monitorea las cuentas por cobrar y por pagar.

– *Área financiera y administrativa*

Contadora. Se encarga de supervisar la normativa que controlen esta área (PDT IGV-RENTA), estipula un listado de los trabajadores y elabora sus contratos, brinda soporte para las declaraciones juradas cada año, emite facturas de ventas, mantiene la documentación de los viene de la empresa regulados (bidones y otros recursos).

Asistente contable. Se encarga de efectuar los controles de depósitos y pagos a los que proveen los productos, así como otras operaciones contables y tramitaciones.

– *Comercio exterior*

Licenciado en Negocios Internacionales. Cumple funciones relacionadas con el comercio exterior, sobre todo con los agentes de aduanas; de igual modo, elabora facturas comerciales y declaraciones de importaciones.

Asistente de Comercio Exterior. Se encarga de preservar la gestión de caja, prepara las proformas y las órdenes de producción, gestiona los tratos de negocios, se ocupa de coordinar la naviera y el flete, lleva a cabo la administración de cobros y trámites documentales, colabora con la carta de porte (CRT) y emite órdenes de compra, además, gestiona los cheques y otras tareas de exportación.

– Producción

Jefe de planta. Se responsabiliza por la verificación y monitoreo del proceso de producción, valora la supervisión de la calidad por parte del proveedor y efectúa la evaluación de la productividad. De igual modo, elabora reportes de producción, lleva a cabo estudios de acidez y mediciones de pH en las salmueras, supervisa el uso de insumos y recursos, orienta técnicamente en la elaboración de salmueras, entre otros cargos de producción.

Jefe de procesos. Se responsabiliza por la supervisión y control del proceso de producción, inspecciona la calidad de los recursos primarios y sus notas de compra; también, se ocupa del suministro de agua, el mantenimiento de maquinarias, entre otras tareas.

Apoyo en procesos. Cumplen con actividades de carga, calibrado, que permiten el desarrollo eficiente de la gestión productiva.

– Logística

Encargada del área de logística. Se responsabiliza de las actividades de control de calidad de los recursos primarios, llevar a cabo el control de asistencia del personal y de inventario (aceitunas y otros insumos), entre otras operaciones correspondientes al área.

– Política de dirección de capital humano

Perfil del trabajador. Entre los requisitos más importantes se destaca que tenga experiencia en este sector y que su edad fluctúe entre los 20 y 55 años.

Política de remuneración. En cuanto a los trabajadores cuya función es de obrero, se les paga de manera semanal, incluyendo pasajes y horas extra. Mientras tanto, los empleados que desempeñan sus funciones en bodega se les paga cada mes, con los derechos de ley correspondientes.

Política de reconocimiento. Son aquellos a los que se les orienta y anima, se negociará con ellos y se les fomenta su formación. Además, el talento se descubre y avalúa mediante la persuasión, la dirección y una visión compartida.

2. Producción

Se presenta el flujograma de la producción de aceituna negra.

FIGURA 11. Proceso secuencial de la aceituna criolla negra natural en salmuera
- Empresa Sur Oliva SAC

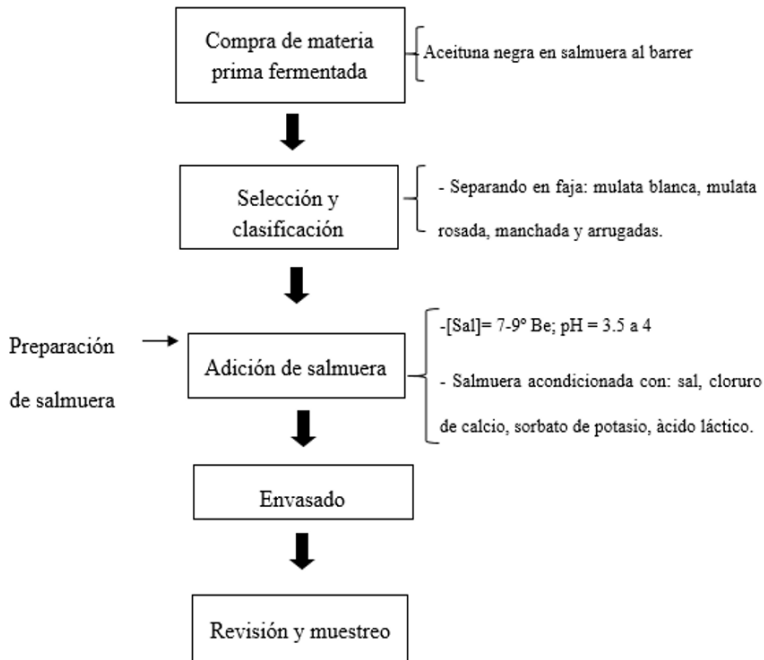


TABLA 6. Descripción de los procesos para la elaboración de la aceituna criolla negra natural en salmuera

Procesos	Descripción
Compra de materia prima fermentada	Varía según el pedido a enviar. Si hay un pedido de aceituna con calibre entre 200-240, entonces se comprará aceitunas sin calibrar. Cabe precisar que la compra de la aceituna se realiza en bidones de capacidad de 120 kg, traídas con la misma salmuera de la fibra de donde se saca.
Selección y clasificación	La aceituna que es traída en bidones se vierte a la tolva de la máquina calibradora, pasando primero por una faja, luego, el personal separa las aceitunas manchadas, <i>fisheye</i> , mulata blanca y arrugadas. Del mismo modo, se controla que las salidas de las aceitunas sean de acuerdo con el tamaño y se encuentren dentro del rango correcto (calibre).
Adición de salmuera	Una vez pesada la aceituna, se completa esta con salmuera negra previamente preparada, con el fin de soportar las condiciones del transporte hasta el país del destino.

Preparación de salmuera	Se prepara la salmuera entre 7 a 9 °Be; al cual se le adiciona cloruro de calcio (para conservar dureza). También, se añade sorbato de potasio como conservante y se agrega ácido láctico (para regular el pH), que sirve como conservante.
Envasado	La aceituna obtenida en cada casillero de la máquina calibradora se llena en bidones con bolsa, los mismos que previamente han sido llenados con salmuera preparada, con el fin de evitar el aplastamiento de la aceituna.
Revisión y muestreo	Se realiza la revisión de todos los bidones que se enviarán, chequeando que las bolsas estén bien amarradas sin aire y no estén rotas. Luego de verificar ello, se hace un muestreo del lote, escogiendo bidones al azar, al recoger datos como el calibre promedio, grados baumé, pH y acidez, el porcentaje de aceitunas mulata y de aceitunas manchadas; con la corroboración de que todas se encuentren en el rango admitido de calidad de la empresa y para el cliente. Esto se plasma en un informe dirigido a la gerencia.

También se tiene en cuenta la producción de aceituna criolla verde en salmuera.

FIGURA 12. Flujo de aceituna criolla verde en salmuera

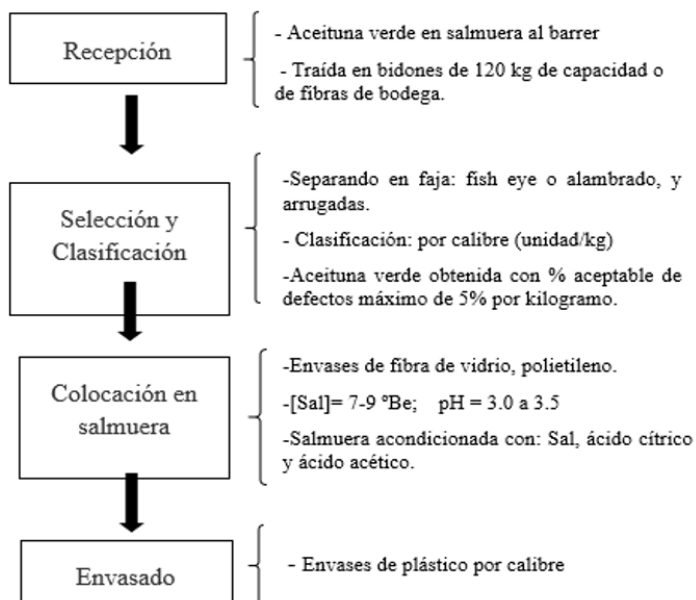


TABLA 7. Procesos detallados para elaboración de la aceituna criolla verde en salmuera

Procesos	Descripción
Recepción	<p>La aceituna verde fermentada en salmuera de chacras es comprada y llevada hacia la bodega.</p> <p>La aceituna fermentada es trasladada en bidones de 120 kg de capacidad, para luego ser traspaleada a fibras de vidrio.</p>
Selección y clasificación	<p>El personal obrero se encarga de seleccionar la aceituna defectuosa en la faja, es decir, la aceituna con <i>fish-eye</i> (corte transversal en la pulpa) o alambrado y arrugadas.</p> <p>Luego, la aceituna pasa hacia la zona de calibrado, donde las cuerdas de la máquina calibrada-seleccionadora clasifican a las aceitunas por tamaños. Se realizan muestreos a las salidas de la calibradora, teniendo como % aceptable, un máximo de 5% kg.</p>
Colocación en salmuera	<p>Se prepara salmuera entre 7 a 9 °Be, adicionándole ácido cítrico (para potenciar el sabor y mejorar el color) y ácido acético (como regulador de pH).</p>
Envasado	<p>Se adiciona salmuera a los bidones de plástico, luego se vierte la aceituna en los mismo. Por último, se ordenan los bidones en filas.</p>

En la Figura 13 se presentan los pasos necesarios para la elaboración de la aceituna verde estilo español en salmuera.

FIGURA 13. Flujograma de la aceituna verde estilo español en salmuera

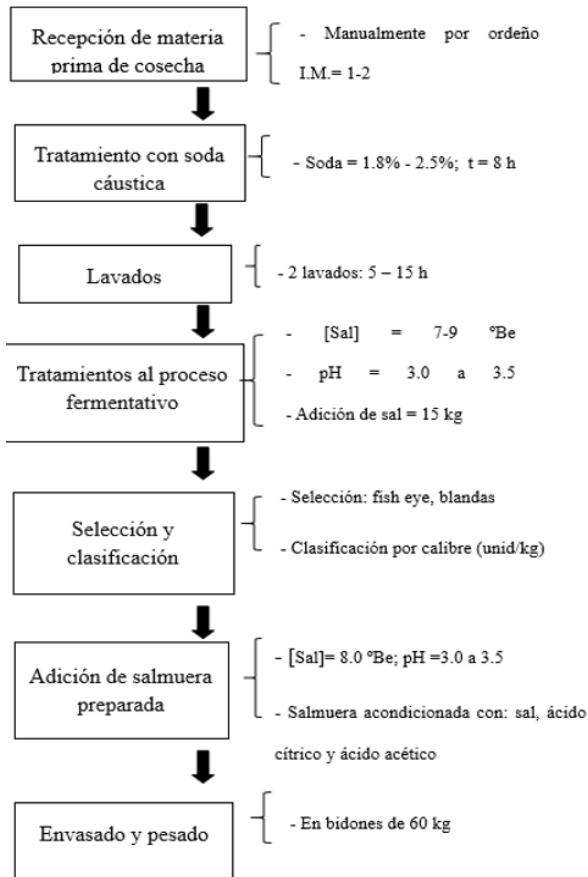


TABLA 8. Procesos detallados para elaboración de la aceituna verde estilo español en salmuera

Procesos	Descripción
Recepción de materia prima de cosecha	Se recibe las jabas de aceituna verde cosechadas el mismo día; luego, se inspecciona si se encuentran en un grado adecuado de madurez (1-2), es decir, si tienen un color verde amarillento, adecuado y sin daños, o enfermedades y plagas que la hayan afectado.
Tratamiento con soda cáustica	Se utiliza el hidróxido de sodio, entre 1,8% a 2,5%, por aproximadamente ocho horas.

Tratamientos al proceso fermentativo	<p>En una fibra tipo vaso, se bombea agua clorada, luego se disuelven sacos de cloruro de sodio hasta llegar a un grado de densidad entre 7 a 9 grados °Be; a esta solución se agrega ácido acético para regular el pH y tener una adecuada fermentación de bacterias lácticas.</p> <p>Después de unos días del proceso fermentativo inicial, se agrega sal (aproximadamente 15 kg) en la parte superior de la fibra, para corregir el nivel de sal que se reduce en la salmuera debido al proceso fermentativo mediante un intercambio u osmosis entre la aceituna y la salmuera, además de hacer más denso el medio ocasionando que el resto de soda existente se dirija hacia el fondo de la fibra de manera conveniente.</p>
Prueba sensorial y aprobación para selección	Se realiza una prueba sensorial de la aceituna (penetración de soda $\frac{3}{4}$ de pulpa) para determinar si esta se encuentra ya cocida, probándola y degustando con el fin de comprobar que no tenga altos niveles de amargor o dureza, o un color amarillento, dando el visto bueno para proceder a ser seleccionada.
Selección y clasificación	El personal se encarga de sacar y separar la aceituna defectuosa, en este caso con el defecto de alambrado o también llamado <i>fish-eye</i> , que consiste en un corte en la pulpa de la aceituna generado durante el proceso fermentativo. La aceituna pasa de la zona de la faja hacia la zona de calibrado, donde se separa la aceituna por tamaño, teniendo varias salidas o casilleros regulables, para corregir el rango de abertura y obtener así una aceituna con el tamaño que se requiera según el pedido.
Adición de salmuera preparada	Se completa rápidamente con salmuera ya preparada para evitar un aplastamiento del producto y conservar su calidad.
Preparación de salmuera acondicionada	Se prepara en una fibra con agua previamente clorada a un nivel de $\frac{4}{5}$ de capacidad a 8 °Be, a lo cual se agrega ácido cítrico y ácido acético.

Envasado y pesado	<p>Se recibe la aceituna en jabas, luego se vierten en bidones con bolsa hasta llenar al ras; después, se pesan a 60 kg netos; seguidamente, se ordenan los bidones y se transportan a sus respectivos lugares (se ordenan por filas para facilitar su conteo).</p> <p>Una vez completado el lote a enviar, se realiza una revisión de cada bidón, verificando que estas se encuentren bien amarradas, sin presencia de aire, y que la salmuera no se encuentre fuera de la bolsa, es decir, que las bolsas no estén rotas.</p> <p>Para la realización de un informe para la empresa y el cliente, se efectúa un muestreo aleatorio de bidones de diverso calibre para verificar que la aceituna se encuentre en el rango de su calibre, que no presente deficiencias más allá del porcentaje mínimo admitido por el comprador, con un promedio de los datos fisicoquímicos de concentración de sal, pH y acidez.</p>
-------------------	---

Recursos clave

1. Maquinaria, equipos y materiales

Se utiliza la máquina calibradora de aceituna, además de una bomba de agua, bidones de 3 kg, una balanza electrónica, bolsas de 60 kg, recipientes tipo canastillas, jabas de 25 kg, tanques de fermentación de 1.200 l a 1.500 l, densímetro (°Be) y un pHmetro.

2. Materia prima e insumos

TABLA 9. Recursos para elaboración de la aceituna criolla negra en salmuera

Procesos	Descripción
Sal	El cloruro de sodio (NaCl) se muestra en forma de cristales cúbicos, es incoloro, inodoro y salado. Su peso molecular es de 58,44. A temperatura ambiente, se disuelven 36 g de NaCl en 100 g de agua.
Agua	Como sustancia, se genera mediante la combinación de dos átomos, como el hidrógeno y el oxígeno, y se considera el único elemento que puede existir en tres estados incompatibles (líquido, gaseoso y sólido).
Aceituna	De acuerdo con el Concejo Oleícola Internacional, el fruto de una variedad particular de olivo crece sano, se cosecha con la madurez y la calidad adecuadas, además, se procesa apropiadamente para convertirlo en un producto que puede consumirse y almacenarse como mercancía comercial.

Ácido acético	Cuando se presenta como vinagre es esencialmente una disolución de este en agua, que se añade al vino y a los aromas formados durante el proceso de acidificación. Muchos de los materiales utilizados ahora se obtienen mediante síntesis química. Los conservantes son relativamente ineficaces, excepto para determinados usos en repostería y panadería, evita los denominados “panes filantes” y es eficaz contra algunos mohos.
Sorbato de potasio	Es un conservante natural o sintético cuya función principal es la demora o prevención del crecimiento de los microorganismos que puedan estar presentes en los alimentos.
Cloruro de calcio	Es una sal inorgánica compuesta de calcio, metal alcalinotérreo y halógeno cloro. Es utilizado en la industria de alimentos como endurecedor o agente de firmeza, estabilizante y espesante.
Ácido láctico	Es un aditivo utilizado ampliamente por su capacidad de regular la acidez de los productos; posee un sabor medianamente ácido. Su punto de fusión se encuentra a los 53°C, es soluble en agua, teniendo como punto de ebullición >200°C.

De igual manera, se detallan los recursos que han sido utilizados para elaborar la aceituna verde fermentada.

