

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**ESCUELA DE POSTGRADO**  
**MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCION DE**  
**EMPRESAS**



**La aplicación del modelo de negocio Canvas y su influencia en la  
productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La  
Yarada Los Palos, año 2019.**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Br. Evelyn Massiel Portugal Mamani**

**Asesor:**

**Mag. Víctor Samuel Damaso Márquez Tirado**

**Para Obtener el Grado Académico de:**

**MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS**

**TACNA – PERU**

**2020**

## DEDICATORIA

*El presente trabajo de investigación va dedicado en primer lugar a Dios por bendecirme cada día, por ser la fortaleza y la guía en todo el camino que he recorrido... también a mis padres Amelia y Juan quienes no escatimaron esfuerzos para apoyarme, por creer en mí y mis anhelos, a mi hermana Romina, por estar a mi lado durante este proceso, a mi novio Jhojan, por su cariño, comprensión, apoyo y cooperación mientras realizaba este trabajo y a mis abuelos Valentina y Elías, quienes desde el cielo continúan dándome las fuerzas necesarias para seguir avanzando.*

## AGRADECIMIENTO

*A la Escuela de Posgrado de la Universidad Privada de Tacna, a los docentes y compañeros de estudio, por su contribución en la culminación de mis estudios.*

*Además, agradecer a cada una de las personas que aportaron en la ejecución del presente trabajo de investigación, así como a las empresas agroindustriales de la región Tacna por su valioso aporte con la información pertinente que contribuyeron en la finalización de la presente investigación.*

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo determinar la influencia del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2019, la metodología utilizado consistió en un diseño descriptivo correlacional, tomando como muestra a dos empresas olivícolas del sector denominados Sur Oliva S.A.C. y Baumann Crosby S.A. donde se evaluó el modelo de negocio Canvas desde dos perspectivas; lienzo Canvas y el cuestionario de 13 preguntas aplicado a 20 trabajadores y clientes, la productividad empresarial se evaluó con un cuestionario de 9 preguntas mediante la escala de Likert a 20 trabajadores y clientes de las unidades de estudio; los resultados de las empresas en estudio desde los nueve elementos del modelo Canvas fueron; Recursos clave (infraestructura de campo y procesamiento, maquinaria y equipos así como materiales de laboratorio para el control de calidad del producto), Actividades (líneas de productos de aceituna negra y verde), Alianzas clave (proveedores de insumos, asociaciones como Pro Olivo). También la Propuesta de valor (variedades de aceituna negra para diferentes mercados como Ascolana, Empeltre y Pendolino y aceituna verde como la variedad criolla y Ascolana). Además, el tipo de Segmento de mercado (Exportación a Chile, Brasil e Italia, así como mercado nacional, local y empresas agroindustriales), relaciones con los clientes (basado en la confianza y despachos del producto en lapso de tiempo acordado), Canales de distribución (Indirecto como venta a empresas exportadoras brasileras así como mercado local con venta a mayorista-detallista y consumidor local). Finalmente se estableció los costos (en la producción y procesamiento) y las fuentes de ingreso (venta de aceituna negra y verde). El estadístico utilizado para la comprobación de la hipótesis fue el Chi cuadrado al 95% de confiabilidad donde fue significativo por lo que la productividad empresarial está influenciado por el modelo de negocio Canvas.

**Palabras clave:** Lienzo Canvas, productividad empresarial, modelo de negocio, sector olivícola.

## ABSTRACT

The objective of the research was to determine the influence of the Canvas business model on the Business Productivity of the olive companies of the La Yarada Los Palos District, in 2019, the methodology used consisted of a descriptive correlational design, taking as a sample two olive companies from the sector called Oliva SAC and Baumann Crosby where the Canvas business model was evaluated from two perspectives; Canvas Canvas and the 13-question questionnaire applied to 20 workers and customers, business productivity was assessed with a 9-question questionnaire using the Likert scale to 20 workers and clients of the study units; the results of the companies under study from the nine elements of the Canvas model were; Key resources (field and processing infrastructure, machinery and equipment as well as laboratory materials for product quality control), Activities (black and green olive product lines), Key alliances (input suppliers, associations such as Proolivo). Also the Value Proposal (black olive varieties for different markets such as Ascolana, Empeltre and Pendolino and green olives such as the Creole and Ascolana varieties). In addition to the type of Market Segment (Export to Chile, Brazil and Italy, as well as national, local and agribusiness markets), customer relations (based on trust and product dispatches within agreed time), Distribution Channels (Indirect as a sale to Brazilian exporting companies as well as local market with sale to wholesaler-retailer and local consumer). Finally, costs (in production and processing) and sources of income (sale of black and green olives) were established. The statistic used to verify the hypothesis was the Chi-square at 95% reliability where it was significant, so business productivity is influenced by the Canvas business model.

**Keywords:** Canvas, business productivity, business model, olive sector.

## ÍNDICE

DEDICATORIA .....	I
AGRADECIMIENTO .....	II
RESUMEN.....	III
ABSTRACT.....	IV
INTRODUCCIÓN.....	1
CAPÍTULO I: EL PROBLEMA .....	4
1.1. Planteamiento del Problema .....	4
1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA .....	6
1.2.1 Interrogante principal .....	6
1.2.2. Interrogantes secundarias .....	6
1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN .....	7
1.4.1 Objetivo General .....	7
1.4.2 Objetivos Específicos .....	7
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO.....	9
2.1. Antecedentes del Estudio .....	9
2.2. Bases Teórico Científicas .....	13
2.2.1 Modelo de Negocio: .....	13
2.2.1.1. Tipos de Modelo de Negocio: .....	14
2.2.1.2 Modelos de Negocios .....	14
2.2.1.3. Dimensiones o Módulos del Negocio Canvas.....	23
2.2.1.4. El Lienzo Canvas.....	28
2.2.1.5. Importancia de modelo de negocios Canvas .....	29
2.2.2. Productividad.....	30
2.2.2.1. Productividad empresarial: .....	31
2.2.3 Sector olivícola.....	33
2.2.3.1 El Olivo .....	34
2.2.3.2. Aceituna: .....	35

2.3. Definición de Conceptos .....	39
2.3.1. Modelo de Negocio: .....	39
2.3.2. Plan de negocio: .....	39
2.3.3. Modelo Canvas.....	39
2.3.4. Mercado de masas: .....	40
2.3.5. Competitividad .....	40
2.3.6. Productividad.....	40
2.3.7. Productividad empresarial .....	41
2.3.8. Lean Startup .....	41
2.3.9. Sector Olivícola.....	41
2.3.10. Aceituna de mesa.....	41
2.3.11. Canal de distribución.....	41
CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO.....	43
3.1. Hipótesis.....	43
3.1.1 Hipótesis general .....	43
3.1.2. Hipótesis específicas .....	43
3.2 Variables.....	43
3.2.1 Identificación de la variable independiente.....	43
3.2.1.1 Indicadores .....	44
3.2.2. Identificación de la Variable Dependiente .....	43
3.2.2.1. Indicadores .....	44
3.2.2.2. Escala para la medición de la Variable.....	45
3.2.3. Variables Intervinientes.....	45
3.3. Tipo de investigación de investigación y diseño de investigación.....	45
3.4. Nivel de investigación.....	45
3.5 Ambito y tiempo social de la investigación .....	45
3.6 Población y Muestra.....	46
3.7 Procedimiento, técnica e instrumentos.....	46
3.7.1 Procedimiento.....	46
3.7.2 Técnicas.....	47
3.7.3 Instrumentos .....	48

CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	49
4.1. Descripción del trabajo de campo. Desarrollo de los negocios según modelo Canvas Empresa Sur Oliva SAC .....	49
4.2 Desarrollo del plan de negocios según modelo Canvas en la empresa Baumann Crosby S.A. ....	71
4.3. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS .....	97
4.4. Resultado .....	99
4.3.1. Modelo de negocio Canvas .....	99
4.3.2. Productividad empresarial.....	105
4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA .....	110
4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN) .....	110
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	118
5.1 CONCLUSIONES.....	118
5.2 RECOMENDACIONES O PROPUESTA .....	120
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	121

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Tipos de aceitunas.....	37
Tabla 2. Factores de localización.....	63
Tabla 3. Costo de procesamiento de aceituna mesa negra.....	67
Tabla 4. Costo de procesamiento de aceituna verde.....	67
Tabla 5. Costos de procesamiento de aceituna Verde estilo español .....	68
Tabla 6. Costo de producción para la aceituna de mesa negra .....	91
Tabla 7. Costos de procesamiento de aceituna de mesa negra.....	92
Tabla 8. Costo de producción para la aceituna de mesa verde .....	93
Tabla 9. Costo de procesamiento de aceituna Verde Estilo Español.....	94
Tabla 10. Resultado de campo del análisis de bloques del modelo Canvas en las empresas.....	97

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Modelo Waterfall .....	15
Figura N° 2. Ciclo Lean Startup. ....	17
Figura 3. Modelo de Stage Gate Típico. ....	20
Figura 4. Elementos del modelo Canvas .....	23
Figura 5. Módulos del modelo de negocios Canvas.....	29
Figura 6: Didáctica para entender el Lienzo Canvas.....	30
Figura 7. Interacción entre capital Humano, Innovación y Productividad.....	30
Figura 8. Canal de distribución Indirecto .....	51
Figura 9. Canal de distribución Largo .....	51
Figura 10. Organigrama de la empresa Sur Oliva SAC .....	52
Figura 11. Flujograma de la Aceituna Criolla Negra natural en salmuera.....	55
Figura 12: Flujograma de Aceituna Criolla verde en salmuera.....	57
Figura 13. Flujograma de aceituna Verde Estilo Español.....	58
Figura 14: Distribución de la empresa Sur Oliva .....	64
Figura 15. Lienzo del modelo de negocio para la empresa Sur Oliva SAC.....	70
Figura 16: Organigrama de la empresa Baumann Crosby S.A. ....	74
Figura 17. Flujo de elaboración aceituna negra natural en salmuera .....	77
Figura 18. Flujo de elaboración aceituna verde Estilo español en salmuera.....	80
Figura 19. Layout de la Planta procesadora Baumann Crosby S.A. ....	86
Figura 20. Distribución de los campos de Olivo de la empresa Baumann Crosby S.A.....	87
Figura 21. Lienzo de modelo de negocio de la Empresa Baumann & Crosby SA	96
Figura 22. Sexo.....	99
Figura 23. Edad .....	100
Figura 24. Probó alguno de los tipos de aceituna que procesan las empresas Baumann Crosby S.A .....	100

Figura 25. ¿Quiénes consumen o consumirían la aceituna negra?.....	101
Figura 26. ¿Quiénes consumen o consumirían la aceituna verde?.....	101
Figura 27. ¿Qué valores relaciona con la aceituna que produce la empresa Baumann Crosby? .....	102
Figura 28. ¿Tiene conocimiento de las características de exquisitez de la aceituna negra en relación a la aceituna de la competencia?.....	102
Figura 29. ¿Considera que las ventajas que posee lo podrían incentivar a comprar este tipo de aceituna con más frecuencia?.....	103
Figura 30: ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?.....	103
Figura 31. ¿Qué atributos destaca como importantes en el momento de la decisión de compra? .....	104
Figura 32. Cuánto más estaría dispuesto a pagar el kg de aceituna conociendo sus ventajas comparativas respecto a la competencia. ....	104
Figura 33. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas que establece la empresa?.....	105
Figura 34. ¿Conoce los puntos de venta de las empresas?.....	105
Figura 35. Para lograr el éxito, la empresa establece objetivos y metas a corto plazo. ....	106
Figura 36. Se tiene claro los valores de la empresa dentro de la organización empresarial que permite una comunicación fluida. ....	106
Figura 37. La empresa fomenta la innovación mediante la participación en proyectos que promueva la creatividad .....	107
Figura 38. Se invierte en mejorar las tecnologías de proceso de producción que ocasiona incorporar valor a dichos procesos. ....	107
Figura 39. En la organización se practica la delegación de funciones a personas adecuadas.....	108
Figura 40. Todas las actividades desarrolladas son producto de previa planificación y priorización.....	108
Figura 41. Ante un ausentismo laboral la empresa no toma represalias, sino busca la motivación de sus empleados. ....	109
Figura 42. La empresa busca y analiza los cuellos de botella en el proceso del producto y toma decisiones al respecto. ....	109
Figura 43. Considera que la empresa está obteniendo resultados sobre el promedio invirtiendo menores recursos respecto a la competencia. ....	110

## INTRODUCCIÓN

En las empresas actuales urge la imperiosa necesidad de plantear un modelo de negocio apropiado ya que permitirá tener las características de los elementos que integran la empresa y las actividades que se desarrollan en ellas, además permite orientar el rumbo del negocio a fin de generar mayores utilidades, lo que es más importante garantizando la generación de valor en cada una de las tareas que se brinda en la atención de las necesidades y deseos de los clientes; motivo por lo cual la metodología Canvas, resulta una herramienta de suma importancia, ya que es completamente aplicable dentro de las pequeñas industrias de la ciudad especialmente en el sector olivícola por tratarse de un producto bandera de la región como es la aceituna.

Cabe resaltar que las empresas en cuestión no poseen un modelo de negocio, por ello no tiene información concreta de las capacidades de la empresa, sus potencialidades de producto, las necesidades de mercado y la presencia de la competencia, para establecer las estrategias adecuadas para mejorar la competitividad y productividad empresarial que permita optimizar la rentabilidad de las empresas en estudio.

Por ello en el presente trabajo de investigación se tuvo como objetivo la aplicación del modelo de negocio Canvas y su influencia en la productividad empresarial del sector olivícola, en este caso se ejemplificó en las empresas Sur Oliva S.A.C. y Baumann Crosby S.A., usando para ello una herramienta que en últimos años se está empleando en todo el mundo y en infinidad de negocios de distintas características sin embargo se puede aplicar a todos y cada uno de ellos.

En el trabajo se podrá encontrar una breve revisión de las diferentes herramientas que han utilizado y aún se siguen utilizando para la generación de modelos de negocios, de ellas la más efectiva, versátil y fácil de aplicar es el Canvas, donde considera diversos aspectos como: Segmento al que atenderá, cuál

es la propuesta de valor que se establece para conquistar al mercado, cuáles son los recursos necesarios para iniciar o continuar el proyecto, qué actividades son las principales a desarrollar, qué asociaciones son las claves para el negocio, las principales fuentes de ingreso, los principales costos y los canales de distribución del producto para llegar a los clientes.

También se encuentra una investigación de campo con su correspondiente interpretación para conocer las opiniones, expectativas del segmento de mercado al cual está dirigido el estudio.

De las diversas herramientas analizadas se pudo observar que la más versátil, sencilla, fácil de aplicar y utilizar en negocios ya sea para aquellas empresas que inician o aquellas que ya han iniciado es el modelo Canvas por ello la decisión de la aplicación como base para el desarrollo del estudio.

Cabe resaltar que un modelo de negocio describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. , 2010).

También el modelo de negocio es el mecanismo por el cual un negocio genera ingresos y beneficios y al mismo tiempo como una empresa sirve a sus clientes, el modelo de negocios aporta dos ideas cruciales; la primera es que debe generar teóricamente un beneficio mutuo tanto para el cliente y la empresa y la segunda es que debe ser explicado a través de unos pocos elementos clave (Caicedo, L, 2016).

Del mismo modo se considera los factores o dimensiones de la productividad empresarial, de tal forma que se pueda ver la influencia del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial, considerando para ello una encuesta a los involucrados. Una vez concluido el mismo se puede observar que las empresas en estudio tienen una aceptable rentabilidad por lo que es factible llevar a cabo.

Finalmente la tesis está estructurado en 4 capítulos donde:

Capítulo I. El problema; contiene planteamiento del problema, formulación del problema, justificación de la investigación, Objetivos de la investigación.

Capítulo II. El marco teórico; donde se considera antecedentes del estudio, bases teórico científicas y definición de conceptos.

Capítulo III. Expone el Marco metodológico; contiene la hipótesis, variables, tipo de Investigación, Nivel de investigación, Población y muestra, Técnicas e instrumentos de recolección de datos.

Capítulo IV. Contiene los resultados de la investigación, desarrollo de los negocios según modelo Canvas de las empresas en estudio, prueba estadística y comprobación de la hipótesis.

Finalmente se expone las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, referencias bibliográficas y anexos con información imprescindible que sustentan la elaboración de la tesis.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA**

### **1.1. Planteamiento del Problema**

Las micro, pequeñas y medianas empresas (Pymes), son consideradas como agentes económicos, ya que considerable parte de la economía y la población dependen de su actividad y desempeño. En países que conforman la Unión Europea, América Latina y el Caribe las pymes, conforman el 99% del total de empresas, son una considerable fuente de empleo (67%), teniendo participación en diversos ámbitos de la producción y servicios. Las Pymes tienen un mayor peso como generadores de empleo que como centros de producción, los niveles de productividad son menores al de grandes empresas (Néstor, 2015, p.29).

Cabe resaltar en países en vías de desarrollo como el Perú, la economía está sostenida por las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MYPE). De acuerdo a información proporcionada por la SUNAT; al año se registran unas 300,000 empresas, pero se cierran unas 200,000; teniendo como motivos del cierre la falta de segmentación y planificación, el desconocimiento del negocio, y del mercado, lo que genera insostenibilidad en el tiempo, los ingresos no acordes con sus expectativas y que basen su desarrollo empresarial en el empirismo, anotó la Cámara de Comercio de Lima en el año 2012 (Mejía, 2003).

Asimismo el Perú es uno de los principales productores y exportadores mundiales de aceituna negra entera de maduración y fermentación natural, donde en las regiones (Tacna, Arequipa, Ica y Moquegua) existen aproximadamente unos 3 mil aceituneros, los cuales producen en promedio unas 25 000 toneladas de aceituna entera por año. El 5 % de la producción peruana de olivo se dedica a aceite y el 95 % se procesa en forma de aceituna entera.

De acuerdo a la Oficina Comercial de Exportación Regional, menciona que Tacna cuenta con 2500 Mypes principalmente de los sectores agro, como olivo, orégano, páprika, cebolla, entre otros. (citado en Delgado, 2018). Sin

embargo, en las organizaciones actuales urge la necesidad de plantear un modelo de negocio apropiado ya que permitirá tener las características de los elementos que integran la empresa y las actividades que se desarrollan en ellas, además permite orientar el rumbo del negocio a fin de generar mayores utilidades, lo que es más importante garantizando la generación de valor en cada una de las tareas que se brinda en la atención de las necesidades y deseos de los clientes; motivo por lo cual la metodología Canvas, resulta una herramienta de suma importancia, ya que es completamente aplicable dentro de las pequeñas industrias de la ciudad.

Para la investigación se considera a las empresas Agroindustrias Sur Oliva S.A.C. y Bauman & Crosby S.A.C. ubicadas en el distrito de la Yarada- los Palos, que vienen operando en el sector agroindustrial del olivo, a pesar de su presencia en el mercado por largo periodo (la primera de la mencionada 5 años en el sector y la segunda más de 25 años en el rubro), aún no logra posicionarse, debido a que no tiene bien determinado el segmento de mercado, los canales que emplea para llegar a los clientes no son tan eficientes y al momento de desarrollar las actividades no generan valor para satisfacer las necesidades de los clientes y permitir un reconocimiento hacia la empresa.

Las empresas en cuestión no poseen un modelo de negocio, por ello no tiene información concreta de las capacidades de la empresa, sus potencialidades de producto, las necesidades de mercado y la presencia de la competencia, para establecer las estrategias adecuadas para mejorar la competitividad y productividad empresarial que permita mejorar la rentabilidad de las empresas en estudio.

Respecto a lo antes mencionado, en las empresas olivícolas es que se implementará el modelo de negocios Canvas que proporcionará información acerca de los recursos y las actividades que se realizarán en ellas, que permitirá optimizar la productividad empresarial y ésta permitirá alcanzar los objetivos de la empresa tomando en cuenta la relación de los recursos invertidos y los resultados de los mismos, este aspecto es importante para una buena gestión

empresarial y viabilidad del mismo. Asimismo se logrará un efectivo control sobre las metas y objetivos, el fomento de sinergias, la creatividad, innovación tecnológica, delegación de responsabilidades, planificación de tiempos, potenciación de la conciliación y flexibilidad laboral que son aspectos clave para lograr la productividad empresarial de la empresa y por ende ser competitivo en el sector.

## **1.2. FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

### **1.2.1 Interrogante principal**

¿Cómo influye la aplicación del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?

### **1.2.2. Interrogantes secundarias**

¿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, año 2019?

¿Qué impacto tiene la Propuesta de valor en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?

¿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, año 2019?

¿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, año 2019?

### **1.3. JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

**Desde el punto de vista Teórico.** La presente investigación dará a conocer en mayor medida, un tema que viene siendo mencionado hace años en el mundo, el mismo se conoce en el país, pero no existen investigaciones relacionadas al sector olivícola, es de esta manera que se contribuirá al conocimiento para posteriores investigaciones relacionadas al tema.

**Desde el punto de vista metodológico.** La investigación planteará como estudiar de manera adecuada las empresas del sector olivícola, para que las mismas puedan aplicar el modelo Canvas y desarrollarlo, pues este método contiene elementos que cubren todos los aspectos básicos de una empresa que permita mejorar la productividad empresarial.

**Desde el punto de práctico.** Las empresas olivícolas, se verán beneficiadas, ya que el modelo de negocio Canvas es innovador y sencillo, permitiendo asegurar no solo su vigencia en el mercado, sino una mejora significativa en términos de competitividad, innovación y productividad empresarial en el sector.

### **1.4. OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

#### **1.4.1 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 el año 2019.

#### **1.4.2 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 el año 2019.

Establecer el impacto que tiene la Propuesta de valor en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2019.

Identificar el tipo de Segmento de clientes, relaciones con los clientes y Canales de distribución y como contribuyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el 2019.

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 el 2019.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes del Estudio

Según Cáceres (2016) en el trabajo titulado “*Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016*”, la presente investigación se realizó con el objetivo de determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016. Esta investigación descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal, fue aplicada a una población de dos Mypes de calzado trujillanas, con un muestreo por conveniencia, teniendo a la Innovación en Modelos de Negocio como única variable. Concluyendo que la metodología Canvas tiene un efecto medio con un puntaje de 3 en la escala valorativa, en la Mype Riberox que aplica factores de innovación; mientras que en la otra Mype, Grupo Romina, que no considera estos factores, tiene un efecto bajo, con un puntaje de 2, quedando así demostrado evidentemente en los resultados, que el efecto de la metodología Canvas en estas Mypes de calzado es positivo.

También Rivera (2016), presentó la investigación titulada “*Modelo de negocio para iniciativas en CTEI. Una aplicación para la agroindustria piscícola en el Cauca*”, donde el objetivo principal En esta investigación se estructuró un modelo de negocios para una empresa de base tecnológica dedicada a la producción de alimento concentrado para la alimentación de especies menores. La orientación metodológica principal para el desarrollo de los objetivos se inspira en nociones aportadas por la Investigación-Acción- Participativa (IAP), según el cual las personas se involucran en el proceso de investigación como sujetos activos y no como meros objetos de observación. En ese sentido los productores piscícolas participan en la creación de conocimiento alrededor del problema y aportan en la generación creativa de soluciones. Los resultados se estructuraron de manera colaborativa un modelo de negocio a partir de la metodología Canvas que permite concentrar las actividades y acciones necesarias para que una empresa que utiliza el conocimiento como principal insumo para

agregar valor logre desarrollar productos innovadores con éxitos demostrables en el mercado. Este modelo de negocio ha sido validado con piscicultores y disminuye los niveles de riesgo e incertidumbre toda vez que el productor –que a su vez es proveedor de vísceras y cliente del alimento concentrado- ha estado involucrado en el diseño y despliegue del modelo.

Asimismo Huchiyama (2016) en la tesis titulada “ *Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método running lean en la ciudad de Chiclayo*”, cuyo objetivo fue proponer un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método Running Lean en la ciudad de Chiclayo. Llevó a cabo entrevistas a profundidad a la población de la ciudad para reconocer y validar los problemas existentes de los establecimientos de comida y/o cafeterías, se determinaron los posibles riesgos del modelo de negocio, así como se validó la solución con el Lean Canvas. Como conclusión se encontró que existe una demanda insatisfecha, en cuanto a la calidad de los productos y servicios que brindan dichos establecimientos aledaños para satisfacer la necesidad culinaria de los clientes con menús con un alto valor nutricional, excelente combinación, presentación y con precios accesibles a todos ellos en un espacio único.

También Rojas (2017) realizó el trabajo de investigación titulado “*Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S.A. en la ciudad de Huaraz – 2017*”, tuvo por finalidad proponer modelo de negocios para la Empresa Multisectorial de Ayash S.A. de Huaraz - 2017. La metodología de investigación fue de tipo descriptivo, con un diseño de investigación no experimental y transeccional, con una población conformada por 27 trabajadores de la Empresa Multisectorial de Ayash S.A. y la muestra fue el total de trabajadores por ser una población pequeña, a los que se les aplicó el cuestionario para recoger información de la variable de estudio. Los resultados obtenidos permitieron diagnosticar y proponer el modelo de negocios Canvas para la Empresa Multisectorial de Ayash S.A. de Huaraz – 2017.

De igual forma Cárdenas, Vargas & Almanza (2017) presentaron la investigación titulada “*Adaptación del modelo Canvas como herramienta*

*competitiva para las pymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán*”, donde el objetivo era adaptar el modelo de negocios Canvas, como una herramienta que contribuya en la competitividad de las Pymes en Lázaro Cárdenas, Michoacán. La misma trata de que las micro, pequeñas y medianas empresas, representan un papel importante en la economía de México, principalmente en la generación de empleos y su contribución en el producto interno bruto. El plan nacional de desarrollo 2012- 2018, las considera como una palanca estratégica para el desarrollo nacional y la generación de bienestar. Sin embargo, los apoyos gubernamentales no han sido suficientes, en parte por los efectos de la reciente crisis económica global. Por lo anterior es necesario que se busquen diferentes estrategias que contribuyan en su progreso, evitando su estancamiento y en muchos casos la desaparición. Como respuesta a esta problemática nace la presente investigación.