TABLA 10. Recursos para elaboración de la aceituna verde fermentada

Procesos	Descripción
Agua	Como sustancia, se genera mediante la combinación de dos átomos, como el hidrógeno y el oxígeno, y se considera el único elemento que puede existir en tres estados incompatibles (líquido, gaseoso y sólido).
Sal	El cloruro de sodio (NaCl) se presenta en forma de cristales cúbicos, es incoloro, inodoro y salado. Su peso molecular es de 58,44. Y a temperatura ambiente, se disuelven 36 g de NaCl en 100 g de agua.
Sosa cáustica	Es una sustancia química altamente corrosiva que se compone de sodio, hidrógeno y oxígeno, con la fórmula NaOH, llamada hidróxido de sodio, la cual es incolora, higroscópica y se presenta en forma de escamas, desechos, gránulos o barras. Se puede disolverse en agua al desprender calor, y como solución acuosa se llama “lejía de sosa”.

Aceituna	Según el Concejo Oleícola Internacional, el fruto de una variedad particular de olivo crece sano, se cosecha con la madurez y la calidad adecuadas, además, se procesa apropiadamente para convertirlo en un producto que puede consumirse y almacenarse como mercancía comercial.
Ácido acético	En su forma de vinagre, que esencialmente se disuelve en agua, se perciben aromas procedentes del vino y los formados en la acidificación. Una gran parte del utilizado actualmente se obtiene por síntesis química.
Ácido cítrico	Es uno de los aditivos más utilizados por la industria alimentaria. El ácido cítrico es un ácido orgánico tricarbónico que está presente en la mayoría de las frutas, sobre todo en cítricos como el limón y la naranja.

3. Terreno para planta y su localización

La planta de procesamiento de aceituna de la empresa Sur Oliva SAC cuenta con terreno de 846,72 m², ubicado en La Yarada Los Palos. Dicha área se desarrolla en un creciente enclave de olivo ya que en gran parte de este se cultivan variedades de aceitunas, de igual modo, esta zona cuenta con distintas empresas del mismo rubro.

En lo que respecta a la delimitación de la microlocalización de la planta, se usó el “Método Cualitativo por Puntos”, el cual se encuentra en el “Método de Evaluación por los Factores Ponderados”. Además, se seleccionaron dos alternativas, una de ellas es el parque industrial de Tacna y el distrito La Yarada Los Palos.

TABLA 11. Factores de localización

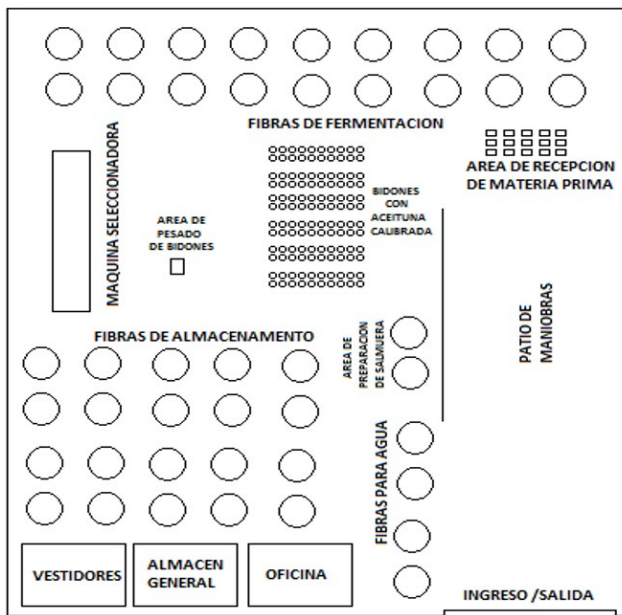
Factor de localización	Peso	Calificación sobre 100 puntos		Calificación ponderada	
		Parque Industrial	Yarada - Los Palos	Parque Industrial	Yarada - Los Palos
Disponibilidad de mano de obra	0,30	40	65	12	19,5
Costo de transporte	0,20	50	40	10	8
Proximidad a la materia prima	0,25	20	70	5	17,5
Disponibilidad de servicios básicos	0,15	65	25	9,75	3,75
Clima	0,10	35	35	3,5	3,5
Total	1,00			40,25	52,25

Una vez evaluadas las alternativas, se consideró que el distrito La Yareda Los Palos es la localización idónea para la instalación de la planta de la empresa Sur Oliva SAC.

- Distribución de planta en la empresa Sur Oliva

La distribución de la planta obedece a las exigencias mínimas para las operaciones y funcionamiento de la planta:

FIGURA 14. Distribución de la empresa Sur Oliva



4. Personal profesional y mano de obra

Entre el personal requerido para la empresa se encuentra el gerente general, una administradora, la encargada de logística, el jefe de planta, el jefe de procesos, un encargado del apoyo de procesos, una contadora, un asistente contable, un licenciado en negocios internacionales, un asistente de comercio exterior y varios operarios.

5. Vehículos

Se cuenta con un camión marca Matsuri de placas Z7B-873.

Aliados clave

Aquí se detalla todo aquello que involucra a los distintos proveedores.

TABLA 12. Proveedores aliados

Proveedores de la empresa Sur Oliva	Descripción
Proveedores de materia prima e insumos	Suministran materias primas frescas o fermentadas (según los requerimientos del comprador) a las plantas procesadoras. Pueden ser productores o procesadores y algunos pueden tener su propio transporte. Para la línea de aceituna negra en salmuera y verde fermentada, se utiliza como insumos a las aceitunas recién cosechadas o previamente fermentadas, soda cáustica, ácido acético, ácido láctico, sal, agua, sorbato de potasio, ácido cítrico y cloruro de calcio.
Proveedores de envases	Los envases utilizados son las jabas, los bidones, el tanque de resina poliéster con refuerzo en fibra de vidrio, baldes y bolsas de plástico.
Proveedores de servicios	Se usa servicios de terceros como el servicio de agua y la energía eléctrica.
Proveedores de maquinarias y equipos	Se utiliza maquinarias de proceso (máquina calibradora, tolvas, faja transportadora).
Proveedores de combustibles y otros materiales	Se requiere de repuestos comunes, tales como fajas y rodamientos. También se usa una vestimenta (botas blancas y pecheras) y accesorios de seguridad (máscaras, guantes, toca).
Bancos y seguros	Varios

*Estructura de costos***TABLA 13. Costes por rubro para elaboración de aceituna tipo 1**

Costes de procesamiento de aceituna negra de mesa				
Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
- Aceituna procesada	kg	30.000	2,20	66.000,00
- Sal	kg	1.200	0,50	600,00
-Ácido acético	lt	7,0	10,00	25,00
-Cloruro de calcio	kg	32	5,00	160,00
- Horas hombre (varones y mujeres)	hh	672	7,5 7,0	10.396,00

-Leyes sociales (9%)	%	6.252		1.070,69
-Supervisión	hh	240	6,25	150,00
-Hipoclorito de sodio	kg	0,060	20,00	1,20
Fuerza motriz	kw			200,00
Detergente	kg	20	1,00	20,00
Agua	Lts.	12.000	0,03	360,00
Depreciación Maquinaria Tasa 10%	%		50.000	416,67
Depreciación TFV (10%)	%	13	600	83,33
Depreciación electrobomba (10%)	%	1	500	4,17
Gastos por codición de trabajo				328,00
Cintas PH	cajetilla	1	30	30,00
Densímetro	unidad	1	60	60,00
Probeta	unidad	1	20	20,00
Combustible (petróleo)	Galón	160	2,50	400
Depreciación vehículo (20%)	%	1		2.500,00
Total				84.175,06

TABLA 14. Costo de recursos utilizados para elaboración de aceitunas tipo 2

Costes de procesamiento de aceituna verde				
Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
- Aceituna verde procesada	kg	30.000	1,70	51.000,00
- Sal	kg	1.300	0,50	650,00
-Ácido acético	lt	2,5	10,00	25,00
-Ácido cítrico	kg	20	7,00	140,00
- Horas hombre (varones y mujeres)	hh	672,00	7,5 7,0	4.752,00
-Leyes sociales (9%)	%	562,68		562,68
-Supervisión	hh	120	6,25	750,00
-Hipoclorito de sodio	kg	0,060	20,00	1,20
Fuerza motriz	kw			200,00
Detergente	kg	20	1,00	20,00
Agua	lts	12.000	0,03	360,00
Depreciación maquinaria tasa 10%	%		50.000	416,67
Depreciación TFV (10%)	%	13	600	65,00
Depreciación electrobomba (10%)	%	1	500	4,17
Gastos por condición de trabajo				328,00

Cintas PH	cajetilla	1	30	30,00
Densímetro	unidad	1	60	60,00
Probeta	unidad	1	20	20,00
Combustible (petróleo)	Galón	160	2,50	400
Depreciación vehículo (20%)	%	1		2.500,00
Total				62.309,72

TABLA 15. Costo por rubro para elaboración de una variedad de aceituna tipo 2

Costo de procesamiento de aceituna verde estilo español				
Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
- Aceituna cruda verde	kg	30.000	1,00	30.000,00
- Sal	kg	3.150	0,50	1.575,00
-Ácido acético	lt	30	10,00	300,00
-Adición de sal	kg	250	0,50	125,00
-Ácido cítrico	kg.	8	7,00	56,00
- Sal tratamiento de fondos	kg.	950	0,50	475,00
-Soda Caustica	saco	20	200	4.000,00
- Horas hombre (varones)	hh	32	7,5	1.380,00
-Leyes sociales (9%)	%	259,20		259,20
-Supervisión	hh	240	6,25	1.500,00
-Hipoclorito de sodio	Kg.	0,060	20,00	1,20
Fuerza motriz	kw			100,00
Detergente	Kg.	10	1,00	10,00
Agua	Lts.	60.000	0,03	1.850,00
Depreciación TFV (10%)	%	13	650	70,42
Depreciación electrobomba (10%)	%	1	500	4,17
Cintas PH	cajetilla	1	30	30,00
Densímetro	unidad	1	60	60,00
Probeta	unidad	1	20	20,00
Combustible (petróleo)	Galón	180	2,50	450
Depreciación vehículo (20%)	%	1		833,00
Total				41.850,29

Fuente de ingresos

Se han fijado los precios en soles, teniendo también en cuenta el coste, el proceso de producción y la eficiencia de la cadena de distribución.

Cada precio se fundamenta en el valor y su finalidad se enfoca en ofrecer una buena calidad y servicio a un precio módico.

Los ingresos son generados por la venta de la aceituna en sus dos presentaciones, negra y verde. Aquí se muestran los ingresos generados por la venta de aceituna tipo 1:

TABLA 16. Ingresos generados por venta de aceituna negra

Indicador	Valor
Rendimiento	30.000 kg/Ha
Precio de venta	S/ 4,00 por kg
Utilidad o ingresos	S/ 120.000,00

También se muestran los ingresos generados por la venta de aceituna tipo 2:

TABLA 17. Ingresos generados por venta de aceituna verde

Indicador	Valor
Rendimiento	30.000 kg/Ha
Precio de venta	S/ 4,30 por kg
Utilidad o ingresos	S/ 129.000,00

TABLA 18. Descripción del modelo de negocio

Lienzo del modelo de negocio para la empresa Sur Oliva SAC	
Elementos	Descripción
Asociaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> - Alianzas con proveedores - Proveedores de envases: - Proveedores de maquinarias y equipos - Proveedores de combustible - Proveedores de otros materiales - Bancos y seguros
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> - Producción - Actividades administrativas, comercio exterior y logística

Propuesta de valor	- Ofrecer productos al mejor precio.
Relaciones con clientes	Relaciones con clientes Comunicación Indirecta (mediante bróker) con los clientes internacionales, pues la empresa exporta sus productos a su principal comprador: Brasil. Cuenta con compradores mayoristas, brindándoles descuentos.
Segmentos de mercado	Segmentos de mercado - Import Foods Ltda. - Alimentos Zaeli - Rofimex - Sandeleh Alimentos Ltda. - Frugal Importadora - Comercial Importadora Lactinos Napolitanos - Komport Comercial e Importadora S. A. - Mayoristas
Recursos clave	- Maquinaria, equipo, materiales. - Materia prima e insumos. - Terreno e infraestructura - Personal especializado.
Canales de distribución	Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales. La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.
Estructura de costos	Costos de procesamiento de aceituna verde y negra - Materia prima - Insumos - Servicios básicos (agua y luz) - Mano de obra - Traslado de mercadería
Fuente de ingresos	- Venta de aceituna negra procesada - Venta de aceituna verde procesada

B. Plan de negocios en la empresa Baumann Crosby S. A. según el modelo Canvas

Descripción general

Dada la antigüedad de esta empresa y sus productos (variedades de aceitunas), se garantiza una calidad y acceso factible a los mismos. A su vez, se enfoca en optimizar de manera constante cada proceso y gestión a partir de la comunicación continua y el trabajo cooperativo (personal, clientes y proveedores).

Su misión se centra en ser la empresa líder en el mercado, ofreciendo productos de calidad que satisfagan los paladares de los diferentes clientes.

Mientras que su visión se centra en el ofrecimiento de productos de calidad, competitivos, teniendo como soporte el bienestar de nuestros colaboradores, el cuidado del medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes.

TABLA 19. Información relevante de la empresa analizada

Datos	Denominación
Razón social	Baumann Crosby S. A.
Nombre comercial	Baumann Crosby S. A.
Tipo de empresa	Sociedad anónima
Fecha de actividades	02/01/1970

Propuesta de valor

Ofrece una variedad de aceitunas de mesas, tales como las aceitunas negras fermentadas en salmuera (criolla ascolana, empertore y pendolino); aceitunas verdes remojadas en salmuera (criolla y escolana). Así también se procesan aceitunas verdes o negras deshuesadas y en rodajas, aceitunas verdes rellenas de rocoto o pimiento, con un sabor agradable y diferenciado.

Canales de distribución

Cuenta con un mercado exportador principal: Brasil; también exporta a países como Estados Unidos, Chile y Canadá.

Este tipo de canal es indirecto, pues su venta no la dirige al destinatario final, otras entidades exportadoras se encargan de llevar el producto a estos usuarios.

Las aceitunas procesadas no exportadas se venden en los mercados locales utilizando una larga red de distribución: la empresa vende aceitunas por traspaleo a mayoristas –por lo general, intermediarios se encargan del negocio mayorista, y a minoristas que compran las aceitunas para revenderlas–, además de los minoristas, y esto es llevado a los consumidores.

Segmento de clientes

Esta empresa exporta sus productos a los pobladores de países como Brasil, Chile e Italia, así también al mercado nacional y local.

TABLA 20. Tipo de consumidores

Consumidores finales	Características
Familias	
Niños	
Solteros	Entre 5 y 60 años
Trabajadores	Niveles socioeconómicos: A/B, C+ Y
Estudiantes	C, D+, D-
Jubilados	
Amas de casa	

– Empresas agroindustriales

Mayoristas. La edad estimada de las personas es de entre 30 y 55 años. Los productos de esta empresa se exportan a los mercados internacionales y también se venden a nivel nacional.

TABLA 21. Lista de empresas

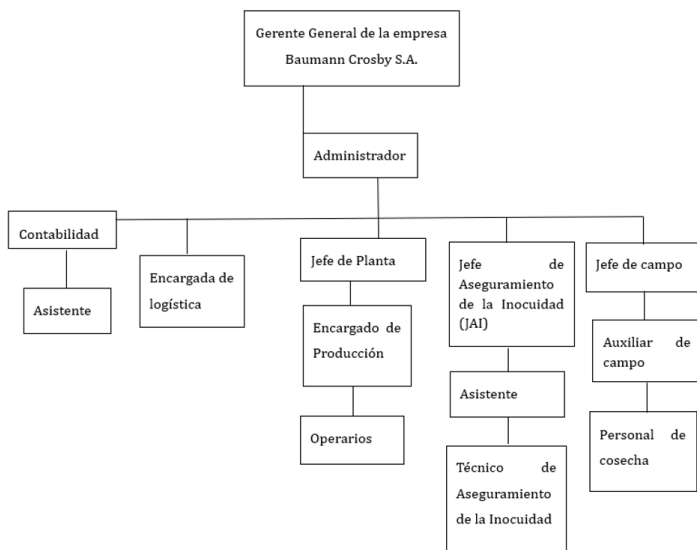
Empresas nacionales
Acetaex SAC
Agroindustrias Gonzales EIRL
Alimentos Finos Rila Chile Ltda.
Antonella Gianelli Calderón
José Velásquez Quispe
La Genovesa Agroindustrias
Proensa

Vínculo con compradores

Se mantiene la confiabilidad con empresas locales y se realizan encuestas breves para considerar los reclamos o satisfacción de los usuarios con el producto.

Actividades clave

– Estructura de las áreas y personal de la empresa

FIGURA 15. Organización interna de la empresa

Gerente general. Se encarga de toda aquella actividad referida a la gestión financiera, la ejecución de los procesos, reconocer problemas en las operaciones para su respectivo mantenimiento o cambio de ser necesario. También, tiene la autoridad para representar a la organización en aspectos legales y procesales relacionados con la organización, así como evaluar la gestión y el comportamiento del personal directivo. Respecto al logro de los objetivos establecidos, debe coordinarse con sus gerentes y jefes de departamento para implementar sus objetivos y estrategias.

Administrador. Se encarga de evaluar los resultados de la gestión y control oportuno de los ingresos y gastos. También se brinda financiamiento (a corto y largo plazo) para las operaciones comerciales adecuadas. Además, los informes financieros deben presentarse no solo al director general, sino también a los organismos públicos y privados que los requieran.

Contabilidad. Se encarga de supervisar la presentación de devoluciones y PDB por parte de los exportadores; elaborar y analizar estados financieros mensuales con las notas correspondientes. Así mismo, recibe pagos, prepara PDT y presenta declaraciones mensuales de impuesto sobre la renta a SUNAT, entre otras funciones.

Asistente contable. Es el responsable de llevar a cabo un análisis exhaustivo de los movimientos que se han realizado en las cuentas; así también se encarga de revisar y registrar recibos de pago de proveedores, elaborar nómina y depreciación de empleados, y registrar las transacciones bancarias.

Encargada de logística. Es la responsable de contactar con proveedores de insumos para validar el cumplimiento de las exigencias de la empresa, organizar la distribución de los productos y gestionar los reclamos de usuarios.

JAI. Es el responsable de la inspección de cada área encargada del procesamiento del producto para garantizar su inocuidad a partir de las BPM.

Asistente de calidad. Se encarga de gestionar las mediciones en la etapa de ingreso y selección de materias primas; evaluar el estado físico del área de fermentación; limpiar y controlar bombas; implementar y ges-

tionar la aceptación de contenedores según estándares GMP; controlar y mantener el orden y la higiene en cada actividad e instalación dentro de la fábrica; informar sobre cualquier discrepancia sobre el uso de las materias primas.

TAI. Realiza funciones que permitan mantener las áreas sin problemas de salubridad ni materiales con desperfectos.

Jefe de planta. Se encarga de las actividades del día a día que se realizan dentro de la fábrica, dirigiendo nuevos procesos y procedimientos introducidos para perfeccionar la producción.

Encargado de producción. Efectúa funciones relacionadas con la examinación y perfeccionamiento de la producción, analiza y controla el estado operativo de los equipos de fábrica; gestiona los productos transportados; verifica la condición fisicoquímica del producto y el cumplimiento de GMP.

Operarios. Realiza funciones vinculadas con la gestión de la maquinaria necesaria para la producción de aceitunas procesadas, el respeto y la comprensión del plan de producción, el seguimiento de cada paso de las especificaciones de producción y el apoyo a otras áreas.

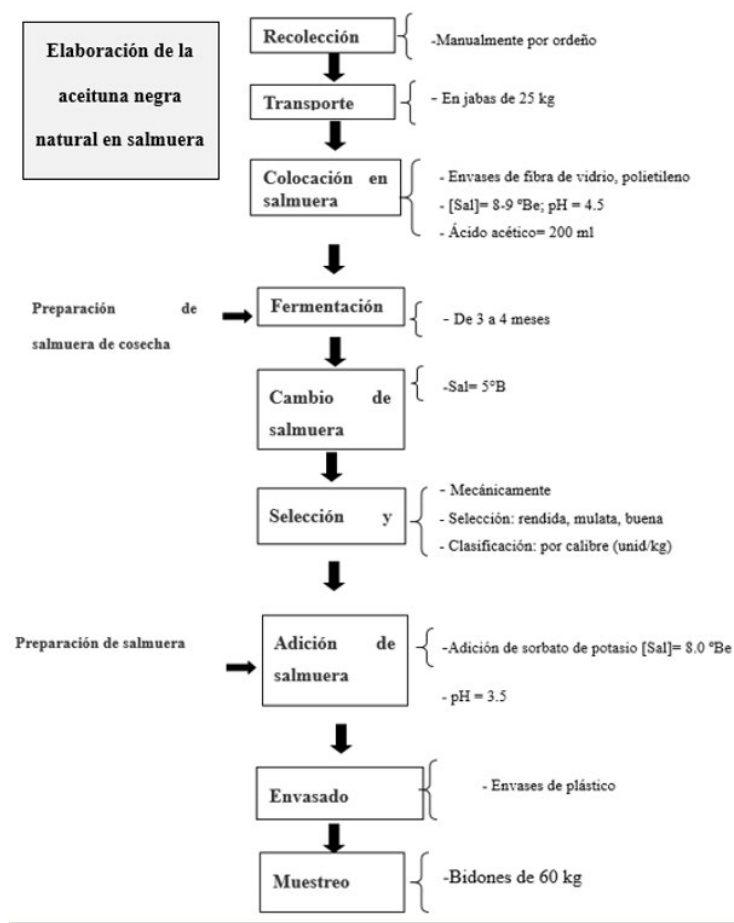
Jefe de campo. Supervisa que cada trabajador cumpla con sus obligaciones; desarrolla un plan de riego del olivar; determina el campo para cosechar, recoger los arbustos cosechados con un tractor y transportarlos a la fábrica. Además, planifica las actividades diarias del personal responsable. Informa a diario sobre el estado de la cosecha de aceituna.

Auxiliar de campo. Se encarga de la planificación de fertilización de olivar, el seguimiento de riego de campos de cultivo y el muestreo del índice de madurez en aceituna. Cumple otras funciones asociadas a las jornadas de trabajo de los empleados en el área de contabilidad, actualiza anualmente los olivares y mantiene registros de fertilizantes. De igual modo, crea una guía de referencia.

Personal de cosecha. Son los encargados de ir al campo y recolectar las variedades de aceituna que determinen los encargados del campo. También, realizan tareas como deshierbe, poda, entre otras tareas en los campos asignados.

- Producción

FIGURA 16. Proceso secuencial de elaboración de una variedad de aceituna tipo 1



También, es importante que se detalle sobre el proceso de elaboración de la aceituna negra natural en salmuera (ver Tablas 22 y 23).

TABLA 22. Primeras etapas para producir una variedad de aceituna tipo 1 -
Etapas de 1 a 6 para elaboración de aceituna negra natural en salmuera

Primeras etapas	Elaboración de la aceituna negra natural en salmuera
Recolección	Se realiza por cosechadores de la misma empresa, los cuales recolectan la aceituna que tenga un índice de madurez entre cuatro a cinco (frutos con el color de piel oscuro).
Transporte	Las aceitunas cosechadas son depositadas en jabas de 25 kg, las cuales son llevadas en tractor (con carreta) hacia la bodega, ahí se descargan y apilan en filas de cinco jabas sobre parihuelas.
Preparación de salmuera de cosecha	Al recibir las jabas en la bodega, se prepara la salmuera para la cosecha. Luego, en fibras de vidrio tipo vaso de capacidades de mil y cinco mil litros, se disuelve sal hasta llegar de 8 a 9 °Be, usándose aproximadamente 100 kg por 1.000 litros para dar esos grados. Por último, se añade ácido acético (200 ml de este ácido por 1.000 litros de salmuera) para bajar el pH y favorecer la fermentación láctica; y sorbato de potasio, para su conservación.
Colocación en salmuera	Con ayuda de un pato hidráulico, se voltea la jaba a las fibras de vidrio o envases de polietileno previamente acondicionadas con salmuera de cosecha como cama para evitar su aplastamiento.
Fermentación	Cuenta como inicio de la fermentación desde el día que se llena la fibra y completa totalmente con salmuera. Durante aproximadamente este proceso entre tres a cuatro meses para el término de este proceso.
Cambios de salmuera	Durante el proceso fermentativo se realiza dos disoluciones de la salmuera de fermentación, eliminando parte de estas, y añadiendo salmuera nueva de cosecha a menos grado de sal, a 5 °Be, para acelerar la eliminación del amargor de las aceitunas.

TABLA 23. Últimas etapas para preparar la variedad de aceituna tipo 1

Últimas etapas	Elaboración de la aceituna negra natural en salmuera
Selección y clasificación	<p>Terminado el proceso fermentativo luego de tres meses, se procede a seleccionar la aceituna, para esto se saca la aceituna de las mismas fibras hacia una fibra de tipo vaso sobre una parihuela para ser llevadas con ayuda de un pato al área de selección.</p> <p>En el área de selección esta aceituna se echa a una tolva, donde se pasa pasar gradualmente por una faja para ser escogida por personal que sacan la aceituna mulata, mulata verde, manchadas o rendida, descarte, procurando solo pase la aceituna negra a la siguiente fase de la máquina, donde se calibra esta por tamaños gracias a su ancho o diámetro se agrupan por calibres.</p>

Preparación de salmuera	La misma salmuera que quedó de las fibras de fermentación de donde se sacó la aceituna se bombea a una fibra de tipo vaso ubicado en el área de selección, donde se cuela mediante el uso de una tela para retener impurezas, por último, se agrega sorbato de potasio para su conservación.
Adición de salmuera	Se procede a completar el bidón con salmuera de exportación, tapándolo con salmuera hasta el ras.
Envasado	La aceituna se guarda en bidones de plástico de capacidad de 60 kg, que se empaican con o sin bolsa dependiendo del cliente.
Muestreo	Se realiza un muestreo aleatorio a algunos bidones de la carga total para verificar la calidad de la aceituna.

FIGURA 17. Proceso secuencial de la variedad de aceituna tipo 2

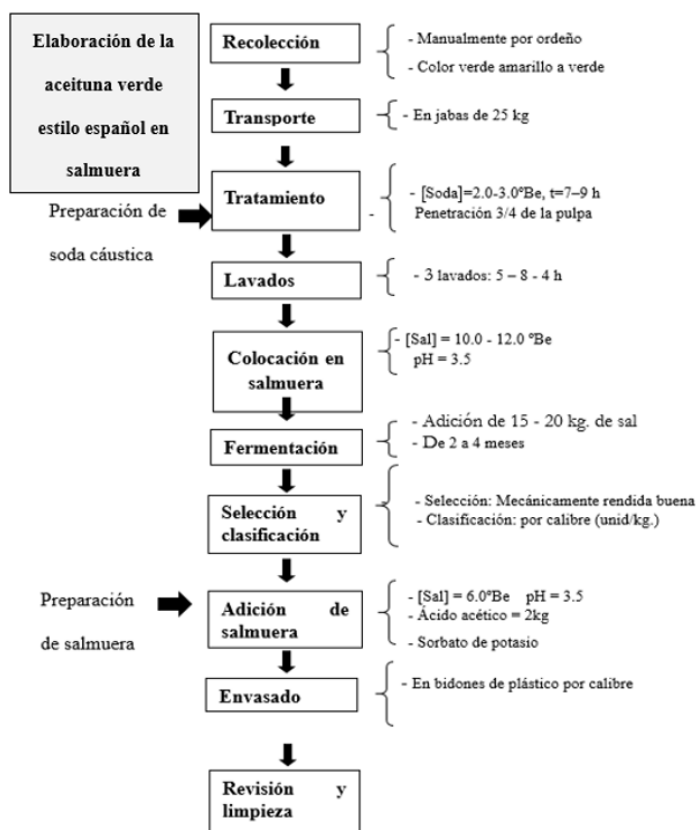


TABLA 24. Descripción de primeras etapas para producción de una variedad de aceituna tipo 2

Primeras etapas	Elaboración de la aceituna verde estilo español en salmuera
Recolección	Realizado de manera manual por los mismo cosechadores de la empresa dirigidos por el ingeniero de campo, cuando la aceituna se encuentra en un índice de madurez de 2, es decir, cuando presenta coloración verde amarillo a verde olivo.
Transporte	Las jabas recolectadas se trasladan a la bodega con ayuda de una carreta y personal a cargo encargado de ir por zonas y llevar todo lo cosechado a la bodega, apilando las jabas hasta el momento del volteado a la fibra que deberá ser el mismo día o máximo al día siguiente.
Preparación con soda cáustica	En esta etapa se prepara la solución de soda cáustica un día antes, aproximadamente 12 horas antes de su uso para que baje la temperatura. Para ello se llena con agua los tanques fermentadores destinados exclusivamente para este fin, luego se vierte la sosa cáustica al 2% y se remueve con agitador manual (paleta de madera, recubierta de resina, calidad alimentaria). Se verifica el contenido de sosa cáustica al medir la densidad con un densímetro.
Tratamiento con lejía	Una vez enfriada la soda, se procede al volteado de las fibras a unas canastillas metálicas llamadas Vin, con el fin de poder levantar esta carga con el pato hidráulico y verte la aceituna más rápido en cada una de las fibras, ganando horas y evitando daños por el peso de la fibra llena. Luego de llenar la fibra, se procede a bombear la soda cáustica preparada hasta cubrir del todo la aceituna y cerrar la fibra con su tapa, al dejar aproximadamente entre siete a nueve horas para el término del proceso de quemado, esto se verifica mediante cortes en la aceituna, lo cual indicará la correcta penetración de la soda.
Lavados	Se efectúa con el fin de eliminar la mayor cantidad posible de la soda adherida en la piel y la pulpa de la aceituna, así como los restos que hayan quedado en la fibra. En cuanto a los tiempos de lavado aproximados, el primer lavado se realiza a las cinco horas; el segundo, a las ocho horas y el tercer lavado, a las cuatro horas.
Colocación en salmuera	En un vaso tipo fibra de capacidad de 1.000 litros se echa agua con la ayuda de una electrobomba y manguera, luego se disuelve sal hasta llegar a 10 grados baumé, y se añade ácido acético (para bajar el pH y tener una fermentación controlada). Con ayuda de una bomba se procede al llenado de esta salmuera de cosecha hasta el ras de la fibra, iniciándose así el periodo de fermentación. Una vez lista la salmuera se verifica los parámetros fisicoquímicos (°Be) entre 8-10 y con un pH de valores cercanos a 3,5.

TABLA 25. Últimas etapas detalladas para producir una variedad de aceituna tipo 2

Últimas etapas	Elaboración de la aceituna verde estilo español en salmuera
Fermentación	Al tercer día de la colocación en salmuera, se agrega sal por la parte superior de la fibra –previamente limpia de natas o mosquitos–, que sea una cantidad que varía entre 15 a 20 según la capacidad de la fibra, entonces, es 20 kg para una fibra de 1.700 kg aproximadamente. Una semana después de la colocación en salmuera, se elimina parte de la salmuera del fondo de la fibra, para lo cual se abre una llave en la parte inferior de esta, y se bota aproximadamente unos 200 litros. De este modo, se completa la fibra con salmuera de cosecha hasta el ras. Una vez colocada a aceituna en salmuera, se inicia el proceso fermentativo, el cual dura de dos a cuatro meses aproximadamente.
Selección y clasificación	Se vierte la aceituna en fibras de tipo vaso, luego se trasladan con ayuda de un pato hidráulico al área de selección, para ello se colocan las aceitunas en una máquina seleccionadora y calibradora de acero inoxidable, donde se pasa la aceituna por la faja y se separa la aceituna con cortes en la pulpa o alambrado; después, se le saca los pedúnculos que hayan quedado en la aceituna, así como algunas aceitunas dañadas con golpes, arrugadas o rotas. De inmediato, las aceitunas pasan a la zona de calibrado (cuerdas divergentes de nylon), ahí estas son separadas por tamaño con ayuda de un regulador para obtener una medida uniforme con el calibre que se haya solicitado
Preparación de salmuera	Se prepara en una fibra tipo vaso de 1.000 litros de capacidad, ahí se llena con agua clorada a capacidad de $\frac{3}{4}$ para preparación de salmuera blanca a 6 °Be, gastándose aproximadamente 75 kg de sal; luego se bombea y completa con salmuera de una fibra que haya fermentado bien, en cuanto a sus cualidades organolépticas y pH bajo. Por último, se regula según el pH y se agrega aproximadamente 2 kg de ácido cítrico.
Adición de salmuera	Con un balde se procede a llenar cada bidón apenas este ha sido pesado para evitar su aplastamiento, dicho llenado de salmuera se realiza hasta recubrir toda la aceituna.
Envasado	Se recibe la aceituna en bidones de plástico.
Revisión y limpieza	Se revisa y limpia cada uno de los bidones, se verifica que la bolsa no esté rota y si lo está se cambia a otro bidón con nueva bolsa. Si se encuentra amarrado de manera errada y con aire en la superficie, se debe sujetar bien. Luego, se limpia superficialmente los bidones con ayuda de paños húmedos.

Recursos clave

– Maquinaria y equipos

Los campos de cultivo para este producto requieren de instrumentos para simplificar el trabajo, además de ejecutarlo con prontitud y eficacia. Esto quiere decir, que se necesita de tractores (uso de equipo Jac-to), mochilas para fumigar, picos, fibras de 100 litros, jabas, escaleras, entre otros. Mientras que el proceso de elaboración de las aceitunas precisa de máquinas calibradoras, balanzas, bombas de agua, densímetros ($^{\circ}\text{Be}$), baldes etc.

– Materia prima e insumos

Para el caso de los campos de olivo es requerido el uso de fertilizantes (como el nitrato de calcio y amonio, sulfato de magnesio) y plaguicidas (se usa producto Tracer). Por otra parte, la elaboración de aceitunas criollas negras naturales en salmuera precisa de otros elementos (ver Tabla 26).

TABLA 26. Elementos usados para el proceso de variedad de aceituna tipo 1

Componentes de aceituna criolla negra en salmuera	Descripción
Agua	Es la sustancia líquida, transparente, inodora, incolora e insípida que está compuesta por dos átomos de hidrógeno y uno de oxígeno, presentada en su fórmula química H_2O .
Cloruro de sodio	es un compuesto de tipo iónico que se encuentra formado por un catión y un anión. La reacción del catión (Na^+) y el anión (Cl^-) obtiene como resultado cualquier tipo de estos dos iones.
Ácido acético	Es un ácido orgánico de dos átomos de carbono, pueden encontrarse en forma de ion acetato. Su fórmula es $\text{CH}_3\text{-COOH}$ ($\text{C}_2\text{H}_4\text{O}_2$), por lo que el grupo carboxilo confiere las propiedades ácidas a la molécula. Se usa en la conservación de alimentos de dos formas: como vinagre del 5% al 10%, y como soluciones acuosas de ácido acético del 25% al 80%.