Asimismo Caicedo (2016) en su tesis presentada para optar el grado académico de Magister en Ingeniería Administrativa “*Diseño de un modelo de negocio para la Gestión Productiva de una planta procesadora de pulpa de mango*” de la Universidad del Norte Barranquilla, la misma tiene como objetivo diseñar un modelo de negocios para la empresa Pulpa de Luruaco, utilizando el modelo Canvas como modelo referente con el fin de mantener una gestión administrativa y organizacional de la planta despulpadora de frutas que permita el fortalecimiento productivo a la comunidad de Matamba ubicada en la localidad de Los Pendales municipio de Luruaco. Motivo por el cual se establece una propuesta de un modelo de negocio que permite el inicio, desarrollo y crecimiento de la empresa "Pulpa de Luruaco", como una iniciativa de la Comunidad de Matamba localizada en el municipio de Luruaco Atlántico, con apoyo de la Subgerencia de Promoción y Asuntos Etnicos del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural INCODER y la Asociación Prodesarrollo y Social de Luruaco APROSOL. Basado en un análisis de los modelos de negocios aplicados y desarrollados, principalmente en el modelo Canvas; se modela y diseña un modelo de negocios aplicado a la agroindustria, específicamente a la planta de procesadora de pulpa de mango ubicada en la localidad de Los Pendales, que

permitirá asociar la comunidad, la entidades gubernamentales, la empresa privada y la Fundación Aprosol, en busca de un objetivo común como es el desarrollo social y económico de la región con la siembra, cosecha y procesamiento del mango criollo o mango de azúcar cosechado en las fincas o parcelas de las 50 familias que integran la Comunidad de Matamba.

Del mismo modo Choque (2018) realizó la tesis titulada “*Plan de Negocios basado en el Modelo Canvas para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de Stevia en Arequipa*” de la Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, tiene como objetivo proponer un plan de negocios basado en el modelo Canvas para determinar si es posible producir y comercializar derivados a base de Stevia en la ciudad de Arequipa. Para ello se elaboró un plan de negocios basado en el modelo Canvas para producir y comercializar derivados a base de Stevia en Arequipa, demostrando lo atractivo que puede ser para los inversionistas, ya que no solo las herramientas financieras son favorables para la ejecución del mismo, sino que está respaldado por una estrategia fuerte, un plan de marketing específico y que responde a los gustos y preferencias del mercado, y un conjunto de planes: organización, financiero, etc.; que harían de este negocio una fuente de ingresos y de desarrollo, para el inversionista, los trabajadores y la comunidad.

Finalmente Casas & Poveda (2017) en el proyecto de grado titulado “*Modelo de negocio para validar el emprendimiento “verduritas” en la ciudad de Bogotá*” de la Universidad Libre de Bogotá, tiene como objetivo diseñar el modelo de negocio para validar la idea de emprendimiento “Verduritas” en la ciudad de Bogotá. Es por ello que con el presente trabajo se pretende general el desarrollo empresarial, cultural y social, generando un puente entre el aspecto académico y la realidad presente de la alimentación sana, no como un tema únicamente propio del personal de salud, sino como un tema de interés común en el que una idea puede apoyar la salud de otros y mejorar su calidad de vida. Mediante el uso de la herramienta Canvas se obtiene un recurso no solo estratégico sino potencial con

el que los emprendedores pueden desarrollar sus ideas y transformarlas en empresas exitosas.

## **2.2. Bases Teórico Científicas**

### **2.2.1 Modelo de Negocio:**

En la actualidad el mercado está en constante cambio, convirtiendo a la competitividad en un factor clave para la permanencia de las empresas; factores como la improvisación son causales de un retiro inmediato del mercado, frustrando el objetivo por el que fueron creadas; es por ello que el diseño de las actividades y la planeación de la organización, permiten conocer las directrices a seguir, para satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes. (Rojas, 2017)

Para el manejo correcto de empresas, el modelo de negocios constituye una herramienta trascendental. De esta manera el modelo de negocios es un material en que numerosas estrategias e inversiones de capital que ejecuta una empresa deben integrarse para generar una rentabilidad y crecimiento de la empresa (Hill, Charlie & Jones, Garet, 2009). Este instrumento contiene las actividades que tiene desarrollar y los recursos que se requieren para lograr la satisfacción de los clientes.

Según explica Rojas (2017) un modelo de negocio es considerado como el instrumento, mediante el cual se lleva a cabo la planificación y todas las actividades que se harán en la empresa para cuando esta ingrese al mercado. De esta manera el modelo de negocio es la visión, la sumatoria de todo lo que es la empresa y sobretodo la ayuda para proponer estrategias y enfrentar a la competencia. Por eso se recomienda que el modelo de negocio sea sencillo para una práctica y fácil implementación,

Para los autores Osterwalder & Pigneur (2010) el modelo de negocio

constituye un instrumento conceptual, que sirve para que se cree, proporcione y se capture el valor de la organización, ello para la toma de decisiones y sus respectivas consecuencias. (Mullins, J. & Komisar, R., 2010) señalan que es el patrón de la actividad económica que determina si el negocio se queda sin liquidez o no, o si es atractivo para los inversores. Es decir, el modelo es el apuntalamiento económico de la empresa en todos sus ámbitos.

#### **2.2.1.1. Tipos de Modelo de Negocio:**

El más básico y antiguo es conocido como el modelo del tendero, que consiste en instalar un negocio en el lugar donde deberían encontrarse los clientes potenciales, y allí desplegar la oferta de productos y servicios.

El modelo del cebo y el anzuelo, desarrollado a comienzos del siglo XX, supone la oferta de un producto básico a bajo precio, incluso soportando pérdidas, para después cobrar precios excesivos por los recambios o insumos asociados. Este modelo de negocio es muy común en el negocio de las impresoras, que tienen un costo muy bajo en comparación al de los cartuchos de tinta.

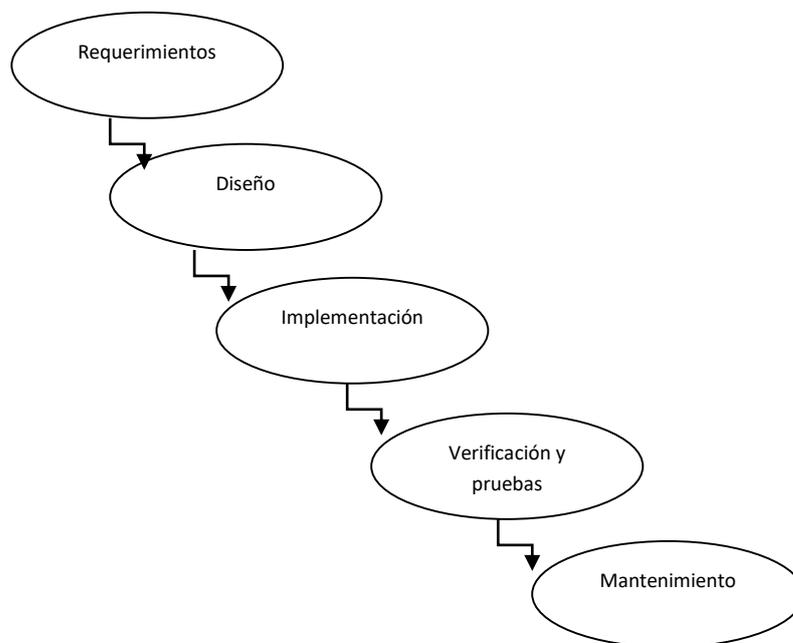
El modelo de negocio Canvas de Alexander Osterwalder, donde nos dice que un modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero.

#### **2.2.1.2 Modelos de Negocios**

##### **a. Waterfall. (Garzozzi Pincay, y otros, 2014).**

Es un Modelo de Negocio, también llamado “desarrollo en cascada”; se caracteriza por usar etapas ordenadas, esperando iniciar una etapa para finalizar

la misma. Es muy utilizado en el desarrollo de software. En la figura 1 se presentan las etapas del modelo Waterfall.



*Figura 1. Modelo Waterfall*

Nota: Garzozi Pincay y otros, 2014

Debido a que presenta la desventaja de que no se detectan los cambios a realizar antes de terminar con todo el proceso, es que le han aplicado algunas variantes como por ejemplo la inclusión de prototipos intermedios para verificar que todo está funcionando bien antes del producto final.

#### **b. Modelo de negocios Lean. (Garzozi Pincay, y otros, 2014)**

Tiene como objetivo mejorar la productividad, ya que se origina en la producción de autos Toyota, pues pretende descartar los desperdicios del proceso productivo, como defecto, exceso de producción, esperas, procesos innecesarios, transportes y movimientos mal gestionados. Los principios sobre los que se basa son:

1. Eliminar los desperdicios: eliminar actividades no necesarias.

2. Ampliar el aprendizaje: se busca el aprendizaje continuo con pruebas sobre cada avance.
3. Reaccionar tan rápido como sea posible: cuanto antes podamos presentar el producto final, antes se recibirá el feedback y se podrán realizar correcciones.
4. Decidir lo más tarde posible: las decisiones que no estén basadas en hechos se retrasarán hasta que dejen de ser suposiciones.
5. Potenciar el equipo: que las personas con diferentes roles se escuchen continuamente entre sí. Esto fomenta la confianza y la motivación del equipo. En el caso de que el modelo se desarrolle dentro de una empresa, esto implica que las decisiones no sólo son tomadas por quienes ocupan los cargos de mayor jerarquía.
6. Crear la integridad: percepción lo más general posible del problema resolviendo el mismo como un todo. El presente modelo Lean, propicia el desarrollo del modelo Lean Startup.

### **c. Modelo de Negocios Lean Startup (Ries, 2012)**

El inicio de nuevos negocios con base tecnológica como la computación, la disponibilidad de medios técnicos y la inversión en sitios virtuales (webs), buscan frenar el porcentaje de fracaso que propicia el emprendimiento de negocios. Guiados por emprendedores expertos, que identificaron características en organizaciones exitosas, se planteó metodologías, para instruir a emprendedores inexpertos en sus nuevos negocios tecnológicos. Tres de las más importantes metodologías son: Lean Startup (Ries, 2012), Modelo de Stage Gate Típico (Stage-Gate International) y Business Model Generation (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. , 2010).

Los modelos Lean Startup y Modelo de Stage Gate Típico, al momento de desarrollar y ofertar un producto se centran en la relación con los clientes, mientras el Business Model Generation utiliza la metodología llamada Canvas, con el fin de organizar el modelo de negocio. Las siguientes páginas se centrarán

en la metodología Lean Startup, para después describir los otros modelos comúnmente usados en el mundo por grandes incubadoras de negocios.

El Pensamiento Lean (Garzozzi Pincay, y otros, 2014): La metodología Lean Startup tiene sus raíces en principios del sistema de producción de la empresa Toyota tales como “Lean Manufacturing y Just in Time (Ries, 2012).

El Lean Startup, tiene la perspectiva de indagar de inmediato si el producto que se está elaborando es de utilidad para los clientes. Esto es opuesto a la filosofía tradicional o llamada just do it, la cual destina un lapso de tiempo para elaborar una solución (de meses o años); después de culminada, se oferta en el mercado para ver “que sucede”. Puede ocurrir que no le interese a nadie o quizás sí. Si fuese el primer caso, cabe la posibilidad de gastar tiempo cuantioso para conocer si la propuesta de valor, tenía valor para el cliente. Es por ello que el Lean Startup busca encontrar lo antes posible si la propuesta de valor es interesante para las personas, antes de invertir tiempo en desarrollarla. Tiene como enfoque el aprendizaje para generar un negocio sostenible, que en crear un producto. A continuación, se muestra el ciclo Build-Measure-Learn es el ciclo que resume la filosofía Lean.

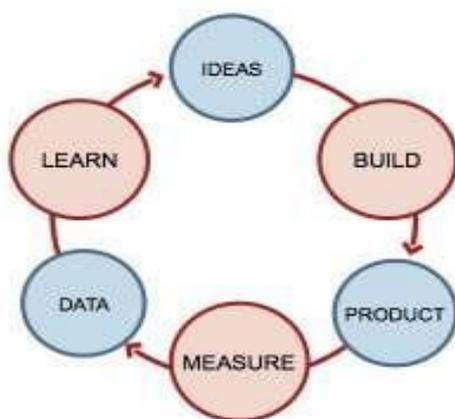


Figura N° 2. Ciclo Lean Startup.

Nota: Ries (2012)

Con la obtención de los datos y el análisis de las métricas obtenidas, se decide pivotear o perseverar (Learn) y así todo el ciclo continúa hasta encontrar el modelo sostenible y escalable.

En la metodología Lean startup, se usa el MVP, para interactuar con los posibles clientes y de esta forma estructurar y estudiar el modelo de negocios y los componentes del mismo. Ahora bien definido el inconveniente determinado en el modelo de negocio, la solución o propuesta de valor se logra por medio del MVP, para ello se selecciona el grupo de características mínimas a desarrollarse. Precisamente en este punto se inician hipótesis, como por ejemplo: si el cliente pagaría por la propuesta de valor que se está ofreciendo.

#### **d. Modelo de Proceso Idea a lanzamiento (Stage Gate) (Edgett, 2015)**

Cuando se crea una empresa productiva, una de las preguntas a hacerse es si la empresa podrá desarrollar productos innovadores y servicios exitosos, ambos de manera sostenible en el tiempo y logrando posicionarse en el mercado. Si las empresas contestan de forma afirmativa a esta interrogante, es porque se comprendió que el desarrollo de nuevos productos es una actividad difícil, por ello se deben implementar procesos nuevos, con el fin de llevar a cabo el desarrollo y determinación tanto de productos innovadores como servicios.

El modelo Stage Gate, busca crear valor y gestionar el riesgo de innovación, con el fin de que la empresa concrete de inmediato y rentablemente las mejoras en sus productos y servicios. Este modelo establece cinco ingredientes de éxito probados en el proceso de innovación:

- ✓ Innovación guiada por el Enfoque del Cliente
- ✓ Definiciones y acciones tempranas
- ✓ Puntos de Toma de Decisión (Avanzar/Parar)
- ✓ Equipos Multi-funcionales reales
- ✓ Involucramiento de la Alta Dirección

- ✓ Estos ingredientes para el éxito deben estar incorporados en el ADN de la Organización.

#### **-Innovación guiada por el enfoque al cliente:**

Tiene como finalidad realizar y ofrecer productos diferentes a los vistos en el mercado, enfocándose en buscar soluciones a los problemas de los clientes y ofertar propuestas de valor interesantes para los mismos.

#### **-Definiciones y acciones tempranas**

Se puede conocer el fracaso o éxito de un producto innovador antes de la etapa de desarrollo. Precisamente las definiciones y acciones tempranas establecerán las cualidades, propiedades y ventajas en un producto exitoso y las que proporcionan la comprensión del valor percibido por el cliente.

#### **-Puntos de toma de decisión (Avanzar / Parar)**

Los síntomas de que el sistema de innovación no está funcionando en una organización son los escasos recursos con los que se cuenta, proyectos archivados por no ser ejecutados o si se realizan se demoran demasiado. Las empresas con un alto grado de desempeño, tiene los puntos claves de decisión de avanzar o suspender proyectos (Compuertas o Gates), así como a los encargados de tomar estas decisiones, para ellos llevar a cabo estas sesiones de Gate efectivas es crítico para el éxito de todo proceso. No cabe duda que tener sesiones de decisión de Avanzar o Suspender proyectos es una de las guías más importantes para el éxito del proceso de innovación Stage-Gate.

#### **-Equipos Multi-funcionales reales**

Existen proyectos de innovación difíciles de llevar a cabo, por lo complicado que suelen ser, esto implica la cooperación de personal de diversas áreas de la compañía. Para ello, se organizan equipos de proyectos, tomándose en cuenta la colaboración en el trabajo conjunto y empatía que hay entre los miembros y como esto repercute positiva o negativamente en el tiempo de ciclo de desarrollo y lanzamiento del proyecto. Motivo por lo cual se requiere de personal líder,

talentoso, fuerte y responsable de llevar al éxito los proyectos que comanden los equipos multi-funcionales,

### -Participación de la alta dirección

La Alta Gerencia debe mostrar su apoyo y estar comprometida con la generación de productos innovadores, de no mostrar su apoyo el éxito previsto se reducirá, por eso debe predicar con el ejemplo

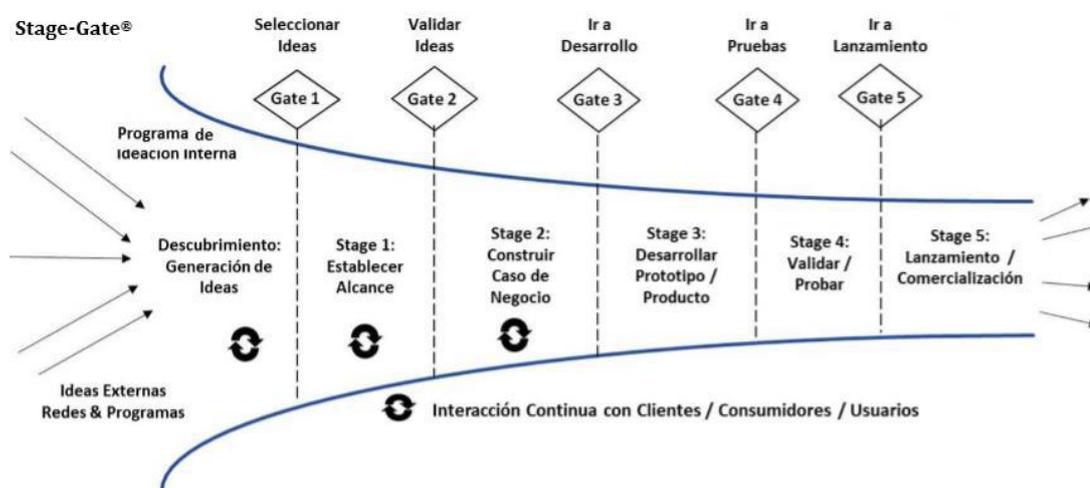


Figura 3. Modelo de Stage Gate Típico.

Nota: Stage-Gate International

### Cómo funciona el proceso Stage-Gate?

Se fundamenta en que primero se idealiza la innovación del producto y finaliza cuando el producto es lanzado con éxito en el mercado.

### Las Etapas (Stages)

Existen 5 secuencias (Stages) en el modelo típico de Stages-Gate, adicional a la etapa de ideas

- Generación de Ideas, surge antes del trabajo, buscando encontrar oportunidades de negocio y generar nuevas ideas
- Escenario 1 Alcance, Investigación preliminar rápida, de bajo costo y alcance del Proyecto. Implica estudios documentales.

- Escenario 2 Construcción del Caso de Negocio, se recurre a análisis realizados a los clientes, mercados y técnicas, que conlleven a un Caso de Negocio, el mismo que perfile el producto, el proyecto y el plan de negocios para su desarrollo
- Escenario 3 Desarrollo, El diseño detallado actual y el desarrollo de nuevos productos y el diseño de operaciones o proceso de producción requerido para hacer eventualmente la producción a gran escala.
- Escenario 4 Validación y Pruebas, va relacionado a ensayos o análisis de laboratorio, de la planta y mercado; con el objetivo de revisar y autorizar la propuesta de nuevos productos, la marca/marketing y planes de producción o de operaciones
- Escenario 5 Comercialización, Da comienzo a la producción u operaciones a gran escala. Comercialización y ventas.

### **Los Gates o Compuertas**

Antes de dar inicio a un proyecto, el mismo pasa por una compuerta o Stage Gate, en donde se analiza si se debe o no continuar invirtiendo en el proyecto (Una decisión de Avanzar / Parar), teniendo como finalidad:

- Evaluar la justificación del negocio
- Asegurar la calidad de ejecución
- Y aprobar el plan de proyecto y recursos

Los Stage Gate o compuertas, tienen diferentes objetivos. Tal es el caso del Stage gate 1; el cual es un filtro de ideas nuevas; así en el Stage Gate 3, se fundamenta la decisión del negocio del Stage Gate que aprueba al proyecto para entrar en la Etapa de desarrollo

✓ Entregables: El líder del proyecto y el equipo proporcionan a los decisores los resultados del alto nivel de las actividades completadas durante la etapa anterior.

- ✓ Criterio de decisión. Cada proyecto se mide contra un conjunto claramente definido de criterios de éxito, el auténtico Stage – Gate típico incluye seis criterios probados: Ajuste Estratégico, Producto y ventaja competitiva, Atractivo el Mercado, Factibilidad Técnica, Sinergias/Competencias Básicas, Recompensa Financiera/Riesgos.
  
- ✓ Salidas: Una decisión tomada (Avanzar/Parar/Esperar/Reciclar). Si se toma una decisión de Avanzar entonces los recursos de desarrollo de nuevos productos se comprometen a continuar el proyecto. El modelo Stage-Gate está diseñado para mejorar la velocidad y calidad de ejecución de las actividades de innovación de productos. El proceso faculta al equipo del proyecto poniendo a su disposición una hoja de ruta con decisiones claras, prioridades y entregables en cada Gate. Los entregables de alta calidad presentados a los Gatekeepers, permiten decisiones mejores y más oportunas, basadas en hechos para la asignación de los mejores recursos de capital y de operación.

#### **e. Modelo de Negocio Canvas**

El Modelo de Negocio Canvas, es una herramienta práctica para ser aplicada tanto en la pequeña, mediana y/o gran empresa; ya que es una herramienta sencilla, útil e inmediata para conocer a profundidad la organización a la cual sea aplicado el modelo y de esta manera se definan las formas de ser rentable en su sector. (Rojas, 2017)

El modelo de negocio Canvas de Alexander Ostewalder, donde nos dice que un modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica de negocio. Describe lo que un negocio ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, y cómo se relaciona con ellos, y en fin como la empresa gana dinero. También es conocida como “Lienzo de Modelos de Negocio”, el cual es considerado como una herramienta de gestión empresarial, utilizado para poder definir y establecer un modelo de negocio innovativo. Este modelo de negocio detalla la asociación o interrelación de sus componentes que son nueve, es práctico utilizar para detallar

el funcionamiento de las empresas (Osterwalder, A., & Pigneur, Y. , 2010, pág. 16)

### 2.2.1.3. Dimensiones o Módulos del Negocio Canvas

Andrade (2012) señala explícitamente que “La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos”. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes: Segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con clientes, fuentes de ingresos, asociaciones clave, estructura de costos, propuesta de valor, fuentes de ingresos y recursos clave

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

*Figura 4.* Elementos del modelo Canvas

Nota: Pastor, A. (2014)

A continuación se define a cada uno de los elementos del modelo de negocio Canvas.

#### a. Segmentación de clientes

El objetivo es agrupar a los clientes con características homogéneas en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información

geográfica y demográfica, gustos, etc. Después, uno se puede ocupar de ubicar a los clientes actuales en los diferentes segmentos para finalmente tener alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

#### **b. Propuesta de valor**

Son precisamente Osterwalder & Pigneur (2010) quienes han desarrollado la conceptualización de la Propuesta de valor, la misma que citan en su texto titulado Business Model Generation (2010), que “La propuesta de valor es el factor que hace que un cliente se decante por una u otra empresa; su finalidad es solucionar un problema o satisfacer una necesidad del cliente. Las propuestas de valor son un conjunto de productos o servicios que satisfacen los requisitos de un segmento de mercado determinado. En este sentido, la propuesta de valor constituye una serie de ventajas que una empresa ofrece a los clientes. Algunas propuestas de valor pueden ser innovadoras y presentar una oferta nueva o rompedora, mientras que otras pueden ser parecidas a ofertas ya existentes e incluir alguna característica o atributo adicional”.

El mapa (de la propuesta) de valor describe de manera más estructurada y detallada las características de una propuesta de valor específica de tu modelo de negocio. La divide en productos y servicios, aliviadores de frustraciones y creadores de alegrías.

a) Productos y servicios: Se trata sencillamente de una lista de lo que ofreces alrededor de la cual se construye una propuesta de valor.

b) Creadores de alegrías: Describen cómo tus productos y servicios crean alegrías a los clientes, pretende producir resultados y beneficios que tu cliente espera, desea o con los que le sorprendería.

c) Aliviadores de frustraciones: Describen cómo tus productos y/o servicios aplacan las frustraciones del cliente., resume de manera explícita como

pretendes eliminar o reducir algunas de las cosas que le molestan antes, durante o después de resolver un trabajo.

Cabe señalar que el objetivo de la Propuesta de valor es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor, hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

- Innovación
- Funcionamiento
- Diseño
- Marca
  - Precio
  - Reducción de costos
  - Reducción del riesgo
  - Configuraciones de producto

**c. Canales de distribución**

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y post venta. Para cada producto o servicio que se ha identificado en la propuesta de valor, hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo, así como también el beneficio que esperamos obtener al definir los canales.

**d. Relación con el cliente**

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener el contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

- Asistencia personal
- Asistencia personal dedicada
- Auto servicio
- Servicios automatizados
- Comunidades
- Co creación

**e. Flujo de ingreso o fuente de ingresos**

Este paso tiene como objetivo identificar que beneficio económico provoca cada grupo, es preciso además definir las entradas monetarias que incurran en la actividad económica. Así se puede tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no, de tal manera que se pueda bosquejar estrategias únicas para cada producto o servicio, con la finalidad de poder repotenciar o definir el destino de cada una de ellas. Las fuentes de ingreso más comunes son las siguientes.