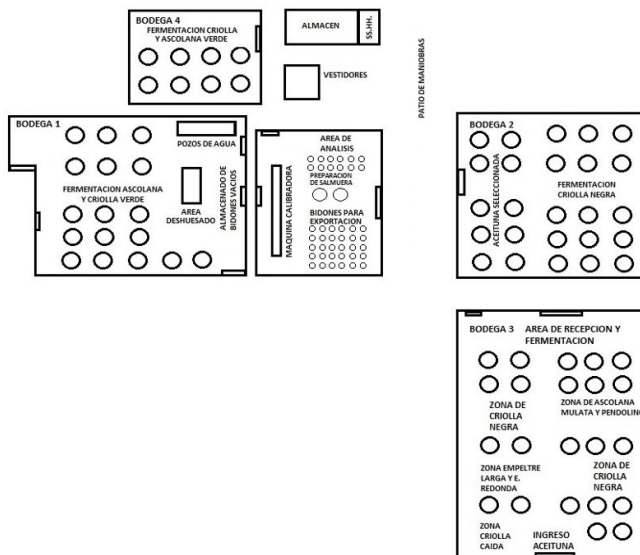
Cloruro de calcio	Consiste en una sal de calcio muy utilizada como aditivo alimentario. En la UE tiene el código E509 cuyo rol y función depende del tipo de alimento o proceso de transformación al cual se aplique. Por ejemplo, tiene un efecto endurecedor para la aceituna en salmuera.
Sorbato de potasio	Es un conservante suave, actúa contra levaduras y hongos. Finalizando la fermentación de la salmuera.

– Área y superficie de la empresa Baumann Crosby

Su área tiene un total de 3.500 m² y su campo de plantación es de una superficie de 200 ha, de las que solo el 70% corresponde a olivo.

Se puede observar en la Figura 18 que la planta tiene una distribución adecuada, con las áreas de operaciones para su correcto funcionamiento, cuatro bodegas para el proceso de fermentación, así como las instalaciones sanitarias correspondientes.

FIGURA 18. Distribución de espacios de las operaciones industriales del olivo



En este caso, se evidencia que se encuentran ordenadas de manera alfabética, con su denominación iniciada en A1 y culminada en L2 (ver Figura 19).

FIGURA 19. Distribución de los campos de olivo

Competencia de empleados

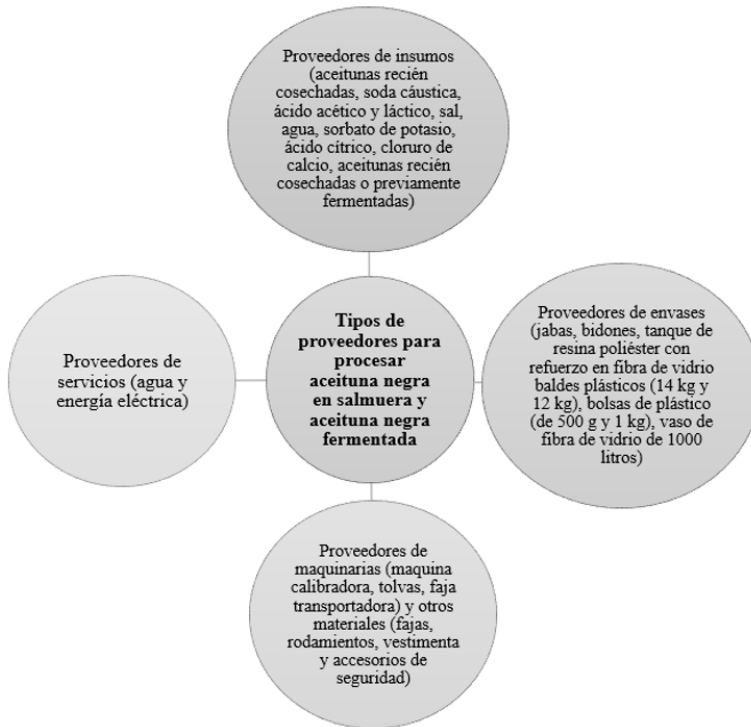
De acuerdo a lo explicado en párrafos anteriores, cada cargo establecido requiere de un empleado competente en su área.

Transporte

Se usa un autobús para el traslado de los trabajadores y otro vehículo para transportar el cargamento del producto a su destino comercial.

Alianzas clave

– Alianzas con proveedores

FIGURA 20. Tipos de proveedores

– Bancos y seguros

Se encuentra asociada a ProOliveo.

Costes de producción de una variedad de aceituna

Esta variedad del producto requiere de elementos y costes para su elaboración.

TABLA 27. Rubros para cubrir costos vinculados a una variedad de aceituna

Rubros para la aceituna de mesa	Descripción
Sistema de costos	La fabricación y comercialización de la aceituna de mesa utiliza el “Sistema de Costos por Proceso”, que se caracteriza por acumular costos y gastos en centros de gestión; a través de los cuales circula el producto.
Clasificación de los costos	En cuanto a materia prima, se utiliza aceituna fresca, –adquirido del Fundo Las Lagunas–, sal granular, ácido acético y sado cáustica. De igual manera, se usan materiales plásticos para envasar la aceituna de mesa.
Mano de obra directa	La compensación laboral está directamente relacionada con el manejo del producto, además de contar con costos adicionales determinados por leyes sociales como vacaciones, seguro médico, entre otros.
Costos indirectos de fabricación	Se consideran los suministros de combustible y equipos (de limpieza, de laboratorio, etc.), uso de energía eléctrica, depreciación de instalaciones y maquinarias, seguros y desinfectantes.
Estructura de costos de producción	En el caso de la aceituna de mesa negra para la empresa agroindustrial Baumann Crosby S. A., con un rendimiento de 25 tn/ha, se estiman diversos costos para su producción y procesamiento.

TABLA 28. Lista de gastos de una variedad de aceituna tipo 1

Aceituna de mesa negra				
Rubros	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
I. Costos directos				
A. Mano de obra				
A.1. Mano de obra empleados-honorarios				
-Remuneraciones, de entomólogo y control de plagas	hh	620	25,00	15.500,00
-Capataces	hh	480	10,00	4.800,00
-Personal de control y producción	hh	200	50,00	10.000,00
A.2 Mano de obra de obreros				
Control fitosanitario	hh	1.500	5,00	7.500,00
Lavado de olivos	hh	1.425	5,00	7.125,00
Podas	hh	940	5,00	4.700,00
Riego tecnificado y por gravedad	hh	1.892	5,00	9.460,00

Limpieza de campo	hh	785	5,00	3.925,00
Labores agrícolas auxiliares	hh	680	5,00	3.400,00
Sub total A				66.410,00
B. Materia prima				
B.1.Fertilizantes				
Urea	kgs	3.160	2,00	6.320,00
Nitrato de amonio	kgs	3.000	2,50	7.500,00
Ácido fosfórico	kgs	484	5,00	2.420,00
Nitrato de potasio	kgs	2.700	2,00	5.400,00
Sulfato de magnesio	kgs	3.150	2,50	7.875,00
Nitrato de calcio	kgs	3.160	3,00	9.480,00
B.2. Pesticidas				
BB5	litros	5	42,00	210,00
Biobit	Kg.	8	65,00	520,00
Bayfidan	litros	3	105,00	315,00
Lannate 90 PM	sobre	50	18,00	900,00
Subtotal B				40.940,00
C. Gastos indirectos				
C.1. Planta de bombeo - agua				
Tiempo en horas máquina	kw	3.050	3,20	9.760,00
Aceite Shell ВНУ	Gls	60	28,00	1.680,00
C.2. Materiales, suministros				
Petróleo, diésel	gln	304	11,00	3.344,00
Gasolina 84	gln	445	11,00	4.895,00
Detergente	kgs	135	2,50	337,50
C.3. Maquinaria				
Tractores	hmq	121	100	12.100,00
Electrobomba	hmq	62	60	-
Subtotal C				32.116,50
Total (A+B+C)				139.466,50

TABLA 29. Gastos en la elaboración de una variedad de aceituna tipo 1

Aceituna de mesa negra				
Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
-Aceituna negra cruda	kg	30.000	1,20	36.000,00
-Sal	kg	2.950	0,50	1.475,00
-Ácido acético	lts	11,00	11,00	110,00
-Cloruro de calcio	kg	31	5,00	155,00
-Sorbato de potasio	kg	8	28,00	224,00
- Adición de sal	kg	250	0,50	125,00
-Horas hombre (7 pers.)	Hh	195,5	5,00	20.545,00
-Leyes sociales (9%)	%	767,00		767,00
-Supervisión	meses	3	4.500,00	13.500,00
-Hipoclorito de sodio	gr	250	0,10	2,50
-Fuerza motriz			4,00	855,00
- Detergente				60,00
- Agua				1.300,00
-Depreciación maquina				1.375,00
-deprec. TFV tasa 10%			1.375,00	211,25
-Gastos por condición de trabajo			211,25	850,00
- Depreciación electrobomba tasa 10%			850,00	
-Potenciómetro				13,25
-Densímetro			13,25	
-Probeta			200,00	200,00
- Materiales de laboratorio			60,00	60,00
- Reactivos			20,00	20,00
- Vasos descartables para muestreo			310,00	310,00
-Combustible (petróleo)	lts	10	800,00	
- Deprec. vehículo 20%			1.500,00	1.500,00
Total				80.545,50

TABLA 30. Costos totales de la variedad de aceituna tipo 1

Aceituna de mesa negra	
Costo de producción	139.466,50
Costo de procesamiento	80.545,50
Total	217.012,00

Nota: costo unitario = S/7,23 por kg de aceituna negra.

Costos de producción para una variedad de aceituna tipo 2

Para esta variedad también se muestra los costos pertinentes.

TABLA 31. Rubros relacionados con los costos para elaborar una variedad de aceituna tipo 2

Aceituna de mesa verde				
Rubros	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
I. Costos directos				
A. Mano de obra				
A.1. Mano de obra empleados-honorarios				
-Remuneraciones, de entomólogo y control de plagas	hh	620	25,00	15.500,00
-Capataces	hh	480	10,00	4.800,00
-Personal de control y producción	hh	200	50,00	10.000,00
A.2 Mano de obra de obreros				
Control fitosanitario	hh	1.500	5,00	7.500,00
Lavado de olivos	hh	1.425	5,00	7.125,00
Podas	hh	940	5,00	4.700,00
Riego tecnificado y por gravedad	hh	1.892	5,00	9.460,00
Limpieza de campo	hh	785	5,00	3.925,00
Labores agrícolas auxiliares	hh	680	5,00	3.400,00
Sub total A				66.410,00
B. Materia prima				
B.1. Fertilizantes				
Urea	kgs	3.160	2,00	6.320,00
Nitrato de amonio	kgs	3.000	2,50	7.500,00

Ácido fosfórico	kgs	484	5,00	2.420,00
Nitrato de potasio	kgs	2.700	2,00	5.400,00
Sulfato de magnesio	kgs	3.150	2,50	7.875,00
Nitrato de calcio	kgs	3.160	3,00	9.480,00
B.2. Pesticidas				
BB5	litros	5	42,00	210,00
Biobit	kg	8	65,00	520,00
Bayfidan	litros	3	105,00	315,00
Lannate 90 PM	sobre	50	18,00	900,00
Subtotal B				40.940,00
C. Gastos indirectos				
C.1. Planta de bombeo - agua				
Tiempo en horas máquina	kw	3.050	3,20	9.760,00
Aceite Shell BNY	Gls	60	28,00	1.680,00
C.2. Materiales, suministros				
Petróleo, diésel	gln	304	11,00	3.344,00
Gasolina 84	gln	445	11,00	4.895,00
Detergente	kgs	135	2,50	337,50
C.3. Maquinaria				
Tractores	hmq	121	100	12.100,00
Electrobomba	hmq	62	60	-
Subtotal C				32.116,50
Total (A+B+C)				139.466,50

TABLA 3.2. Gastos vinculados a una segunda variedad de la aceituna de tipo 2

Costo de procesamiento de aceituna verde estilo español				
Rubro	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
Aceituna cruda verde	kg	30.000	1,50	45.000,00
Sal	kg	4.500,00	0,50	2.250,00
Ácido acético	lt	10,00	10,00	100,00
Ácido cítrico	kg	8,00	7,00	56,00
Soda cáustica	Sacos	20,00	150,00	3.000,00
Adición de sal	kg	2.500	0,5	125,00
Sorbato de potasio	kg.	8,00	28,00	224,00
H/H	h/h	195,50	5,00	7.820,00
Leyes sociales				1.108,80

Supervisión	%	9		4.500,00
Hipoclorito de sodio	kg	0,200	20,00	4,00
Fuerza motriz			450,00	450,00
Detergentes	kg	15	4,00	60,00
Agua	lt		131.400	3.500
Depreciación electrobomba	%	10		4,58
Depreciación TFV	%	10		70,42
Depreciac. maquina calibradora	%	10		1.375,00
Gastos por condición de trabajo		1	200	200,00
Potenciómetro		1		60,00
Densímetro		1		20,00
Probeta		1		310,00
Materiales de laboratorio				85,00
Reactivos			2,50	2,50
Vasitos para muestreo				2,50
Combustible	gl.	320		800,00
Deprec. vehículo	%	20		1.500,00
Total				73.575,20

TABLA 33. Costos totales de una segunda variedad de aceituna tipo 2

Aceituna verde	
Costo de producción	139.466,50
Costo de procesamiento	73.575,20
Total	213.041,70

Nota: costo unitario = S/ 7.10 de aceituna verde.

Fuentes de ingresos

Se cuenta con información de los dos tipos de aceitunas.

TABLA 34. Valores correspondientes a los ingresos de la variedad de aceituna tipo 1

Aceituna negra	
Indicador	Valor
Rendimiento	25.000 kg/ha
Precio de venta	S/ 10,00 por kg
Utilidad o ingresos	S/ 300.000,00

TABLA 35. Valores relacionados con los ingresos de la variedad de aceituna tipo 2

Aceituna verde	
Indicador	Valor
Rendimiento	30.000 kg/ha
Precio de venta	S/ 11,00 por kg
Utilidad o ingresos	S/ 330.00,00

TABLA 36. Propuesta de modelo para la segunda empresa

Diseño del modelo de negocio para Baumann Crosby S.A.	
Elementos	Descripción
Asociaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> -Alianza con proveedores (proveedores de insumos, envases, servicios, maquinarias y equipos, otros materiales). -Alianza con asociaciones (Proolivo) y empresas procesadoras de aceite de oliva y derivados.
Actividades clave	<p>Procesamiento de aceituna negra</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recolección -Transporte -Preparación de salmuera -Fermentación -Selección y clasificación -Envasado -Muestreo <p>Procesamiento de aceituna verde</p> <p>Recolección, transporte, preparación de soda cáustica, tratamiento con lejía, lavados, salmuera, fermentación, selección y clasificación, adición de salmuera, envasado.</p>
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - Variada presentación de aceitunas, como aceituna negra natural en salmuera: variedades como criolla, ascolana, empeltre y pendolino; y aceituna verde aderezada en salmuera, variedades como criolla y ascolana. - Aceitunas negras o verdes deshuesadas, verde o negra en rodajas y verde rellena con rocoto o pimienta. - Agradable y diferenciado sabor.
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Encuesta mediante formato de atención de quejas de los clientes. -Despachos de contenedores del producto en lapso de tiempo acordado.

Segmentos de mercado	<ul style="list-style-type: none"> -Mercado internacional como: Chile, Brasil e Italia. - Mercado nacional y local, teniendo a las siguientes empresas como clientes: Acetaex SAC; Aeromater S. A; Agroindustrias Calport EIRL; Agroindustrias del Sur S.A; Agroindustrias Gonzales EIRL; Alimentos Finos Rila Chile Ltda; Antonella Gianelli Calderon; Brigida Chura Calizaya; Deinal SAC; Edith Rodriguez Giraldes; Eloy Cutipa Huanca; Exportaciones Mirsa EIRL; Fundo La Noria; Gustavo Ayca Tintaya; José Velásquez Quispe; La Genovesa Agroindustrias y Proensa
Recursos clave	<ul style="list-style-type: none"> - Maquinaria y equipos (campo y procesamiento de aceituna) -Materia prima e insumos de campo y procesamiento -Materiales de laboratorio - Infraestructura de campo y procesamiento. -Personal profesional y mano de obra. -Vehículos
Canales de distribución	<p>Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales.</p> <p>La aceituna no exportada es vendida al mercado local: mayorista-detallista-consumidor final.</p>
Estructura de costos	<p>Producción</p> <ul style="list-style-type: none"> - Materia prima - Mano de obra - Gastos indirectos (agua, suministro, maquinaria). <p>Procesamiento</p> <ul style="list-style-type: none"> -Materia prima
Fuente de ingresos	<p>Aceituna negra</p> <p>Aceituna verde</p>

C. Análisis de cada bloque del modelo Canvas

En cuanto a los bloques de importancia para estas empresas, se consideran los detallados en la tabla que sigue.