- Venta de activos
- Préstamos
- Alquiler
- Arrendamiento financiero
- Honorarios
- Publicidad.
- Otros

**f. Recursos clave**

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, se deben utilizar los datos obtenidos anteriormente, es necesario seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el

segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso, para determinar cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Se repite esta operación para cada propuesta de valor. Habitualmente y fruto de la investigación en el presente mercado podemos definir como los recursos clave más importantes:

- Logísticos
- Humanos
- Financieros
- Operativos

**g. Actividades clave**

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Aquí detallaremos que actividades debemos resaltar de entre muchas para poder lograr un objetivo definido en favor al incremento de calidad o Incremento en volumen de ventas. Pueden ser:

- Producción
- Publicidad
- Atención al cliente
- Capacitación de personal

**h. Socios clave o red de asociados**

Aquí haremos una descripción de los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa pueda operar. Definiendo esta red de colaboración, podremos entablar alianzas prudentes con la finalidad de obtener el mayor beneficio de cada uno de ellos. Podemos detallar los siguientes:

- Alianzas estratégicas
- Convenios con proveedores
- Cooperación entre competidores
- Relaciones entre comprador y distribuidor.

**i. Estructura de costos**

Aquí se especifican los costos de la empresa, empezando con el más alto habitualmente es el costo de producción seguido por la publicidad entre otros dependiendo del giro del negocio, luego, se relaciona el detalle de cada costo con los bloques definidos anteriormente, es preciso hacer un trabajo sencillo y fácil de comprender. Es recomendable poner mucha atención a cada uno de ellos, ya que es necesario con ello, definir la inversión y las ganancias. Son:

- Costos fijos
- Costo variable
- Inversiones

**2.2.1.4. El Lienzo Canvas**

INCAE (2018) cita en su texto un Lienzo para emprendedores, donde menciona que “El lean canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología Lean Startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo” (pag. 1)



Figura 5. Módulos del modelo de negocios Canvas  
Nota: Osterwalder & Pigneur (2011).

### 2.2.1.5. Importancia de modelo de negocios Canvas

El modelo de Canvas como herramienta resaltó su importancia al demostrar sus beneficios con simplicidad en una sola plantilla expresando el proyecto, exponiendo el negocio a través de sus nueve elementos que se interrelacionan entre sí, que puede ser adaptada de acuerdo a las actividades y realidades de cada organización.

El modelo de negocio Canvas, es importante porque permite utilizar o adaptar con facilidad de acuerdo a las necesidades y realidades de las organizaciones. Se considera que cada organización tiene un objetivo que hace diferente frente a los demás, pero todas esas empresas para mantenerse y crecer en el mercado deben generar ingresos a través de un modelo de negocio definido.

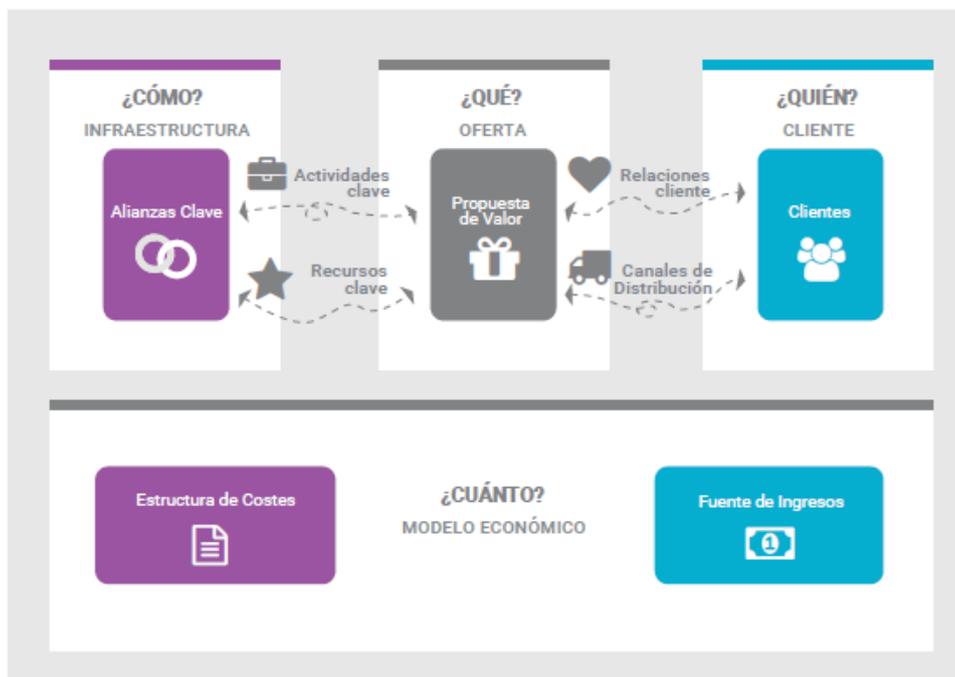


Figura 6: Didáctica para entender el Lienzo Canvas

Nota: Guía Didáctica del Modelo Canvas

### 2.2.2. Productividad

Según (Medina, 2007) Hace más de 200 años, ha existido la palabra productividad. Sin embargo desde 1950, la Organización para la Cooperación Económica Europea, definió la productividad como: “El cociente que se obtiene de dividir el monto de lo producido entre alguno de los factores de producción.”



Figura N° 7. Interacción entre capital Humano, Innovación y Productividad.

Nota: Medina (2007)

Si bien los insumos tangibles son de sumo valor para el proceso de producción que se realizará en la organización, algunas teorías enfatizan, la importancia de incluir también a los insumos intangibles, dentro del proceso de producción, pues estos contribuyen a favorecer la productividad.

#### **2.2.2.1. Productividad empresarial:**

WorkMeter (2012) señala que toda empresa, indistintamente de su tamaño, centra su objetivo principal en producir lo mejor y máximo posible. Es así que la Productividad empresarial se convierte en uno de los factores trascendental para cualquier tipo de empresa.

En lo que respecta al ámbito empresarial, la productividad es la respuesta empresarial con más trascendencia para generar crecimiento y ganancias. Sin embargo desde este ámbito la productividad empresarial es el resultado de la secuencia de pasos que deben conducir al alcance de un buen ambiente laboral y los objetivos de la empresa, tomando en consideración la relación entre los recursos invertidos para alcanzar los objetivos y los resultados de los mismos. (Carro y Gonzales, 2005).

Para tener una buena productividad empresarial es importante una buena gestión empresarial, la misma abarca un conjunto de técnicas que se aplican al conjunto de una empresa. Dicha gestión tiene como alcance, mejorar la productividad, sostenibilidad y competitividad asegurando la viabilidad de la empresa.

Aspectos a considerar para mejorar la productividad empresarial:

**a.- Metas y objetivos:** Establecer unos objetivos y unas metas es esencial para el éxito de una empresa. Y se debe establecer un camino a seguir que debe servir como fuente de motivación. Pero orientarse a los objetivos empresariales no siempre es fácil, la falta de motivación, la existencia de elementos de

distracción o bien la poca competencia puede ir en contra de los objetivos trazados por la empresa. La mayoría de los trabajadores trabajan muchas horas pero no siempre logran las metas esperadas. Buscar la máxima eficiencia ha de ser nuestra prioridad.

**b.- Fomentar las sinergias:** Para ello se deben tener claros los valores dentro de la organización empresarial, lo cual permitirá que los equipos puedan comunicarse y trabajar mejor, generando motivación interna y con ello el aumento de la productividad correspondiente. Si se rodean de buenos colaboradores y se trabaja cordialmente con ellos los resultados que se logrará serán siempre mejores. Además si se trabaja en equipo se mejora el esfuerzo individual.

**c.- Incentivación de la creatividad:** La incentivación no es solo cuestión de dinero. Para una empresa es muy importante incentivar la creatividad para lograr unos objetivos de innovación y producir cambios en la empresa que hagan aumentar la productividad empresarial. Hemos de pensar que hoy en día la creatividad es un requisito indispensable para la supervivencia de cualquier empresa, que nos permite asegurar una posición competitiva en el mercado y hacer frente a los constantes cambios del mismo.

**d.- Innovación tecnológica:** Incorporando mejoras tecnológicas mejoran los resultados y con ello se aumenta la productividad de la empresa. Las empresas deben ser cada vez más competitivas y para ello necesitan innovar utilizando nuevas tecnologías, invirtiendo en procesos de producción que nos ayudarán a aumentar la productividad. Además estas herramientas son claves para ayudar a deshacernos de los procesos que no aportan valor. Tenemos que crear herramientas de trabajo para que cualquier persona sepa las tareas que debe realizar, cuándo y cómo.

**e.- Delegación de funciones:** Lo peor para la productividad empresarial es un jefe que asume todas las funciones. No hay mejor jefe que aquel que sabe

delegar las tareas en las personas adecuadas. Y además para mejorar el uso del tiempo delegar es esencial.

**f.- Planificación de actividades:** Administrar el tiempo correctamente es importantísimo a la hora de aumentar nuestra productividad empresarial ya que todo el tiempo que perdemos dejamos de ser productivos. Es esencial planificarse el día y establecer prioridades para poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.

**g.- Flexibilidad laboral:** Importantísimo para incrementar la motivación de los empleados. Un empleado descontento es un empleado poco productivo. La conciliación de la vida laboral y familiar afecta tanto a hombres como a mujeres, pero aún hay grandes diferencias entre ambos. Buscar el equilibrio sería lo perfecto. Además, las empresas que concilian ven reducido su ausentismo laboral en un 30%.

### 2.2.3 Sector olivícola

El Perú posee alrededor de 7 500 hectáreas plantadas con olivares con una producción media de 15 000 toneladas de aceitunas, de las cuales, un 85 % está destinado a la elaboración de aceitunas de mesa y el 15% restante se destina a la elaboración de aceite de oliva. Esta producción se exporta en un 85 % a Brasil.

Cabe subrayar que en Tacna, la demanda de aceituna, se concentra en las aceitunas preparadas sin congelar (Colana Huarac, Juan Nicolás; Melgar Espíritu, Christian Abel; Moreno Torres, Rómulo Alberto; Muñoz Saldivar, 2017) (la que tiene la mayor preferencia), que representaron el 83% de la oferta exportable el 2015, las conservadas provisionalmente, las frescas o refrigeradas que registraron en el 2015 caídas del orden del 19%, no así las aceitunas preparadas en vinagre o ácido acético que presentaron un crecimiento del orden del 73%. (citado en Delgado, 2018).

### 2.2.3.1 El Olivo

El olivo es una planta muy rústica, de ahí que se encuentre en terrenos de poca fertilidad y en climas extremadamente áridos sus producciones son mucho más altas. Es originario de Persia, paso a los países mediterráneos, y posteriormente a América en la época de la conquista, habiendo encontrado un hábitat favorable en Argentina, Perú, Chile, México y parte sur de los Estados Unidos (Garrido, 1991).

El olivo cultivado es un árbol de tamaño mediano, de unos 4 a 8 metros de altura, según la variedad. Puede permanecer vivo y productivo durante cientos de años. En este sentido, el olivo demuestra una gran plasticidad morfo genética. (Garrido, 1991).

La principal característica del olivo en cuanto a producción es su longevidad, pues si bien es cierto que demora entre 7 y 9 años en dar frutos desde su siembra, puede continuar produciendo hasta trescientos años en condiciones adecuadas. (García, 2000).

El olivo es uno de los cultivos más antiguos y característicos de la cuenca mediterránea. En esta zona se concentra el 95 % de su producción a nivel mundial. (Garrido, 1991).

#### **La clasificación taxonómica del olivo es como sigue**

Reino	:	Eucaryota
Sub reino	:	cormobionta
División (phylum)	:	Spermatophyta
Sub división	:	Magnoliophytina (angiospermae)
Clase	:	Magnolictae (dicotyledoneae)
Sub clase	:	Lamiidae
Orden	:	Oleales (ligustrales)
Familia	:	Oleáceas

Género : Olea  
Especie : Olea europea

El olivo (*Olea europea sativa*) pertenece a la familia de las oleáceas; es una planta perenne que presenta diferentes variedades; según Humanes (1992) es apreciado por sus frutos (aceituna) y la calidad del aceite. Originario del Oriente, fue introducido en España por fenicios y griegos. Los romanos expandieron su cultivo por toda la península y los árabes perfeccionaron las técnicas de producción de aceite.

#### 2.2.3.2. Aceituna:

La norma Técnica peruana se aplica al fruto del olivo cultivado (*Olea europea sativa* Hoffg. Link) que ha sido adecuadamente tratado o elaborado y que se ofrece para el consumo directo como aceitunas de mesa. Se aplican también a las aceitunas acondicionadas en envases a granel, destinadas a ser reacondicionadas en pequeños envases. Variedades de Aceituna de Mesa: Criolla o Sevillana del Perú, Azepaña Ascolana, Gordal, Empeltre, Lección Coratina, Farga, Pendolino, Manzanilla y otras variedades reconocidas internacionalmente de la aceituna de mesa.

**a. Sevillana:** Variedad más antigua del país conocida como "criolla". Se produce principalmente en Huaral, Ica, Pisco, Bella Unión, Yauca, La Ensenada, Mejía, Mollendo, Ilo y Tacna. Árbol de tamaño grande, de color negro-morado intenso a la madurez.

Es la mejor variedad para la preparación de aceitunas botija, machacada y seca por todos los métodos criollos. Estos tipos de conservas de aceitunas son las de mayor demanda en el mercado nacional.

**b. Ascolana Ternera:** Una de las principales variedades italianas de mesa. Árbol de tamaño mayor que mediano, rústico, de producción semi-temprana,

autofértil. Variedad apta para conserva, produciendo frutas de buenas características pero de cutícula muy delicada y pulpa blanca, que se madura fácilmente al ser cosechada. Utilizada en las irrigaciones de la Ensenada y Tacna.

**c. Gordal:** Una de las principales variedades producidas en España, propia de la provincia de Sevilla. Árbol de altura media, produce frutos grandes de pulpa firme, de madurez precoz, de color brillante cuando madura. Es una excelente variedad para la obtención de conservas, principalmente aceitunas rellenas.

**d. Manzanilla:** Principal variedad española para la industria de conservas de aceitunas. Árbol de tamaño bastante grande, de buena producción pero con tendencia a la vecería, poco exigente en clima y producción semi-temprana.

**e. Liguria:** Variedad aceitera introducida al país procedente de Chile. Árbol de gran tamaño, muy productivo. Variedad utilizada exclusivamente para extraer aceite.

**f. Pendolino;** Variedad de origen italiano utilizado principalmente como polinizante. Árbol de mediano vigor, de buena y constante fructificación. Utilizada para extraer aceite.

Denominaciones del producto: Las aceitunas de mesa en el Perú, se clasifican en los siguientes tipos y preparaciones comerciales siguientes:

### **Tipos de Aceituna**

La Norma Técnica Peruana NTP 209.098:2006, hace referencia a las Aceitunas de Mesa, clasificándolas en: verdes, de color cambiante y negras, basándose en el grado de madurez de los frutos frescos

- **Aceitunas Verdes:** son las obtenidas de frutos recogidos durante el ciclo de maduración, antes del enervo.
- **De color cambiante:** Obtenidas de frutos recogidos en el enervo y antes de ella, pudiendo presentar en la piel, un color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro; antes que la pulpa inicie su pigmentación.
- **Negras:** Obtenidas de frutos recogidos en plena madurez o poco antes de ella, pudiendo presentar, según la zona de producción y la época de recogida, color negro rojizo, negro violáceo, violeta oscuro, negro verdoso o castaño oscuro, no sólo en la piel sino también en la pulpa.

A continuación se presenta la tabla 1 respecto a los tipos, preparaciones, tratamientos y conservación posterior de las aceitunas

**Tabla 1**

*Tipos de aceitunas*

<b>Tipo</b>	<b>Preparaciones</b>	<b>Tratamiento</b>	<b>Conservación posterior</b>
<b>Aceitunas verdes</b>	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 Verde 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
<b>Aceitunas de Color Cambiante</b>	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
<b>Aceitunas Negras</b>	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 <ul style="list-style-type: none"> <li>- En salmuera.</li> <li>- Por esterilización.</li> <li>- Mediante sustancias de conservación</li> </ul>
	Aceitunas Negras estilo griego	Son aquellas tratadas directamente con salmuera, sufren una al natural 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.	
<b>d. Otras preparaciones</b>	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.	
	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	

---

Aceitunas Orgánicas:	o complementariamente de las indicadas, estas especialidades conservarán la denominación “aceitunas”, siempre que los frutos utilizados respondan a las definiciones generales en la NTP. Todas las preparaciones comerciales anteriormente descritas pero que proceden de olivares con certificación de producto orgánico.
----------------------	--

---

Nota: NTP 209.098:2006

## **2.3. Definición de Conceptos**

### **2.3.1. Modelo de Negocio:**

- Pastor (2014) define al modelo de negocio como “la planificación que realiza una empresa respecto a los ingresos y beneficios que intenta obtener. En el mismo establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre otras cuestiones”.

### **2.3.2. Plan de negocio:**

- “Se trata de un documento que, una vez definido el modelo de negocio, se redacta con el fin de describir, de forma detallada en qué va a consistir el negocio, cuáles son sus objetivos, las estrategias comerciales y de marketing que se van a poner en marcha para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida, la rentabilidad esperada...” (Expertemprende, 2017) p.18.

### **2.3.3. Modelo Canvas**

- Andrade (2012) en el texto Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios, define el Modelo Canvas, como: “El Modelo Canvas en su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio.

Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso”.

#### **2.3.4. Mercado de masas:**

- Osterwalder & Pigneur (2010) citaron en su libro Business model generation que “los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo”. (p.22)

#### **2.3.5. Competitividad**

- En su texto, el Forum, The global Competitiveness Report (2014) define a la competitividad como “el conjunto de instituciones, políticas y factores que determinan el nivel de productividad de un país. El nivel de productividad, a su vez, establece el nivel de prosperidad que se puede ganar por una economía” (citado por Casas, R; Vargas, J. & Almanza, R., 2017)

#### **2.3.6. Productividad**

- De acuerdo a al portal web WorkMeter (2012), la productividad es definida como “La relación entre el resultado de una actividad productiva y los medios que han sido necesarios para obtener dicha producción”. Sin embargo autores como (Carro, R. & Gonzales, D., 2005), señalan que “La productividad implica la mejora del proceso productivo. En un sentido más amplio es la comparación favorable entre los recursos utilizados y la cantidad de bienes y servicios producidos” (p. 1).

### **2.3.7. Productividad empresarial**

- Se define a la productividad empresarial como resultado de utilizar los recursos disponibles para producir bienes o servicios rentables. (Corvo, 2018).

### **2.3.8. Lean Startup**

- El Lean Startup, radica en crear el producto que el cliente necesita y por el que está dispuesto a pagar, usando la cantidad mínima de recursos. Asimismo es una metodología dirigida a la puesta en marcha de ideas innovadoras, donde no se comienza creando una empresa, sino una *Startup*, entendida no como una empresa en pequeño, sino como «una institución humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de incertidumbre extrema» (Ries, 2012).

### **2.3.9. Sector olivícola**

- Según Uruguay XXIII (2014) señala que el sector olivícola lleva a cabo su producción a través de la extracción de los olivos. Está compuesto principalmente por la producción de aceite de oliva y de aceitunas.

### **2.3.10. Aceituna de mesa.**

Según la Norma de Calidad emitida por el Consejo Oleícola Internacional (1980), se denomina aceituna de mesa al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en el estado de madurez adecuado y de calidad tal que, sometido a las preparaciones adecuadas, dé un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

### **2.3.11. Canal de distribución**

El canal de distribución es un conjunto de organizaciones interdependientes, involucradas en el proceso de poner un producto o un servicio a la disposición

del consumidor o del usuario de negocios, para su utilización o su consumo, ayudan a obtener información, a promocionar, establecer contacto, al igualamiento y a la negociación.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO**

### **3.1. Hipótesis**

#### **3.1.1 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 el año 2019.

#### **3.1.2. Hipótesis específicas**

a. 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 el año 2019.

b. La Propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos en el año 2019.

c. 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 el año 2019.

d. 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 el año 2019.

### **3.2 Variables**

#### **3.2.1 Identificación de la variable independiente**

**Variable independiente:** Modelo Canvas

### 3.2.1.1 Indicadores

La elaboración del Lienzo Canvas, incluyó los 9 bloques que lo constituyen, los mismo son:

- ✓ Segmentación del cliente
- ✓ Propuesta de valor
- ✓ Canales de distribución
- ✓ Relación con el cliente
- ✓ Flujo de ingresos
- ✓ Recursos Clave
- ✓ Actividades claves
- ✓ Socios claves
- ✓ Estructura de costos

### 3.2.2. Identificación de la Variable Dependiente

**Variable Dependiente:** productividad empresarial

#### 3.2.2.1. Indicadores

Las encuestas que se elaboraron abarcan lo siguientes aspectos:

- ✓ Fomento 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

### **3.2.2.2. Escala para la medición de la Variable**

- Escala nominal

### **3.2.3. Variables Intervinientes.**

Las empresas olivícolas del distrito la Yarada-Los Palos, el control se realizará a través de dos empresas del sector.

### **3.3. Tipo de investigación de investigación y diseño de investigación**

El tipo de investigación es aplicada o práctica, ya que sus resultados son utilizados inmediatamente en la solución de problemas empresariales cotidianos. Además porque es propicio si se propone planes o modelos de negocio o propuestas empresariales.

El diseño de investigación corresponde al descriptivo correlacional pertinente para planes de negocios donde especifica las características importantes de las empresas, personas o mercados, además porque determina el grado de asociación entre variables empresariales, estas asociaciones nos dan pistas para suponer influencias y relaciones causa-efecto (Vara Horna, 2010).

### **3.4. Nivel de investigación**

El nivel de investigación corresponde a un estudio de Nivel Activa o Aplicada, de acuerdo al autor Vara Horna (2010), la misma consiste en realizar una investigación que permita desarrollar una propuesta de investigación netamente aplicada a la realidad concreta para conocer sus resultados y consecuencias. Así el investigador está en condiciones de asumir un rol de investigación activa, es decir en base a la realización de las investigaciones anteriores (retroactiva, exploratoria, descriptiva, correlacional, causal y predictiva) el investigador cuenta con los elementos necesarios para resolver los problemas que se presentan en su

objeto de estudio o sea una vez conocido el probable mal o la enfermedad debidamente sustentado se puede actuar proporcionándole el remedio mediante la investigación, de preferencia atacar la causa del problema y no los síntomas.

### **3.5 Ámbito y tiempo social de la investigación**

Distrito La Yarada-Los Palos Km 25

### **3.6 Población y Muestra**

La población son las empresas olivícolas del distrito La Yarada-Los Palos.

La muestra fueron dos empresas del rubro olivícola: Sur Oliva S.A.C y Baumann Crosby S.A.

El tipo de muestreo empleado fue el no probabilístico de selección intencional típico y necesario cuando se realizan investigaciones cualitativas, documentales.

Se consideró a las dos empresas mencionadas por la experiencia de trabajo con la población a investigar, por ser conveniente económicamente dado la abundancia de información requerida para el análisis del estudio así como el aporte de información representativa y exacta de la población, por la desconfianza e inaccesibilidad a los individuos e información de otras empresas similares del sector. Además porque la autora tiene conocimiento del fenómeno a investigar lo que lleva a un punto de saturación con información óptima pero no diferente sino similar a las ya estudiadas.

### **3.7 Procedimiento, técnica e instrumentos**

#### **3.7.1 Procedimiento**

Para la Variable Independiente (Modelo de Negocio Canvas), se elaboró el Lienzo de Negocio Canvas además del cuestionario de 13 preguntas que se

aplicó a 20 personas entre clientes y trabajadores de las empresas en estudio, porque se quiere fundamentar, complementar y corroborar información desde el punto de vista de los trabajadores y clientes como actores principales con preguntas pertinentes a los elementos del lienzo Canvas fundamental en el proceso de adquirir e implementar nuevos procesos y productos en todas las fases productivas; y para la Variable Dependiente (productividad empresarial), se aplicó un cuestionario de 9 preguntas mediante la escala de Likert a 20 trabajadores y clientes porque se requiere analizar y valorar aspectos de objetivos y metas de la empresa, fomento de innovación, tecnologías de proceso, recurso humano que permita analizar y evaluar la variable dependiente para su corroboración.

### **3.7.2 Técnicas**

La fuente de información fueron primarios, para ello se recurrió a la información que proporcionaron los trabajadores, clientes, los mismos fueron organizados y procesados para el análisis estadístico respectivo.

Para la Variable Independiente, se utilizó la implementación de un modelo (Lienzo) de negocios, que permitió obtener y elaborar una base de datos e información, para describir la problemática del trabajo de investigación.

Asimismo, para la Variable Dependiente, se utilizó como técnica la encuesta y Observación; como instrumentos se elaboraron guías encuestas semiestructuradas, ficha bibliográfica y formulario de observación.

La metodología empleada fue la siguiente:

Dada las características de este tipo de organizaciones en dónde no siempre se cuenta con un sistema de información integrado de gestión, se creó conveniente la aplicación del modelo Canvas como un conjunto de prácticas ágiles que permiten crear startups exitosas, donde cada bloque del modelo Canvas mereció

una consideración diferencial para su análisis, especialmente el análisis de sus costos y el tratamiento específico de las empresas en estudio.

Cabe señalar que la investigación se inició con la presentación y/o caracterización de las empresas objeto de estudio, para luego analizar los nueve elementos que contempla el modelo Canvas (propuesta de valor, segmento de clientes, relación con el cliente, canales de distribución, actividades clave, recursos clave, alianzas clave, costos de producción y fuente de ingresos) a partir de esta información se elaboró el lienzo Canvas para cada empresa.