TABLA 37. Detalles de cada bloque por empresa

Bloques del modelo de negocio Canvas	Empresa Sur Oliva SAC	Empresa Baumann Crosby S. A.
Asociaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> -Alianzas con proveedores -Proveedores de envases: -Proveedores de maquinarias y equipos -Proveedores de combustible -Proveedores de otros materiales - Bancos y seguros 	<ul style="list-style-type: none"> -Alianza con proveedores (proveedores de insumos, envases, servicios, maquinarias y equipos, otros materiales). -Alianza con asociaciones (Proolivo) y empresas procesadoras de aceite de oliva y derivados. - Bancos y seguros
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> -Producción -Actividades administrativas, comercio exterior y logística 	<p>Procesamiento de aceituna negra</p> <ul style="list-style-type: none"> -Recolección -Transporte -Preparación de Salmuera -Fermentación -Selección y clasificación. -Envasado -Muestreo <p>Procesamiento de aceituna verde</p> <p>Recolección, transporte, preparación de soda cáustica, tratamiento con lejía, lavados, salmuera, fermentación, selección y clasificación, adición de salmuera, envasado.</p>
Propuesta de valor	<ul style="list-style-type: none"> - La empresa Sur Oliva SAC, es una empresa tacneña, que busca consolidarse y ser líder en el mercado peruano; ofreciendo productos al mejor precio 	<ul style="list-style-type: none"> - Variada presentación de aceitunas, como aceituna negra natural en salmuera: variedades criolla, ascolana, empeltre y pendolino y aceituna verde aderezada en salmuera, variedades criolla y ascolana. Aceitunas negras o verdes deshuesadas, verde o negra en rodajas y verde rellena con rocoto o pimiento. Agradable y diferenciado sabor

<p>Relaciones con clientes</p>	<p>Comunicación indirecta (mediante <i>broker</i>) con los clientes internacionales, pues la empresa exporta sus productos a su principal comprador: Brasil.</p> <p>Cuenta con compradores nacionales, brindándoles descuentos a los mayoristas</p>	<p>-Encuesta mediante formato de atención de quejas de los clientes.</p> <p>-Despachos de contenedores del producto en lapso de tiempo acordado.</p>
<p>Canales</p>	<p>Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales.</p> <p>La aceituna no exportada es vendida al mercado local: mayorista-detallista-consumidor final.</p>	<p>Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales.</p> <p>La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.</p>
<p>Recursos clave</p>	<p>-Maquinaria, equipo, materiales.</p> <p>-Materia prima e insumos.</p> <p>-Terreno e infraestructura</p> <p>-Personal especializado.</p>	<p>Maquinaria y equipos (campo y procesamiento de aceituna)</p> <p>-Materia prima e insumos de campo y procesamiento</p> <p>-Materiales de laboratorio</p> <p>- Infraestructura de campo y procesamiento.</p> <p>-Personal profesional y mano de obra.</p> <p>-Vehículos</p>
<p>Segmentos de mercado</p>	<p>-Import Foods Ltda.,</p> <p>- Alimentos Zaeli</p> <p>- Rofimex</p> <p>- Sandeleh Alimentos Ltda.</p> <p>- Frugal Importadora</p> <p>- Comercial Importadora Lactinos Napolitanos</p> <p>- Komport Comercial e Importadora S. A.</p>	<p>- Mercado internacional (Chile, Brasil e Italia).</p> <p>- Mercado nacional y local, teniendo a las siguientes empresas como clientes:</p> <p>Acetaex SAC.; Aeromater S. A.; Agroindustrias Calport EIRL.; Agroindustrias del Sur S. A.; Agroindustrias Gonzales EIRL.; Alimentos Finos Rila Chile Ltda.; Antonella Gianelli Calderon; Brigida Chura Calizaya; Deinal SAC; Edith Rodríguez Giraldes; Eloy Cutipa Huanca; Exportaciones Mirsa EIRL; Fundo La Noria; Gustavo Ayca Tintaya; José Velásquez Quispe; La Genovesa Agroindustrias y Proensa.</p>

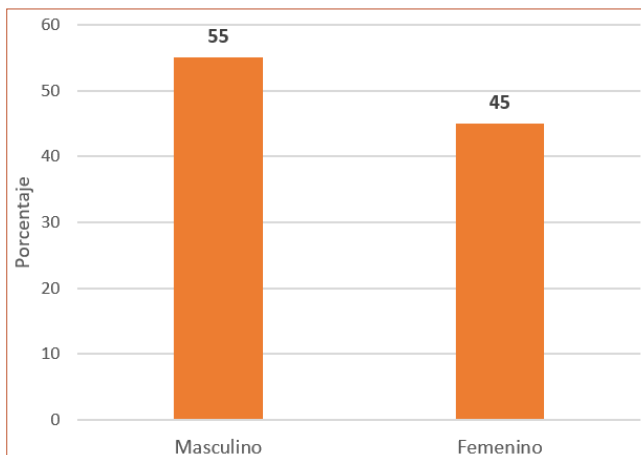
Costos producción	Costos de procesamiento de aceituna verde y negra -materia prima -insumos - servicios básicos (agua y luz) - mano de obra	Costos Producción -Materia prima -Mano de obra -Gastos indirectos (agua, suministro, maquinaria). Procesamiento -Materia prima, insumos, mano de obra del personal profesional y obreros, servicios básicos (agua y luz) y gastos por condición de trabajo.
Fuente de ingresos	Venta de aceituna negra Venta de aceituna verde	Venta de aceituna negra de diversas variedades Venta de aceituna verde de diferentes variedades.

D. Resultados obtenidos de las encuestas

Las preguntas de la encuesta se realizaron en función de los elementos del modelo Canvas y la productividad empresarial requeridos, con el fin de recopilar la información necesaria.

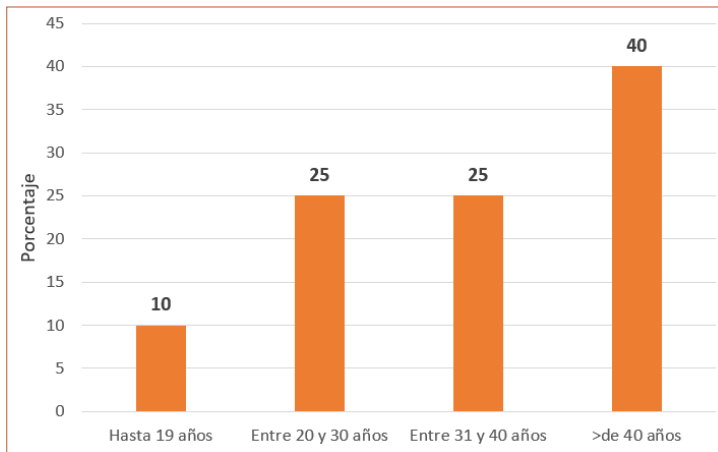
Análisis del modelo de negocio Canvas

FIGURA 21. Resultados porcentuales de encuestados según sexo



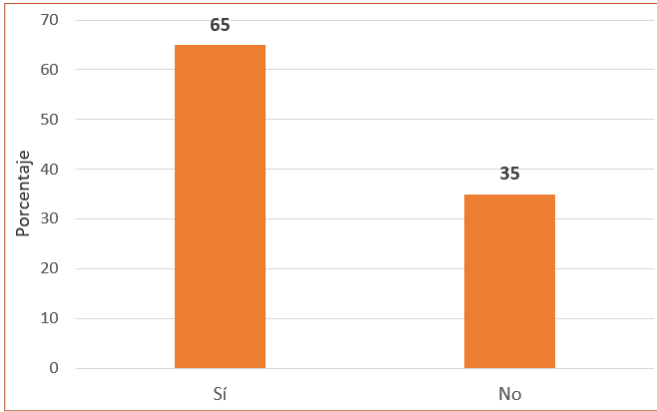
De acuerdo con lo advertido en la Figura 22, el 55% de los que ha sido encuestados pertenecen al sexo femenino y solo el 45% son del sexo masculino. Esto se debe a que las operaciones destinadas a la producción requieren de una mayor cantidad de personal femenino para la realización de labores manuales, mientras tanto, los varones se encargan de tareas que implican el uso de la fuerza.

FIGURA 22. Resultados porcentuales de encuestados según edad



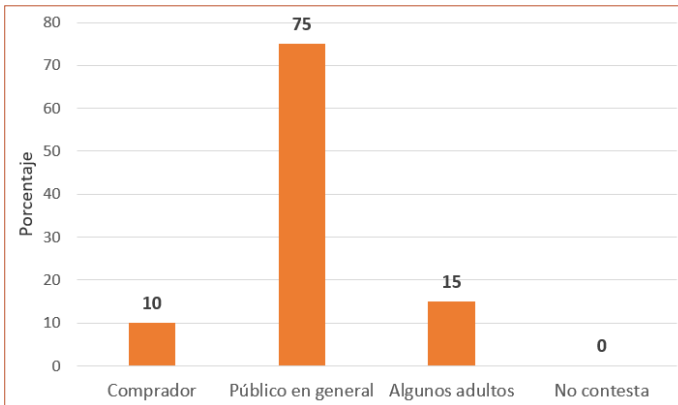
De acuerdo con lo mostrado en la figura, se puede evidenciar que un mayor porcentaje de los entrevistados tiene una edad superior a los 40 años (40%). Por otro lado, hay un menor valor porcentual de entrevistados cuyas edades son hasta los 19 años (10%). Además, se halló un porcentaje similar en adultos cuyas edades fluctúan de los 20 hasta los 30 años y de los 31 a los 40 años.

FIGURA 23. Valores porcentuales respecto al testeo de aceitunas en ambas empresas

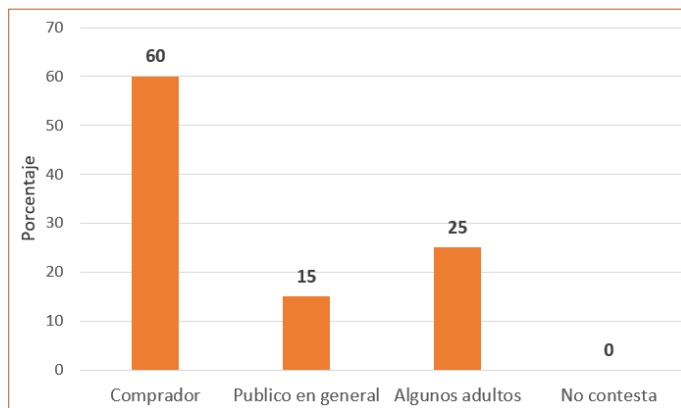


En relación con los tipos de aceituna degustados, un 65% señaló que sí probaron el sabor cada tipo de aceituna procesada, mientras que el resto indicó que no probaron las aceitunas.

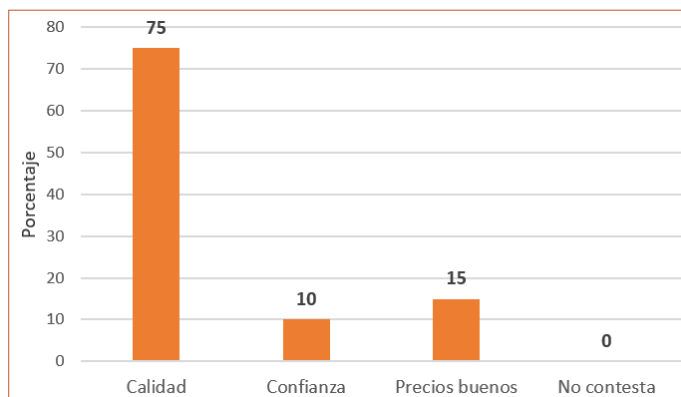
FIGURA 24. Elección de usuarios de la aceituna tipo 1



Aquí se observa que, para la mayoría de encuestados, un mayor grupo de usuarios que adquieren el producto sin características particulares, mientras que un porcentaje menor se refiere a adultos u otros compradores.

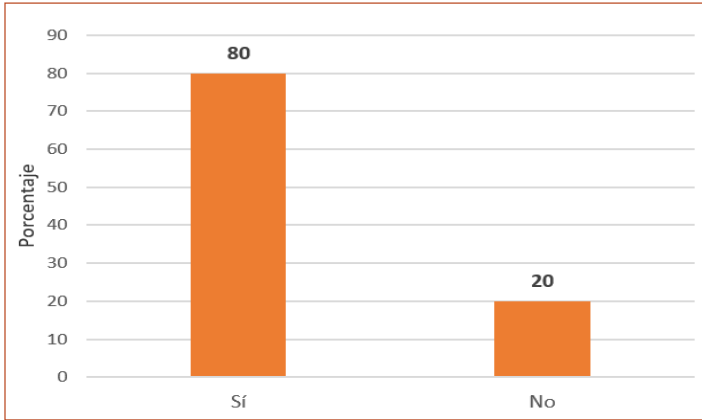
FIGURA 25. Tipos de consumidores de aceitunas verdes

Respecto de qué tipo de persona consumiría la aceituna verde, el 60% de los encuestados indicó que serían los compradores, el 25% aseveró que lo consumirían algunos adultos y el 15%, que sería el público en general.

FIGURA 26. Porcentajes obtenidos respecto a la aceituna elaborada en la empresa Baumann Crosby

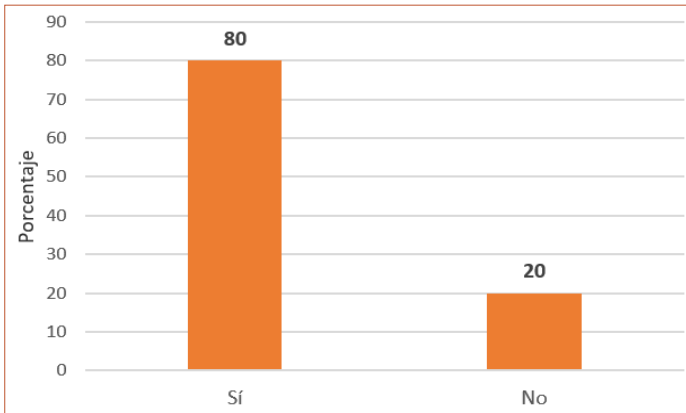
En la figura anterior, se muestran los porcentajes estimados respecto a los valores que se asocian con las aceitunas producidas en una de las empresas analizadas, entre las que destaca la calidad (75%), le sigue el “buen precio” (15%) y por último se muestra un mínimo porcentaje para la valorización de la confianza (10%). Eso supone que el producto debe contar con una calidad que satisfaga al cliente para incrementar su consumo, lo cual es un aspecto altamente tomado en cuenta en esta empresa.

FIGURA 27. Cualidades de exquisitez de aceituna negra en comparación con la aceituna de la competencia

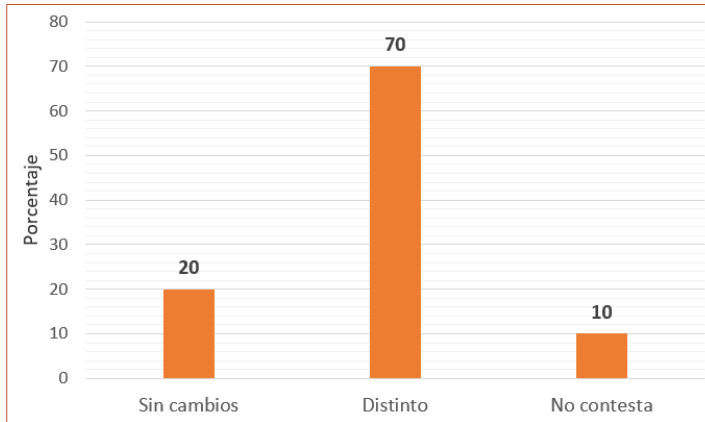


De aquí se destaca que la mayoría de los clientes sí conoce el sabor de esta aceituna (80%), por el contrario, un mínimo porcentaje de encuestados (20%) no diferencia este sabor ni está familiarizado con el mismo.

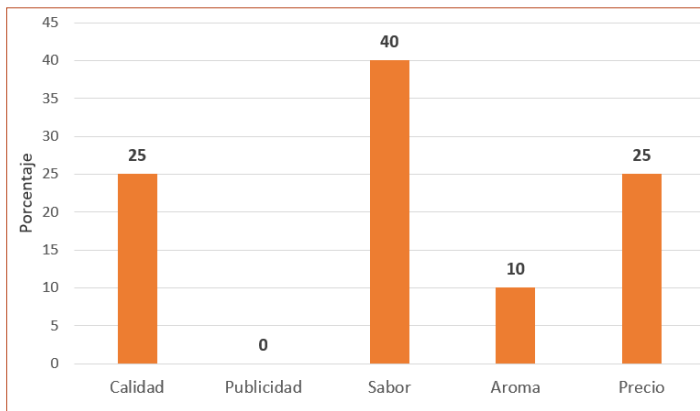
FIGURA 28. Conocimiento de los beneficios del producto para asegurar su venta



Se obtuvo que un mayor grupo de encuestados considera que este conocimiento es válido para aumentar la venta del producto, al cual será gradual. Esto difiere del 20% de los entrevistados.