Asimismo, se complementó con la aplicación de una encuesta aplicado a los clientes y trabajadores de las empresas en cuestión. También se utilizó una encuesta que fue aplicado a los mismos actores antes mencionados para analizar la productividad empresarial de las empresas en investigación. La información sirvió como insumo para contrastar las hipótesis planteadas en el estudio y finalmente poder concluir y recomendar.

### **3.7.3 Instrumentos**

Para el presente trabajo de investigación se aplicó:

- Cuestionario de encuestas
- Fichas bibliográficas
- Lienzo Canvas

El instrumento utilizado para evaluar la variable independiente se consideró al empleado en la investigación denominado Modelo Canvas: Su aplicación para el fomento de economías regionales. Caso queso de leche de búfalas publicado en el Journal of Modern Accounting an Auditing aplicado en su investigación por (Pozo, 2018) al cual se realizó algunas modificaciones y adaptada a la investigación en estudio, además el mismo se considera el adecuado y propicio para pymes agroindustriales donde se analiza los atributos del producto, valores relacionados, puntos de venta y demás aspectos del modelo de negocio Canvas.

## CAPÍTULO IV: RESULTADOS

En los resultados se consideró a dos empresas del sector olivícola como es la empresa Sur Oliva S.A.C. y la empresa Bauman Crosby S.A. En ambas se analizó los nueve elementos que contempla el modelo de negocio Canvas.

### **4.1. Descripción del trabajo de campo. Desarrollo de los negocios según modelo Canvas Empresa Sur Oliva S.A.C.**

#### **Generalidades**

Sur Oliva S.A.C. es una empresa dedicada al rubro de las agroexportaciones, mediante la producción, envasado y comercialización de aceitunas para el mercado local e internacional. Cuenta con una planta de acopio y procesamiento en el distrito de La Yarada-Los Palos de la región Tacna, principal zona productora de aceitunas del Perú. Está dentro de la forma societaria S.A.C. (Sociedad Anónima cerrada). Es una persona jurídica de derecho privado, de naturaleza mercantil. No puede tener más de (20) accionistas y sus acciones no pueden ser inscritas en el Registro Público del Mercado de Valores.

**Misión:** Satisfacer 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.

**Visión:** Ser una de las empresas con mayor rendimiento a nivel nacional, mediante la aplicación de mejora continua en los procesos productivos.

#### **4.1.1. Propuesta de valor.**

La empresa Sur Oliva S.A.C, es una empresa tacneña, que busca consolidarse y ser líder en el mercado peruano; ofreciendo productos al mejor precio.

#### **4.1.2. Segmento de clientes**

La empresa Sur Oliva S.A.C., posee como meta posicionar sus productos en un segmento generalizado del mercado, contemplando las siguientes condiciones:

- Geográficas: Actualmente el mercado local de Tacna y el mercado internacional Brasileiro, proyectándose a largo plazo a los siguientes mercados: Canadá, Chile y Estados Unidos.
- Demográficas: Familias, mujeres, hombres y niños.
- Socio-económico: nivel bajo- medio- alto.
- Sexo: Personas de ambos sexos

Principales clientes:

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

#### **4.1.3 Relación con el cliente**

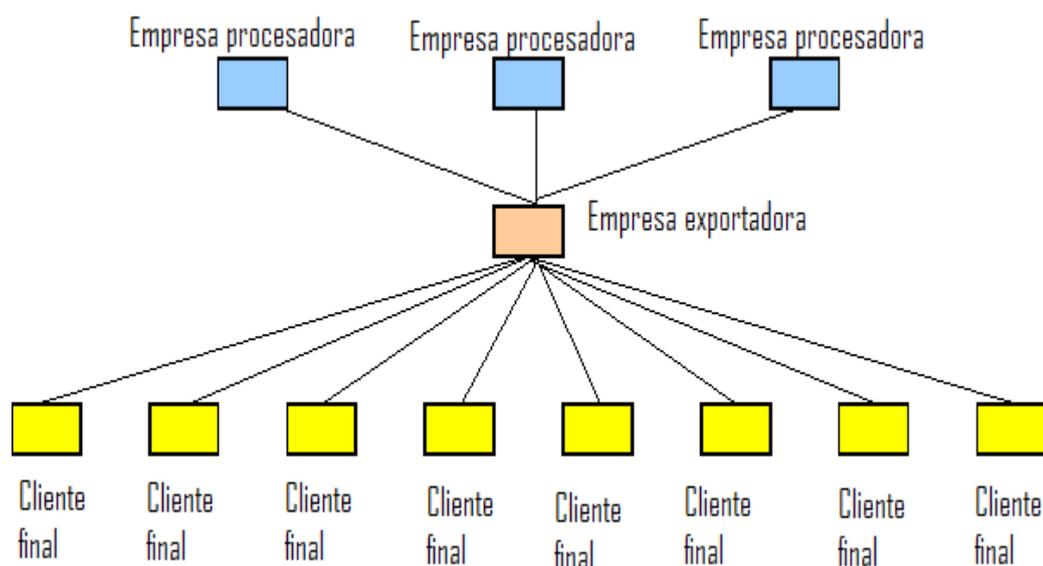
Debido a que la empresa exporta sus productos, su principal y único comprador es Brasil; este se realiza mediante la ayuda de un brocker.

#### **4.1.4 Canales de distribución**

La empresa Sur Oliva S.A.C. va dirigida a principalmente al mercado brasileiro, siendo este destino en los últimos 3 años, o sea el principal importador de este producto, sin embargo se pretende exportar a países como: Estados Unidos, Chile y Canadá, con el fin de consolidar una cultura empresarial.

La empresa Sur Oliva S.A.C., utiliza el Sistema de distribución selectivo, ya que presenta un número mínimo de intermediarios entre la empresa y el consumidor.

Se utiliza un canal de distribución indirecto, pues el producto no se vende a los consumidores finales, esto se realiza con la venta de los productos a empresas exportadoras brasileras, las cuales venderán el producto a los clientes finales.



*Figura 8.* Canal de distribución Indirecto

Nota: Mullins & Komisar (2010).

La aceituna procesada que no es exportada, es vendida a mercado local y nacional, empleándose el canal de distribución largo, que se detalla a continuación:



*Figura 9.* Canal de distribución Largo

Nota: Mullins & Komisar (2010).

Como se ve en la figura, se emplea el Canal de Distribución para productos de Consumo; en el mismo el productor (empresa) vende la aceituna por traspaleo a mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, de bienes y/o servicios, a los detallistas que los adquieren para revenderlos),

los cuales venden la aceituna a los detallistas (intermediarios cuya actividad consiste en la venta de bienes y/o servicios al detalle al consumidor final) y finalmente el producto es vendido a los consumidores.

#### 4.1.5 Actividades clave

##### a. Diseño de la organización

La estructura de la organización se muestra en el siguiente organigrama:



Figura 10. Organigrama de la empresa Sur Oliva S.A.C.

Fuente: Empresa Sur Oliva S.A.C.

**Gerente General:** Se encarga de realizar los costos de administración y gestión ordinaria de la sociedad. Organizar el régimen interno de la sociedad, usar el sello de la misma, expedir la correspondencia y cuidar que la contabilidad esté al día.

Dirige las relaciones laborales, con la facultad para delegar funciones en esa materia y ejercer la facultad nominadora dentro de la Sociedad, teniendo en cuenta el número de personas que conforman la planta de personal aprobada por el Directorio.

Autoriza la colocación, retiros, transferencias, enajenación y venta de fondos, rentas, valores, reglamentar la emisión de bonos, obligaciones, instrumentos de corto plazo, deuda y cualesquiera otros títulos valores pertenecientes a la Sociedad. Otorgar,

contraer y revocar préstamos, mutuos, negociar y renegociar los términos y condiciones de los mismos.

**Administradora:** Revisa y verifica los movimientos y registros contables, estados de cuentas, conciliaciones bancarias, cierres de cuentas y balances de comprobación. Lleva registro y control administrativo del presupuesto asignado a la unidad. Elabora y analiza cuadros relacionados con el movimiento y gastos administrativos. Lleva el control de las cuentas por cobrar y pagar.

### **Área Financiera y Administrativa**

**Contadora:** Dirige la contabilidad velando porque se cumplan las normas legales que la regulan. Realiza la declaración de PDT IGV-RENTA – PLAME. Elabora la planilla del personal. Elabora los contratos del personal. Apoyo DDJJ anual. Emite las facturas venta. Lleva el control de KARDEX. Realiza las liquidaciones de compra y contratos. Lleva el control de letras de bidones. otras opciones contables. pdb exportador – hypertac

**Asistente contable:** Realiza los pagos y depósitos. Realiza el control de pagos y depósitos a proveedores. Hace operaciones de contabilidad y trámites.

### **Comercio Exterior**

**Lic. En negocios Internacionales:** Se encarga de realizar el comercio exterior de la empresa, coordina con los Agentes de Aduanas (datos para DUA provisional), ingresa y elabora VUCE, emite facturas Comerciales y realiza el seguimiento de estado de DUAS de exportación (DUA Definitiva).

**Asistente de Comercio Exterior:** Lleva el control de caja. Elabora las proformas y las ordenes de Producción. Realiza el control de despachos. Se encarga de coordinar con la naviera y el flete. Realiza la gestión de cobranza y de trámites documentarios. Hace la coordinación del CARTA PORTE (CRT) y emite órdenes de compras. Lleva el control de cheques y otras gestiones de exportación.

### **Producción**

**Jefe de planta:** Verifica y supervisa el proceso productivo. Evalúa el control de calidad de los productos por proveedor. Realiza la evaluación de la productividad. Elabora los informes de producción. Realiza los análisis de acidez y mediciones de pH de las salmueras. Lleva el control de control del consumo de insumos y suministros. Asesora técnicamente la preparación de salmuera y demás. Otras gestiones de producción.

**Jefe de Procesos:** Realiza el control y supervisión del proceso productivo. Lleva el control de calidad de la materia prima. Hace el llenado de las notas de compra materia prima. Se encarga del abastecimiento de agua y cerrado de la bodega. Realiza el mantenimiento de maquinaria y equipos. Otras gestiones de supervisión.

**Apoyo en procesos:** Se encarga de cargar los Bidones a los contenedores. Realiza el calibrado de aceitunas. Lleva el control de peso de las jabas. Otras gestiones de producción

**Encargada de Logística:** Apoya en el control de calidad de la M.P. Realiza el control de asistencia de personal. Recepciona las órdenes de producción. Lleva el control de inventario de aceituna- bidones – bolsas e insumos. Realiza el registro de nota de compra de mercadería. Se encarga del abastecimiento de materiales e insumos. (triplay, estiba de bidones, etc). Otras gestiones logísticas

### **Política de dirección de capital humano**

**Perfil del Trabajador:** El personal a trabajar, debe tener conocimiento en el sector olivícola o haber trabajado en el sector alimenticio; es por ello que la edad de los trabajadores oscila entre los 22 y 55 años

**Política de Remuneración:** El personal obrero recibe una remuneración semanal, pagándosele los pasajes y las horas extras trabajadas. Así también el pago del personal de bodega es de carácter mensual, con todos los derechos correspondientes a ley.

**Política de Reconocimiento:** Para empezar no se hablará de recursos sino de personas, a las cuales se guiará e impulsará, se negociará con las mismas, se estimulará su

formación y desarrollo, donde a través de la persuasión, dirección y visión compartida, se descubra y potencie el talento individual.