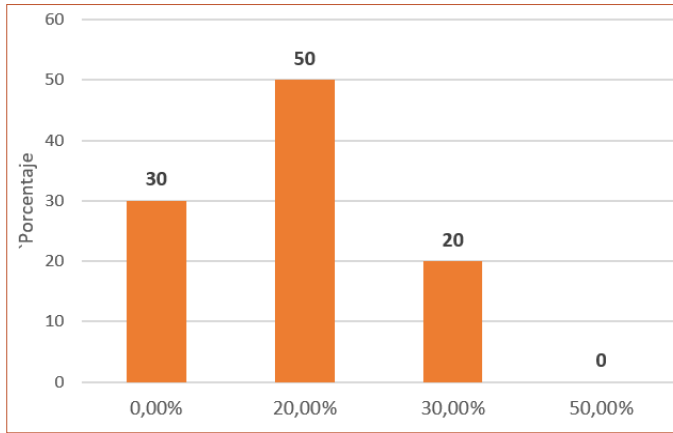
FIGURA 29. Diseño del envase

Los resultados de esta figura demuestran que hay un mayor porcentaje de encuestados que prefieren la modificación del diseño del envase (70%).

FIGURA 30. Atributos destacables para interesarse por la compra de aceitunas

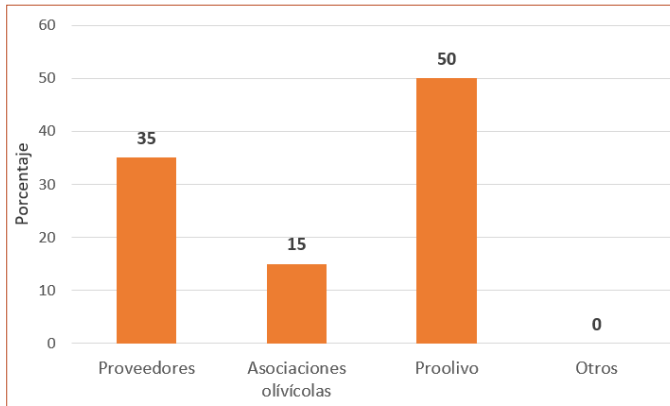
Casi la mitad del grupo de encuestados señala que el sabor sí es un factor necesario para adquirir el producto, mientras que un grupo menor indica que es más importante la calidad y su costo, pero solo el 10% opta por el aroma como el atributo destacado para decidir sobre la compra.

FIGURA 31. Preferencia estimada de costo por el producto al conocer las ventajas comparativas de la competencia

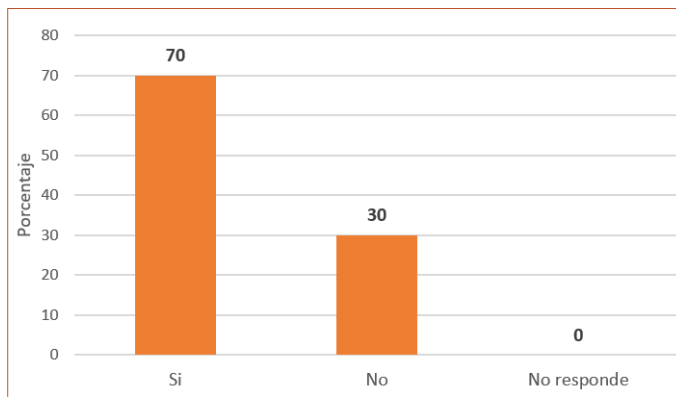


Hay una mayor cantidad de personas que señalan su preferencia para comprar el producto a un precio más elevado (una quinta parte más del costo original), mientras que un grupo menor de encuestados considera que podría un porcentaje más alto.

FIGURA 32. Identificación de alianzas estratégicas

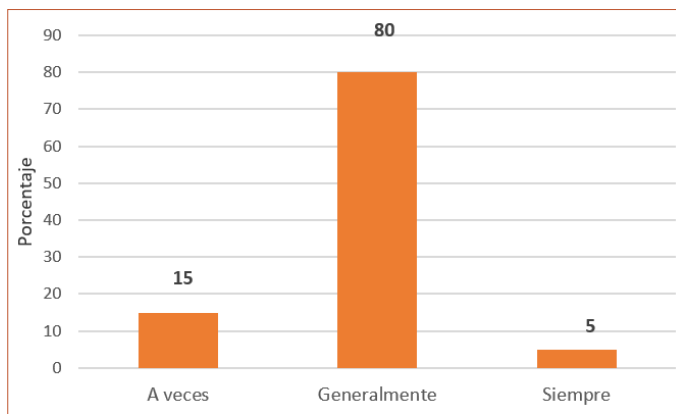


De acuerdo con lo advertido en esta figura, la mitad de los entrevistados tiene una preferencia por el asociarse con “ProOlivio”, mientras que el 35% considera a los proveedores como una mejor alianza estratégica y el 15% señala que las asociaciones olivícolas son una mejor alternativa de alianza para este sector.

FIGURA 33. Información sobre los puntos de ventas

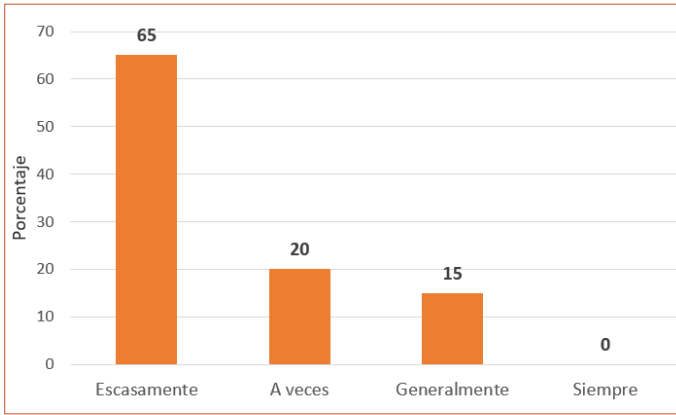
En esta figura se enfatiza que más del 50% de los encuestados tiene conocimientos de los lugares en los cuales se ofrece el producto, mientras que un 30% indica lo contrario porque realiza las compras por intermediarios.

Productividad empresarial

FIGURA 34. Determinación de objetivos y metas a corto plazo para una consecución exitosa

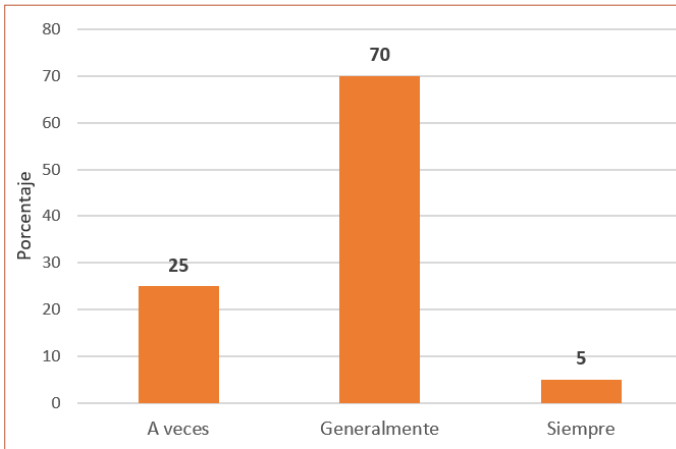
Un menor grupo de encuestados afirma que esto suele suceder de manera constante u ocasional, pero la gran mayoría señala que las empresas analizadas “generalmente” determinan objetivos y metas de corto plazo.

FIGURA 35. Identificación de valores empresariales para mejora de la interacción comunicativa

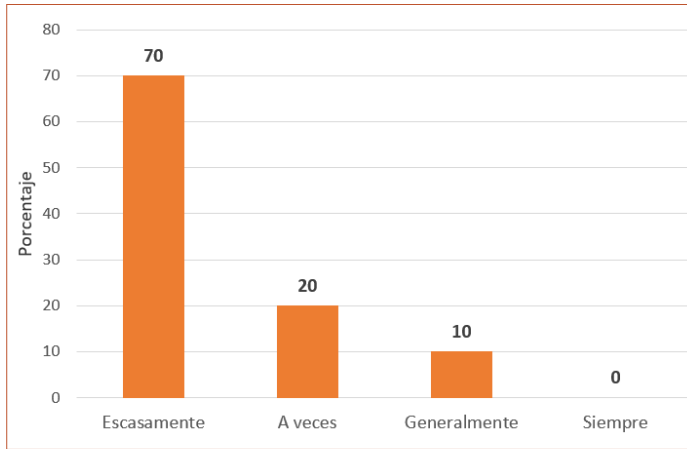


En esta figura se resalta que los valores empresariales son “escasamente” identificados por más del 50% de los encuestados, mientras que solo el 20% indica que estos valores relevantes “a veces”, lo cual genera problemas para mantener una comunicación constante.

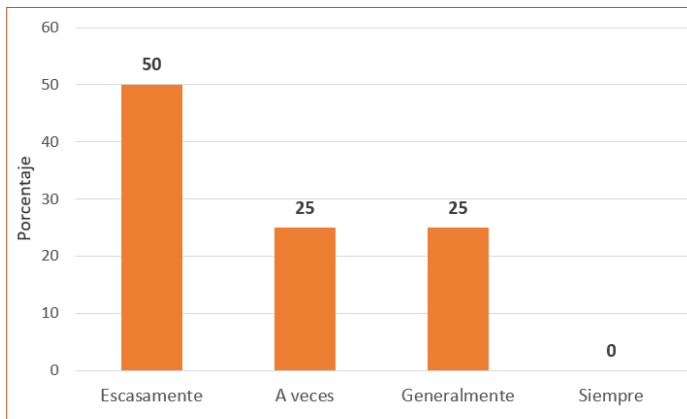
FIGURA 36. Fomento de la innovación al participar en proyectos creativos



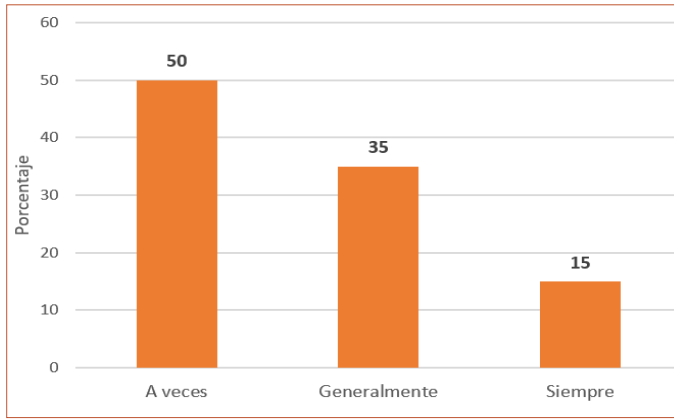
Más del 50% de los encuestados señala que “generalmente” se impulsa al trabajador a ser parte de estos proyectos y se obtienen ideas novedosas.

FIGURA 37. Recursos tecnológicos adquiridos para agregar valor a la producción

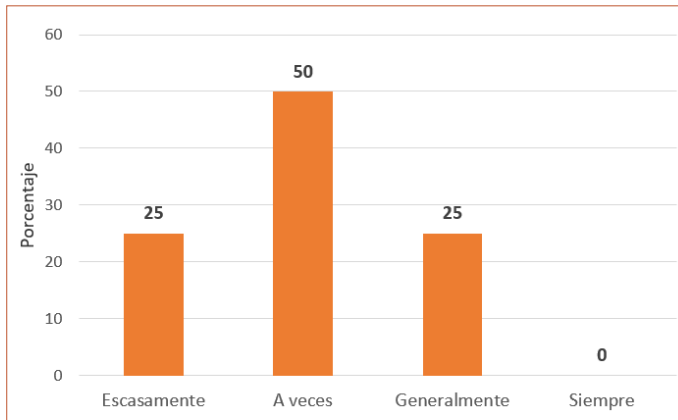
Más del 50% de los encuestados asevera que la inversión es “escasa”, pero el 30% indica que se produce “a veces” o “siempre”.

FIGURA 38. Práctica de delegación de funciones a empleados apropiados

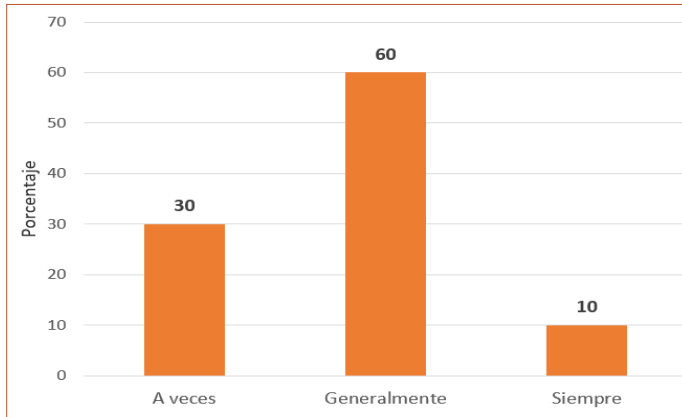
Un mayor grupo de encuestados indica que hay deficiencias en la manera en que se designa las funciones a los empleados.

FIGURA 39. Actividades empresariales planeadas con anticipación y prelación

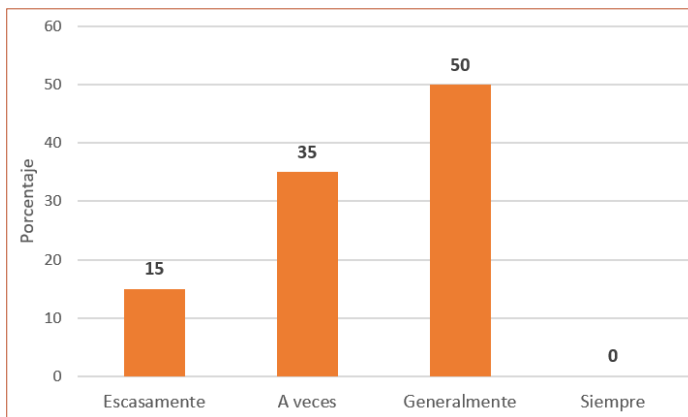
Se advierte que un mayor grupo de encuestados considera que las actividades empresariales tienen una previa planificación en algunos momentos, pero un menor grupo de encuestados señala que esto sí se realiza de forma regular.

FIGURA 40. Innecesario resarcimiento por ausencias del personal

Se muestra que, para una mayor cantidad de encuestados, ocasionalmente se incentiva al personal cuando existen faltas no autorizadas por diferentes motivos.

FIGURA 41. Análisis de ineficiencias en la producción

Un mayor porcentaje de los encuestados señala que estas empresas sí recurren a una examinación de los problemas o desperfectos durante las actividades de producción.

FIGURA 42. Comparativa de inversión en recursos con otras empresas

En estos resultados se observa que, según la mitad de los empleados, estas empresas prefieren invertir en una menor cantidad de recursos, a diferencia de otras empresas.

XI. COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

A. *Contrastación de primera hipótesis específica*

Hipótesis específica: La determinación de los recursos, actividades y alianzas clave influirán en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos.

Recursos esenciales

Se toma en cuenta la localización, la infraestructura de campo y de procesamiento, la maquinaria y el equipo para procesar las aceitunas, las materias primas para procesos el producto, además de los equipos de laboratorio con el fin de verificar la calidad del producto, los trabajadores técnicos y la mano de obra con experticia.

Actividades importantes

Las principales actividades realizadas en la primera empresa analizada son la gestión administrativa, el comercio exterior, operaciones productivas y logística para elegir los recursos esenciales cada día, de manera que se obtenga un producto de calidad. Si los proveedores no ofrecen seriedad en su proceso ni se opta por la formalidad, entonces el esfuerzo para obtener una calidad óptima del producto se incrementará debido a las exigencias del mercado global.

Mientras tanto, en la segunda empresa analizada se debe tomar en cuenta que se empleó diversas actividades para lograr dos tipos de productos (ver Tablas 22 y 23).

También se destaca que esta empresa implementó un sistema de control de calidad para para lograr la exportación de los productos, lo cual implicó un gran esfuerzo en las operaciones.

Alianzas clave

Los socios clave incluyen proveedores de insumos y de empaques, siempre que se mantengan en el tiempo y garanticen la calidad de los recursos utilizados para procesar el producto. De la misma manera, se vincula a Bauman Crosby con la Asociación ProOliveo, lo cual permite que esta empresa se promoció de manera comercial y aumente su competitividad en los mercados internacionales.

Todo ello permite mejorar y estandarizar los productos propuestos, incrementando su calidad. Esto permite planificar sus operaciones con precisión, aumentando la productividad de la empresa y, a su vez, logrando las metas y objetivos establecidos.

Estos datos también indican que hay un mayor porcentaje de encuestados (75%) que consideran la calidad como un factor relevante para el producto realizado. Por otro lado, la mitad de los encuestados afirman que se planean las actividades con anticipación, además de elegir como mejor alianza estratégica a la empresa ProOlivio. Por ende, la primera hipótesis específica es aceptada.

B. Corroboración de segunda hipótesis específica

Hipótesis específica: La propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos.

En la segunda empresa analizada se han desarrollado dos tipos de aceitunas de diferentes variedades, por lo que esta hipótesis se relaciona con una propuesta de valor que permite visualizar las actividades necesarias para procesar, vender y recolectar dicho alimento, con el fin de exportarlas a distintos destinos.

Esto es que dicha empresa genera una mayor productividad a partir del uso de recursos tecnológicos, así como eliminar aquellos procesos que no permiten agregar valor. Esta información se corrobora con los datos obtenidos en las Figuras 28 y 29.

C. Comprobación de tercera hipótesis específica

Hipótesis específica: La identificación del tipo de segmento de clientes, las relaciones con los clientes y los canales de distribución contribuirán en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos.

Segmentos de clientes

Se ha contado con la exportación a diferentes destinos del continente americano y europeo, así también se destina a mercados al interior del país.

Relaciones con clientes

Las empresas olivícolas se comunican con los clientes de forma indirecta (a través de *brockers*), por lo que estas relaciones afianzan el éxito de las empresas analizadas, además de realizar los envíos del producto en un tiempo específico.

Canales de distribución

Es de tipo indirecto, por lo que su exportación se centra en el mercado brasilero; mientras que lo restante se vende al interior del país (mayorista-detallista-destinatario final). Solo se observa una comunicación directa entre el administrador y el comprador. Dicha información se corrobora con los datos obtenidos en las Figuras 25 y 26. Por consiguiente, esta hipótesis específica es aceptada.

D. Contrastación de cuarta hipótesis específica

Esta hipótesis se relaciona con el procesamiento, es decir, el uso de transporte, la salmuera, la selección y calibración, el descarte, pesado y envasado.

Fuentes de ingreso

Esto se genera por la venta de los dos tipos de aceituna, lo cual se puede corroborar con los datos destallados en la Figura 30. De este modo, la hipótesis específica propuesta es aceptada.

E. Corroboración de hipótesis general

Planteamiento de la hipótesis

Hipótesis alternativa (H₁): La aplicación del modelo de negocios Canvas influirá en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos.

Hipótesis nula (H₀): La aplicación del modelo de negocios Canvas no influirá en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos.

- Nivel de confianza establecido: 95%
- Nivel de significancia: 5% = 0,05
- Estadístico: $X^2 = \text{Sumatoria } (O-E)^2/E$

En este caso, se ha elaborado una matriz de supuestos al seleccionar los componentes del modelo Canvas de esta manera: el 80% de los encuestados afirmó que los beneficios del producto los animarían a comprar aceitunas con más frecuencia. Del mismo modo, el 70% indicó que le gustaría un envase diferente y reconocen los lugares donde se ofrece el producto; el 80% identificó el sabor como una característica importante al tomar decisiones de compra. Así mismo, la mitad de los entrevistados considera favorable su asociación con ProOливо.

Entre otros factores, la importancia de lograr las metas, fomentar las mejoras a través de proyecto novedosos, los recursos tecnológicos implementados y la verificación de posibles deficiencias en las actividades productivas han sido pilares para progresar en las empresas e impulsar el crecimiento de la productividad, aunque no agregan valor a su producto de manera reiterada.

Análisis estadístico del chi cuadrado

TABLA 38. Elementos del modelo Canvas y productividad empresarial del sector olivícola

Tabla cruzada del modelo de negocio Canvas					
			Productividad empresarial		
			Alta	Baja	Total
Modelo de negocio Canvas	Existe	Recuento	3	4	7
		Recuento esperado	1,0	5,9	7,0
		% del total	15,0%	20,0%	35,0%
	No existe	Recuento	0	13	13
		Recuento esperado	2,0	11,1	13,0
		% del total	0,0%	65,0%	65,0%
Total		Recuento	3	17	20
		Recuento esperado	3,0	17,0	20,0
		% del total	15,0%	85,0%	100,0%

TABLA 39. Resultado del chi calculado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6.555	1	,010		
Corrección de continuidad	3.624	1	,057		
Razón de verosimilitud	7.348	1	,007		
Prueba exacta de Fisher				,031	,031
Asociación lineal por lineal	6.227	1	,013		
N de casos válidos	20				

Prueba de hipótesis de X^2

– Regla de decisión

Se realizó el análisis de X^2 con un nivel de significancia de 5% y un grado de libertad, por lo que el resultado de X^2 (cal) es de 6,55. Esto quiere decir que sus resultados comparativos evidencia significancia, por tanto, la productividad empresarial incide en los elementos del modelo Canvas del sector olivícola del distrito La Yarada Los Palos, en Tacna.

Dado que muchas de las empresas de esta región no aplican modelos que mejoren su gestión, se ha observado que es necesario el uso del *Business Model Canvas* para lograr un alto nivel de integración empresarial en términos de calidad y servicio, de modo que se establezcan estrategias innovadoras que logren posicionar a estas empresas como unas de las más importantes a nivel regional y global. Por lo tanto, se admite esta hipótesis.

CONCLUSIONES

En cuanto al estudio de caso realizado en este capítulo, se infiere que el modelo aplicado sí tiene un efecto respecto a la productividad de estas empresas, incluso su asociación con ProOlive permite destacar el compromiso de estas industrias en el sector.

Por otro lado, también se ha identificado que la “propuesta de valor” es un aspecto primordial que afecta la productividad de las empresas de aceitunas, comprobado por la calidad exquisita del producto –según resultados de las encuestas– en comparación con la competencia vigente. Es más, esto ha incrementado la frecuencia de compra, por lo que aumenta los ingresos.

En relación con los clientes (tipo de segmento y vínculo) y los respectivos canales de distribución, se ha detectado que son una importante contribución para el crecimiento de la productividad empresarial en el sector olivícola. De hecho, cerca del 70% de los encuestados eligen la aceituna negra como producto de mayor consumo.

En cuanto a la estructura de costos del producto ofrecido, también tiene un impacto en la productividad de las empresas peruanas de aceituna, lo cual se comprueba con las respuestas de los encuestados, ya que la mitad de ellos señala que se ha utilizado pocos elementos para la elaboración de este producto en comparación con su competencia.

SUGERENCIAS

A los emprendedores, se recomienda que adopten modelos de negocio aceptables y exitosos basados en la innovación con calidad, lo cual facilite el apoyo para competir y optimizar la productividad empresarial.

Del mismo modo, se sugiere que se integre un sistema de gestión de la calidad para mejorar la producción industrial y así aumentar la productividad de las empresas.

Así mismo, es necesario que en las empresas se informen sobre las ventajas de los productos de alto valor agregado en comparación con competidores y tecnologías, para construir una cartera de productos que posibilite la satisfacción del usuario y se inserte en el mercado global.

De igual manera, la política de comunicación de la empresa se debe establecer sobre la base de la calidad, el sabor, la marca, el precio y la ventaja comparativa del producto, factores necesarios para el desarrollo exitoso de *startup*, así como la relación con los clientes.

Por último, se sugiere que se garantice la implementación de recursos para que sea factible la aplicación del modelo de negocios que la empresa ha establecido.

CAPÍTULO QUINTO

Gestión de calidad en las industrias: Determinante del éxito

En los últimos años se han percibido múltiples cambios en diversas funciones y actividades empresariales, lo que ha implicado que las organizaciones implementen innovaciones y mejoren para adaptarse a dichas transformaciones y aprovechar las oportunidades. Así mismo, las prácticas relacionadas con la gestión de la calidad producen impactos positivos en la innovación progresiva y acelerada de productos y servicios, también tienen la capacidad de optimizar los resultados tanto operativos (satisfacción de clientes y trabajadores, así como en la calidad de los productos) como financieros⁶⁸.

Es más, según KRIEM y ALNSUR⁶⁹, afrontar los retos globales mediante logros individuales es limitado, a no ser que sea dentro de un

68 MARIANO GARCÍA FERNÁNDEZ, ENRIQUE CLAVER CORTÉS y JUAN JOSÉ TARÍ. “Relationships between quality management, innovation and performance: a literature systematic review”, *European Research on Management and Business Economics*, vol. 28, n.º 1, 2022, pp. 1 a 20, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000310>].

69 ALZUBEIDE MOHAMMAD ALI KRIEM y BELAL HASHIM HUNDALLAH ALNSUR. “The challenges and obstacles of implementing quality and development programs at Jordanian business companies (field study)”, *International Journal of Professional Business Review*, vol. 9, n.º 1, 2024, disponible en [<https://openaccessoj.com/JBReview/article/view/4156>].

contexto de innovación empresarial y mejoras constantes, ya que los líderes –uno de los más destacados promotores del cambio– deben velar por el crecimiento sostenible de la empresa.

En este contexto, la efectividad del proceso de crecimiento de una organización se debe centrar en principios como la excelencia del ambiente laboral y la gestión estratégica de los recursos humanos. Estos principios señalan que el progreso de los servicios comerciales e industriales se ejecuta en función de las estrategias corporativas y las estrategias de gestión de personal. Por ejemplo, ninguna entidad puede implementar una táctica de creatividad sin potenciar las destrezas de sus trabajadores. De igual modo, el diseño de un sistema de incentivos para el desarrollo de habilidades y una estructura organizativa adaptable conducirán a la formación de un ambiente organizativo que respalde el proceso de desarrollo. Por tanto, la importancia de modificar las culturas organizativas para implementar la gestión de calidad es más evidente en la actualidad, y demostrar la diferencia en el empeño por aceptar las modificaciones es la distinción entre el triunfo y el fracaso de cualquier programa de mejora de la calidad.

Por otro lado, tal como señalan SOLOMON *et al.*⁷⁰ la alta directiva tiene la responsabilidad de guiar en el cumplimiento del sistema de calidad y garantizar el fomento de la sostenibilidad en la empresa, por lo que es esencial incluir programas de capacitación y concienciación para destacar el vínculo entre la política de calidad y la sostenibilidad empresarial.

Por consiguiente, la aplicación de un sistema de gestión de calidad –SGC– en cualquier empresa debe centrarse en proporcionar productos y servicios de alta calidad, estableciendo controles y cumpliendo así los requisitos de los clientes según las leyes que la rigen⁷¹. Al integrar un estricto control de calidad y procesos estandarizados, este sistema permite que se cumpla con las necesidades y expectativas de los clientes.

70 NOEL PHILIP SOLOMON, ANDRE BESTER y C. MOLL. “Diffusion of a quality management system: A case study”, *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 28, n.º 2, 2017, pp. 149 a 164, disponible en [<https://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1762>].

71 BRUNO ROLANDO PACHECO RODRÍGUEZ. “Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9000:2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp ingenieros S.A.C.” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Continental, 2021, disponible en [<https://repositorio.continental.edu.pe/item/76a7817b-f326-4071-af96-odb2bde4f958>].

Cabe señalar que la necesidad de clientes es superior a décadas previas. Es por ello, que muchas de las empresas actuales no deben enfocarse solo en entender las necesidades de los usuarios, sino que es indispensable la identificación de los elementos vinculados a la calidad final del producto para cumplir con las demandas del cliente y proporcionar productos que satisfagan o excedan sus expectativas. Esto conlleva a la mejora de los productos y servicios mediante la implementación de mecanismos de mejora continua en el tiempo⁷².

Esto es fundamental para construir una sólida reputación de la marca y la confianza de los clientes. Además, un enfoque sistémico de este sistema permite la detección temprana y la solución de problemas potenciales, de manera que reduce los riesgos de defecto u otros errores que puedan dañar la reputación de una organización empresarial.

También es importante considerar que la calidad debe ser examinada con rigurosidad para mejorar el producto ofrecido, por lo que la gestión empresarial adecuada encamina a que las operaciones dentro de la empresa generen un bien o servicio de satisfacción para el cliente⁷³. En este sentido, el sistema de gestión de calidad debe enfocarse en:

- Optimizar la categoría de productos realizados, lo cual incrementará la satisfacción de los clientes y, en consecuencia, su confiabilidad.
- Disminuir costos que, en otras circunstancias, serían comunes debido a dificultades en la propuesta de una empresa, sus errores graves u otros problemas.

72 GABRIEL ALEJANDRO DÍAZ MUÑOZ y DIEGO ALFREDO SALAZAR DUQUE. “La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial”, *PODIUM*, n.º 39, 2021, pp. 19 a 36, disponible en [<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547>].

73 MARCIN OLKIEWICZ, JOANNA DYCZKAWSKA, NORBERT CHAMIERGLISZCZYNSKI y TOMASZ KRÓLIKOWSKI. “Quality management in organizations within the framework of standardized management systems”, *Procedia Computer Science*, vol. 225, 2023, pp. 4.101 a 4.109, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923015648>]; Ver también, JUAN GILBERTO SILVA TREVIÑO, BÁRBARA AZUCENA MACÍAS HERNÁNDEZ, EDGAR TELLO LEAL y JESÚS GERARDO DELGADO RIVAS. “La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: Un estudio de caso de una empresa comercial en México”, *CienciaUAT*, vol. 15, n.º 2, 2021, pp. 85 a 101, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441970373005>].

- Asistir en el proceso de decisión mediante una documentación detallada.
- Mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la empresa.
- Encargarse de una formación eficaz del personal; el éxito conlleva a que una empresa pueda conseguir el personal óptimo, pero también ser capaz de conservarlo.
- Procurar el crecimiento empresarial escalable, es decir, que la calidad empresarial no sea perjudicada por el desarrollo y la ampliación de la organización.
- Capacidad de adaptación para establecer el éxito de la organización, es decir, flexibilidad para ajustarse a entornos cambiantes en el rubro empresarial.

En efecto, es necesario que se optimice la capacidad competitiva a nivel local y global, así como la mejora de la empresa en todos los niveles y en todo instante. Las entidades también deben continuar innovando, evaluando los procedimientos y alcanzando las metas mediante un uso eficaz de los recursos.

La implementación de un SGC por parte de diferentes organizaciones constituye, incluso para las entidades públicas, una elección estratégica que puede ayudar a optimizar su rendimiento a nivel mundial y establecer un fundamento consistente para las iniciativas de desarrollo sostenible. Si en este sistema se incluye un enfoque basado en el riesgo, esto posibilita a que las organizaciones identifiquen los elementos causantes de desviaciones en sus procesos y resultados esperados para que se instauren controles preventivos que posibiliten la disminución de efectos adversos⁷⁴.

Por tanto, los beneficios que conlleva el desarrollo de un SGC son la optimización de la calidad de productos ofrecidos, la disminución de los incidentes y errores, la optimización de la rentabilidad en la empresa, mayor motivación y retención de empleados, mejor entendimiento de la calidad por parte del personal, ambiente laboral idóneo, facilidad en el manejo de la empresa, cumplir con las normas reguladoras, aumento de eficiencia y de su ventaja competitiva.

REFERENCIAS

- AFRICANO, NICOLAY; ANA S. RODRIGUES y GILBERTO SANTOS. “The main of the implementation of the quality management system in higher education institutions in Angola”, *Quality Innovation Prosperity / Kvalitainovácia Prosperita*, vol. 23, n.º 3, 2019, pp. 122 a 136, disponible en [<https://www.qip-journal.eu/index.php/QIP/article/view/1292>].
- ARISPE ALBURQUEQUE, CLAUDIA MILAGROS; JUDITH SOLEDAD YANGALI VICENTE, MARÍA AUXILIADORA GUERRERO BEJARANO, ORIANA RIVERA LOZADA DE BONILLA, LUIS ALAN ACUÑA GAMBOA y CÉSAR ARELLANO SACRAMENTO. *La investigación científica: Una aproximación para los estudios de posgrado*, Guayaquil, Universidad Internacional del Ecuador, 2020, disponible en [<https://repositorio.uide.edu.ec/handle/37000/4310>].
- CÁCERES VERGARA, CALET ISAI. “Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, año 2106” (tesis de pregrado), Trujillo, Perú, Universidad César Vallejo, 2016, disponible en [https://repositorio.ucv.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12692/424/c%3%a1ceres_vc.pdf?sequence=1&isAllowed=y].
- CAICEDO SÁNCHEZ, LUIS TEILOR. “Diseño de un modelo de negocio para la gestión productiva de una planta procesadora de pulpa de mango de la Universidad del Norte” (tesis de maestría), Barranquilla, Colombia, Universidad del Norte, 2016, disponible en [<https://manglar.uninorte.edu.co/handle/10584/7626>].
- CAÑAR TINITANA, JACKIE NOEMÍ y ARGELIO ANTONIO HIDALGO ÁVILA. “Modelos de gestión empresarial centrados en la innovación como ventaja competitiva. Una mirada a las PYMES de Manta”, *Polo del Conocimiento*, vol. 6, n.º 3, 2021, pp. 2.165 a 2.189, disponible en [<https://polodelconocimiento.com/ojs/index.php/es/article/view/2498>].

- CÁRDENAS CASAS, RAFAEL; JOSÉ VARGAS HERNÁNDEZ y REBECA ALMANZA JIMÉNEZ. “Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las MYPYMES de Lázaro Cárdenas, Michoacán”, *Libre Empresa*, vol. 14, n.º 2, 2017, pp. 83 a 103, disponible en [<https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/libreempresa/article/view/3034>].
- CARVAJAL CAJAS, CARLOS JOSÉ. “Implementación de la metodología Canvas en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha” (tesis de maestría), Quito, Universidad Andina Simón Bolívar, 2018, disponible en [<https://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>].
- CERRÓN NAPANAGA, MIGUEL ALFREDO; ELSA NOEMÍ FLORES CANDIOTTI, RAÚL COSME FLORES COTTOS y LING ANSHENSON REVILLA ALVITES. “Propuesta de negocio para la implementación de una empresa que ofrezca servicios para el hogar” (tesis de maestría), Surco, Perú, Pontificia Universidad Católica del Perú, 2021, disponible en [<https://tesis.pucp.edu.pe/items/oofa9c38-46fe-4db7-bfcf-d973a1901459>].
- CHOQUE RIVERA, TANIA JAKELINE. “Plan de negocios basado en el modelo Canvas para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de stevia en Arequipa” (tesis de pregrado), Arequipa, Perú, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, 2018.
- COMEXPERÚ. *Las micro y pequeñas empresas en el Perú: Resultados en 2021*, Lima, COMEXPERÚ, 2021, disponible en [<https://www.comexperu.org.pe/upload/articles/reportes/reporte-comexperu-001.pdf>].
- COMISIÓN ECONÓMICA PARA AMÉRICA LATINA Y EL CARIBE. *Construir un futuro mejor: Acciones para fortalecer la Agenda 2030 para el desarrollo sostenible*, Santiago de Chile, CEPAL, 2021, disponible en [<https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/1a441acf-eeb3-462e-bf93-f2948a22foab/content>].

- COOPER, ROBERT G. *Winning ant new products: Creating value through innovation*, Nueva York, Basic Books, 2017.
- DAS, SAUMENDRA y JAMMENJOY NAYAK. “Customer segmentation via data mining techniques: State-of-the-art review”, en GIACOMO RICCIA, RUDOLF KRUSE y HANZ J. LENZ (eds.). *Computational intelligence in data mining*, Viena, Springer, 2022, pp. 498 a 507.
- DEL PINO ZAPATA, SUSANS CAROLINA PAOLA. “Proceso de la aceituna estilo californiano mediante el reuso de la soda cáustica proveniente del tratamiento alcalino de la preparación de aceituna verde sevillana en la provincia de Tacna, año 2015” (tesis de pregrado), Tacna, Perú, Universidad Privada de Tacna, 2016, disponible en [<https://repositorio.upt.edu.pe/bitstream/handle/20.500.12969/88/delpino-zapata-susana.pdf?sequence=1&isAllowed=y>].
- DELGADO KUONG, LUIS MIGUEL. “Propuesta de modelo asociativo para la internacionalización de las pequeñas y medianas empresas agroindustriales de aceituna de la región Tacna, 2016”, *Veritas Et Scientia*, vol. 7, n.º 2, 2019, pp. 991 a 1.001, disponible en [<https://revistas.upt.edu.pe/ojs/index.php/vestsc/article/view/76>].
- DÍAZ MUÑOZ, GABRIEL ALEJANDRO y DIEGO ALFREDO SALAZAR DUQUE. “La calidad como herramienta estratégica para la gestión empresarial”, *PODIUM*, n.º 39, 2021, pp. 19 a 36, disponible en [<https://revistas.uees.edu.ec/index.php/Podium/article/view/547>].
- ESCOBAR SOTO, JHON FREDY (ed.). *El ABC de la innovación*, Medellín, Colombia, Servicio Nacional de Aprendizaje SENA, 2016, disponible en [<https://repositorio.sena.edu.co/handle/11404/7482>].
- GARCÍA FERNÁNDEZ, MARIANO; ENRIQUE CLAVER CORTÉS y JUAN JOSÉ TARÍ. “Relationships between quality management, innovation and performance: a literature systematic review”, *European Research on Management and Business Economics*, vol. 28, n.º 1, 2022, pp. 1 a 20, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S2444883421000310>].

- GARZOZI PINCAY, RENÉ FARUK; MARÍA MESSINA SCOLARO, CRISTIAN MONCADA MARINO, JOSÉ EDUARDO OCHOA LUNA, GRISELDA PAULA ÍLABEL PÉREZ y RICARDO ANTONIO ZAMBRANO SEGURA. *Planes de negocios para emprendedores*, s. l., Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos (LATIN), 2014, disponible en [<https://rephip.unr.edu.ar/items/f38eec1a-3371-4ee0-af59-a427cd6032cf>].
- GOBIERNO DE ESPAÑA. *La innovación y los nuevos modelos de negocio en pymes y autónomos*, Madrid, Fondo Europeo de Desarrollo Regional, 2024, disponible en [<https://www.acelerapyme.es/novedades/monografico/la-innovacion-y-los-nuevos-modelos-de-negocio-en-pymes-y-autonomos>].
- HEIKKA, EIJA-LIISA. “Value propositions in KBIS: How to facilitate the communications of value”, *Knowledge and Process Management*, vol. 30, n.º 3, 2023, pp. 278 a 288, disponible en [<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/kpm.1750>].
- HERNAWAN, ADAM; SEPTIEN DWI SAVANDHA, ALDO HERMAYA ADITIA NUR KARSA, MUHAMAD ZAENAL ASIKIN y MUHAMAD OPAN FADILAH. “Application of business model Canvas in MSMES in Karangwuni Village”, *International Journal of Social Service and Research*, vol. 4, n.º 3, 2024, pp. 912 a 917, disponible en [<https://ijssr.ridwaninstitute.co.id/index.php/ijssr/article/view/747>].
- HUCHIYAMA RUIZ, MARICARMEN y VANNIA MILAGRITOS JULCA HERNÁNDEZ. “Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método *running lean* en la ciudad de Chiclayo” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2016.
- JEYADEVI, CHRITINA. “Type of investment”, en SRUTHI. S, DAVID WINSTER PRAVEENRAJ y VILAS D. DOIFODE. *Research trends in multidisciplinary subjects*, vol. 2, India, Archers & Elevators Publishing House, 2021, pp. 46 a 49.
- JUNTA DE EXTREMADURA. *Guía didáctica modelo Canvas*, España, Nevo Iniciativa, 2017.

- KOLOYOMETTS, YULIYA y ASTRID DICKINGER. "Understanding value perceptions and propositions: A machine learning approach", *Journal of Business Research*, vol. 154, 2023, pp. 1 a 10, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0148296322008207?via%3Dihub>].
- KRIEM, ALZUBEIDE MOHAMMAD ALI y BELAL HASHIM HUNDALLAH ALNSUR. "The challenges and obstacles of implementing quality and development programs at Jordanian business companies (field study)", *International Journal of Professional Business Review*, vol. 9, n.º 1, 2024, disponible en [<https://openaccessojs.com/JBReview/article/view/4156>].
- LLAMAS FERNÁNDEZ, FRANCISCO JAVIER y JUAN CARLOS FERNÁNDEZ RODRÍGUEZ. "La metodología *Lean Startup*: Desarrollo y aplicación para el emprendimiento", *Revista EAN*, n.º 84, 2018, pp. 79 a 95, disponible en [<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/1918>].
- LÓPEZ LEMUS, JORGE ARMANDO y MARÍA TERESA DE LA GARZA CARRANZA. "La creación de valor a través de la planeación estratégica en microempresas emprendedoras", *Contaduría y Administración*, vol. 65, n.º 3, 2019, disponible en [<https://www.cya.unam.mx/index.php/cya/article/view/2312>].
- LORENZ, SELINA; BARBARA HEIGL, MAXIMILIAM PLAMIÉ y PEJVAK OGHAZI. "From business models for public actors to public service provision models: Extending the business model concept to the public sector", *Technological Forecasting and Social Change*, vol. 201, 2024, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0040162524000696?via%3Dihub>].
- LOZANO CAHGUAY, LUIS; JORGE CAICEDO FLORES, TEÓFILO FERNÁNDEZ BAYAS y RONNY ONOFRE ZAPATA. "El modelo de negocio: Metodología Canvas como innovación estratégica para el diseño de proyectos empresariales", *Journal of Science and Research*, vol. 4, n.º 1, 2019, pp. 87 a 99, disponible en [<https://revistas.utb.edu.ec/index.php/sr/article/view/786>].

MACHACA MAMANI, RAÚL. *Proyecto de Ley N.º 7938 de 2020, Proyecto de ley que promueve la industrialización del olivo*, Lima, Congreso de la República, 2021, disponible en [https://leyes.congreso.gob.pe/Documentos/2016_2021/Proyectos_de_Ley_y_de_Resoluciones_Legislativas/PL07938-20210623.pdf].

MACIETA, BRANISLAV; MIROSLAV FUSKO, VLADIMIRA BISNASOVA y BEATA FURMANNOVA. “Business model canvas in global enterprises”, *SHS Web of Conferences*, vol. 74, 2020, pp. 1 a 7, disponible en [https://www.shs-conferences.org/articles/shsconf/abs/2020/02/shsconf_glob2020_02010/shsconf_glob2020_02010.html].

MATOVELLE, RUTH; MANUEL LECUONA y BERNABÉ HERNANDIS. “Diseño e innovación radical desde una visión sistémica: El caso de las pymes industriales de Guayaquil-Ecuador”, *Revista KEPES*, vol. 18, n.º 23, 2021, pp. 49 a 74, disponible en [<https://revistasojs.ucaldas.edu.co/index.php/kepes/article/view/4299>].

MEDINA FERNÁNDEZ DE SOTO, JORGE EDUARDO. “Modelo integral de productividad, aspectos importantes para su implementación”, *Revista EAN*, n.º 69, 2010, pp. 110 a 119, disponible en [<https://journal.universidadean.edu.co/index.php/Revista/article/view/519>].

MEJÍA MEJÍA, JESÚS MIGUEL. “Propuesta de mejora del proceso de producción en una empresa que produce y comercializa microformas con valor legal” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, 2016, disponible en [https://repositorioacademico.upc.edu.pe/bitstream/handle/10757/606233/MEJIA_MJ.pdf?sequence=1].

MIAO, JINGWEN. “Study of the legal adaptation of digital asset trading and security laws”, *International Journal of Social Sciences and Public Administration*, vol. 3, n.º 3, 2024, pp. 142 a 150, disponible en [<https://wepub.org/index.php/IJSSPA/article/view/2282>].

- MORILLO RIDAURA, MARÍA AMPARO. “El estudio del caso Amazon: Lecciones del líder en el comercio electrónico” (tesis de pregrado), España, Universidad Politécnica de Valencia, 2021, disponible en [<https://riunet.upv.es/entities/publication/fcb95e55-c21c-4bc3-86f3-a1b7c97029a2>].
- MÜLLER, JULIAN MARIUS. “Business model innovation in small and medium sized enterprises: Strategies for industry 4.0 providers and users”, *Journal of Manufacturing Technology Management*, vol. 30, n.º 8, 2019, pp. 1.127 a 1.142, disponible en [<https://www.emerald.com/jmtm/article/30/8/1127/236679/Business-model-innovation-in-small-and-medium>].
- MULLINS, JOHN y RANDY KOMISAR. *Mejorando el modelo de negocio: Cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*, Barcelona, Profit Editorial, 2010.
- MUÑOZ RAMOS, LUIS AVELINO y MILAGROS ELISA LEONARDO RAMOS. “Aplicación del modelo Canvas para la creación de la fábrica de software en una universidad pública: Caso de estudio UNFV-FIIS”, *Interfases*, n.º 017, 2023, pp. 188 a 220, disponible en [<https://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Interfases/article/view/6353>].
- OLKIEWICZ, MARCIN; JOANNA DYCZKAWSKA, NORBERT CHAMIER-GLISZCZYNSKI y TOMASZ KRÓLIKOWSKI. “Quality management in organizations within the framework of standardized management systems”, *Procedia Computer Science*, vol. 225, 2023, pp. 4.101 a 4.109, disponible en [<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1877050923015648>].
- OSTERWALDER, ALEXANDER e YVES PIGNEUR. *Business model generation*, Nueva Jersey, Deusto, 2009.
- PACHECO RODRÍGUEZ, BRUNO ROLANDO. “Implementación de un sistema de gestión de calidad aplicando la norma ISO 9000:2015 para mejorar la gestión administrativa de la Empresa Naylamp ingenieros S.A.C.” (tesis de pregrado), Lima, Universidad Continental, 2021, disponible en [<https://repositorio.continental.edu.pe/item/76a7817b-f326-4071-af96-odb2bde4f958>].

- PASTOR BANDA, ANA MIRELLA. “Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa, Lambayeque 2013” (tesis de pregrado), Chiclayo, Perú, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, 2014, disponible en [<https://repositorio.usat.edu.pe/items/9af5fc48-9caa-4149-b997-869f41de77de/full>].
- PERÚ - MINISTERIO DE DESARROLLO E INCLUSIÓN SOCIAL. “Aceitunas”, Resolución Dirección Ejecutiva N° D000233-2021-MIDIS/PNAEQWDE, de 15 de septiembre de 2021, Lima, 2021, disponible en [<https://cdn.www.gob.pe/uploads/document/file/2184419/RDE%20N%C2%B0%20D000233-2021-MIDIS-PNAEQW-DE.pdf?v=1631809759>].
- PORTER, MICHAEL E. *The competitive advantage of nations*, Nueva York, Free Press, 1998.
- RAMÍREZ MÉNDEZ, GRAZIELLA GUADALUPE; DENEBO ELÍ MAGAÑA MEDINA y RUTH NOEMÍ OJEDA LÓPEZ. “Productividad, aspectos que benefician a la organización. Revisión sistemática de la producción científica”, *Trascender, Contabilidad y Gestión*, vol. 7, n.º 20, 2022, pp. 189 a 208, disponible en [<https://trascender.unison.mx/index.php/trascender/article/view/166>].
- RIES, ERIC. *El método Lean Startup: Cómo crear empresas de éxito utilizando la innovación continua*, Barcelona, Deusto, 2012.
- RIVERA RODRÍGUEZ, HUGO ALBERTO; NATALIA MALAVER ROJAS y LAURA VIVIANA MALDONADO. “El concepto de modelo de negocio: Evidencia desde una PYME latinoamericana de calzado”, *Teknos Revista científica*, vol. 18, n.º 1, 2018, pp. 117 a 127, disponible en [<https://www.revistas-tecnologicoconfenalco.info/index.php/teknos/article/view/951>].
- RIVERA, WILFRED FABÍAN y JOSÉ LUIS HOYOS CONCHA. “Modelo de negocio para iniciativas en CTeI. Una aplicación para la agroindustria piscícola en el Cauca”, *Vitae*, tomo 23, Supl. 1, 2016, pp. S410 a S414, disponible en [<https://www.proquest.com/docview/1783660546?pq-origsite=gscholar&fromopenview=true&sourcetype=Scholarly%20Journals>].

- ROJAS TARAZONA, BETSY ESTEFANI. “Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S. A. en la ciudad de Huaraz – 2017” (tesis de pregrado), Huaraz, Perú, Universidad César Vallejo, 2017, disponible en [<https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/13267>].
- SILVA TREVIÑO, JUAN GILBERTO; BÁRBARA AZUCENA MACÍAS HERNÁNDEZ, EDGAR TELLO LEAL y JESÚS GERARDO DELGADO RIVAS. “La relación entre la calidad en el servicio, satisfacción del cliente y lealtad del cliente: Un estudio de caso de una empresa comercial en México”, *CienciaUAT*, vol. 15, n.º 2, 2021, pp. 85 a 101, disponible en [<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=441970373005>].
- SINAMBELA, ELLA ANASTASYA y MOHAMMAD DJAELANI. “Cost behavior analysis and categorization”, *Journal of Social Science Studies*, vol. 2, n.º 1, 2022, pp. 13 a 16, disponible en [<https://josjournals.id/index.php/jos3/article/view/18>].
- SOLOMON, NOEL PHILIP; ANDRE BESTER y C. MOLL. “Diffusion of a quality management system: A case study”, *The South African Journal of Industrial Engineering*, vol. 28, n.º 2, 2017, pp. 149 a 164, disponible en [<https://sajie.journals.ac.za/pub/article/view/1762>].
- SWASTY, WIRANIA. “Business model innovation for small medium enterprises”, *Journal The Winners*, vol. 16, n.º 2, 2015, pp. 85 a 95, disponible en [<https://distantreader.org/stacks/journals/winners/winners-1561.pdf>].
- TERÁN BUSTAMANTE, ANTONIA; GRISELDA DÁVILA ARAGÓN y ROSARIO CASTAÑÓN IBARRA. “Gestión de la tecnología e innovación: Un Modelo de Redes Bayesianas”, *Economía: Teoría y Práctica*, n.º 50, 2019, pp. 63 a 100, disponible en [<https://economiatyp.uam.mx/index.php/ETYP/article/view/398>].

- TONIUT, HERNÁN RAMÓN. “El uso del modelo de negocio para la innovación empresarial: Aportes de los principales autores”, *Palermo Business Review*, n.º 22, 2020, pp. 139 a 156, disponible en [https://www.palermo.edu/negocios/cbrs/pdf/pbr22/PBR_22_08.pdf].
- WORLD ECONOMIC FORUM. *Empowering small and medium-sized enterprises through digital business model innovation. White Paper*, Ginebra, World Economic Forum, 2024, disponible en [<https://www.weforum.org/publications/empowering-small-and-medium-sized-enterprises-through-digital-business-model-innovation/>].
- ZGIRSKAS, ARŪNAS; JUOZAS RUŽEVIČIUS y DARIUS RUŽELÉ. “Benefits of quality management standards in organizations”, *Standards*, vol. 1, n.º 2, 2021, pp. 154 a 166, disponible en [<https://www.mdpi.com/2305-6703/1/2/13>].
- ZHU, QILIN. “Research on business model innovation of enterprises in the context of digital transformation”, *iBusiness*, vol. 16, n.º 4, 2024, pp. 239 a 249, disponible en [<https://www.scirp.org/journal/paperinformation?paperid=138154>].



Editado por el Instituto Latinoamericano de Altos Estudios –ILAE–,
en marzo de 2026

Se compuso en caracteres Minion Pro de 11 y 9 pts.

Bogotá, Colombia