## b. Producción

### Flujograma de la aceituna negra

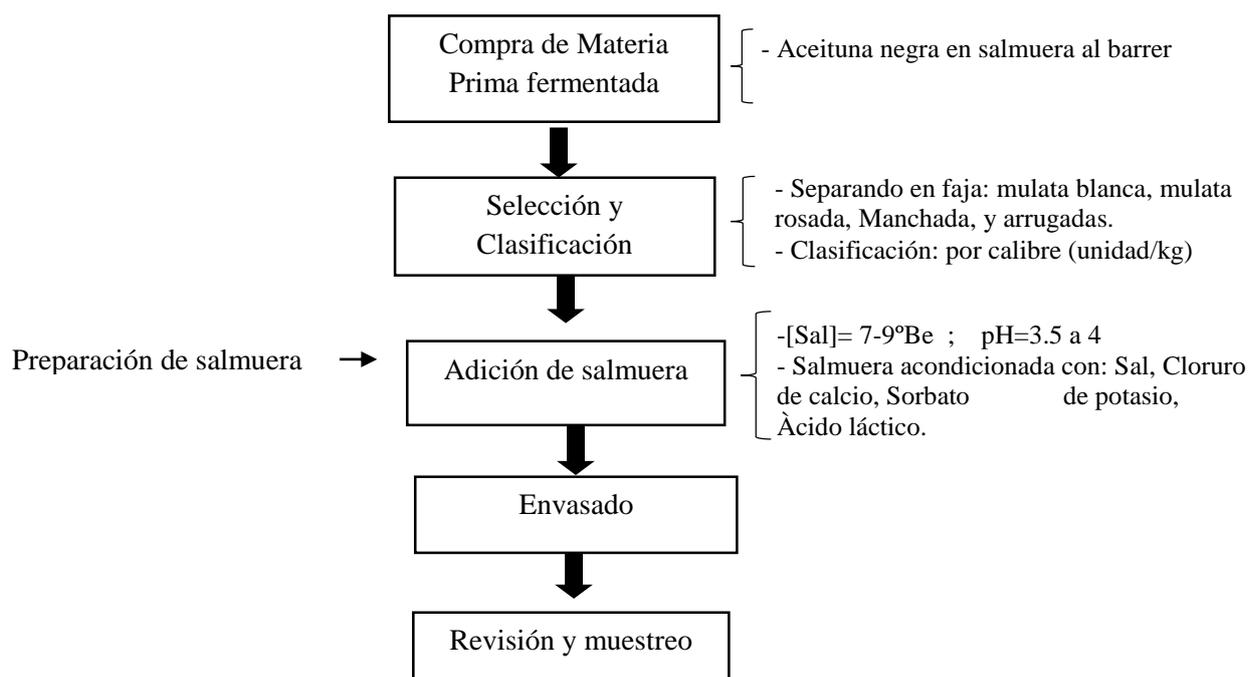


Figura 11. Flujograma de la Aceituna Criolla Negra natural en salmuera

Nota: Empresa Sur Oliva SAC

**Compra de Materia Prima Fermentada:** Varía de acuerdo al pedido a enviar, en caso haya 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 traída en bidones, se vierte a la tolva de la maquina calibradora, pasando primero por una faja, en la cual el personal separa las aceitunas manchadas, fisheye, mulata blanca y arrugadas. Asimismo, se controla que la salida de las aceitunas, sea de acuerdo al 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, esto con el fin de soportar las condiciones del transporte hasta el país del destino.

**Preparación de salmuera:** Se prepara salmuera entre 7 a 9 °Be; adicionando Cloruro de calcio (para conservar dureza), se añade Sorbato de potasio como conservante y se agrega ácido láctico (para regular el PH) y sirviendo como conservante.

**Envasado:** La aceituna; obtenida en cada casillero de la maquina calibradora, se llena en bidones con bolsa, los mismos que previamente han sido llenados con salmuera preparada, ello para 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, recogiendo datos como el calibre promedio, grados baumé , pH y acidez, % de aceitunas mulata y % de aceitunas manchadas; verificando 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.

## FLUJO DE ACEITUNA VERDE EN SALMUERA

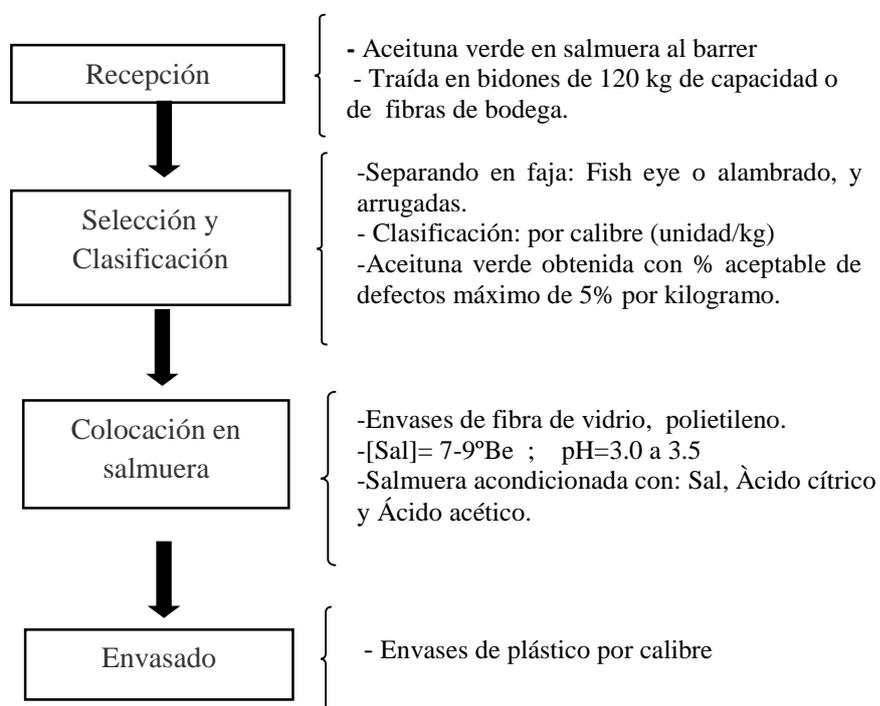


Figura 12. Flujograma de la Aceituna Criolla Verde en salmuera

Nota: Empresa Sur Oliva S.A.C.

**Recepción:** La aceituna verde fermentada en salmuera de chacras, es comprada al barrer y llevada hacia la bodega.

La aceituna fermentada es trasladada en bidones de 120 kg. de capacidad, para luego ser traspaleada a fibras de vidrio.

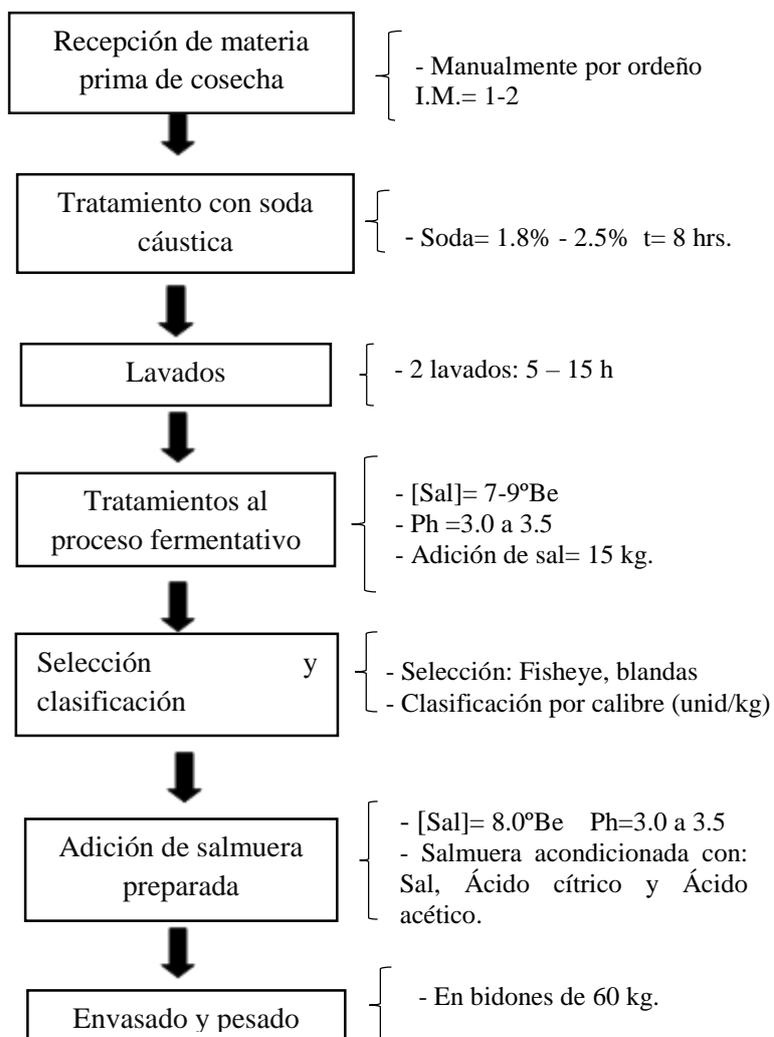
**Selección y clasificación:** El personal obrero se encarga de seleccionar en la faja, la aceituna defectuosa, es decir la aceituna con fish eye (corte transversal en la pulpa) o alambrado y arrugadas.

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, máximo 5% kg.

**Colocación en salmuera:** Se prepara salmuera entre 7 a 9°Be, adicionándole Àcido cítrico (para potenciar el sabor y mejorar el color) y Àcido acético (como regulador de Ph).

**Envasado:** Se adiciona salmuera a los bidones de plástico, luego se vierte la aceituna en los mismo, acto seguido se ordenan los bidones en filas.

### Flujograma de la Aceituna Verde Estilo Español en salmuera



*Figura 13:* Flujograma de Aceituna verde estilo español en salmuera

Nota: Empresa Sur Oliva S.A.C.

**Recepción de materia prima de cosecha:** Se recibe las jivas de aceituna verde cosechadas el mismo día, y se inspecciona se encuentren en un grado adecuado de madurez (1-2) presentando un color verde amarillento, adecuado y sin daños, enfermedades y plagas que la hayan afectado.

**Tratamiento con soda caustica:** Se utiliza Hidróxido de Sodio entre 1.8% a 2.5% por aprox. 8 horas.

**Tratamientos al proceso fermentativo:** En una fibra tipo vaso, se bombea agua clorada, y se disuelven sacos de cloruro de sodio, hasta llegara a un grado de densidad entre 7 a 9 grados °Be, al mismo se adiciona ácido acético para regular el pH y tener una adecuada fermentación de bacterias lácticas.

Pasado unos días del proceso fermentativo inicial, se procede a agregar sal (aprox. 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.

**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 comprobando que no tenga altos niveles de amargor o dureza, y 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 fish eye que consiste en un corte en la pulpa de la aceituna generado en 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 aceituna con el tamaño que se requiera según el pedido.

**Adición de salmuera preparada:** Se completa rápidamente con salmuera previamente preparada para evitar un aplastamiento del producto conservando su calidad.

- Preparación de salmuera acondicionada: Previamente se prepara en una fibra con agua previamente clorada a un nivel de 4/5 de capacidad A 8 °Be, adicionándole Acido Cítrico y Acido Acético.

**Envasado y pesado:** Se recibe la aceituna en jivas, y se vierten en bidones con bolsa hasta llenarse al ras, luego con ayuda de una balanza se pesan a 60 kg netos, seguidamente se ordenan los bidones llevándolos a sus respectivos lugares ordenados por filas para facilitar su conteo.

Una vez completado el lote a enviar, se realiza una revisión de cada bidón, verificando estas se encuentren bien amarradas, sin presencia de aire, que las bolsas no estén con la salmuera afuera de la bolsa es decir que las bolsas no estén rotas.

Para la realización de un informe para la empresa y el cliente se realiza un muestreo aleatorio de bidones de diverso calibre para verificar la aceituna se encuentre en el rango de su calibre, no presente deficiencias más allá del porcentaje mínimo admitido por el comprador, un promedio de los datos fisicoquímicos de concentración de sal, pH y acidez.

#### **4.1.6 Recursos clave**

##### **A. Maquinaria, equipos y materiales:**

Maquina Calibradora de aceituna:

Bomba de agua

Bidones de 3kg.

Balanza electrónica

Bolsas de 60 kg.

Recipientes tipo canastillas

Jabas de 25 kg.

Tanques de fermentación de 1200 lts a 1500 lts.

Densímetro (°Be)

Phmetro

##### **B. Materia prima e Insumos**

Para el proceso de producción de Aceituna Criolla negra en salmuera y Verde fermentada, se requiere como materia prima lo siguiente:

**-Aceituna Criolla Negra en salmuera:**

**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. A temperatura ambiente se disuelven 36 g de NaCl en 100 g de agua

**Agua:** Como una sustancia, que se produce como consecuencia de la combinación de dos átomos tales como oxígeno e hidrógeno, considerándose como el único elemento que puede experimentar tres tipos de estado incompatibles (líquido, gaseoso y sólido).

**Aceituna:** Según el Concejo Oleícola Internacional, se denomina si al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en estado de madurez adecuado y de calidad sometido a las preparaciones adecuadas, de un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

**Ácido Acético:** El ácido acético, en su forma de vinagre, que es esencialmente una disolución de este ácido en agua, más los aromas procedentes del vino y los formados en la acidificación. Una gran parte del utilizado actualmente se obtiene por síntesis química. Como conservante relativamente poco eficaz, con excepción de una aplicación específica en panadería y repostería, la evitación de la alteración conocida como "pan filante". También es eficaz contra algunos mohos.

**Sorbato de potasio:** Es un conservante natural o sintético, su función principal es retardar o prevenir la proliferación de microorganismos que pueden 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.

**-Aceituna Verde fermentada:**

**Agua:** Como una sustancia, que se produce como consecuencia de la combinación de dos átomos tales como oxígeno e hidrógeno, considerándose como el único elemento que puede experimentar tres tipos de estado 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. A temperatura ambiente se disuelven 36 g de NaCl en 100 g de agua

**Sosa Caustica:** Es una sustancia química compuesta por sodio, hidrógeno y oxígeno altamente corrosiva cuya fórmula es NaOH, es químicamente conocida como hidróxido de sodio, aspecto incoloro e higroscópico, la cual puede ser encontrada en escamas, hojuelas, trozos, granos o barras. Esta sustancia química se puede disolver en agua desprendiendo calor y una disolución acuosa llamada lejía de sosa.

**Aceituna:** Según el Concejo Oleícola Internacional, se denomina si al fruto de variedades determinadas de olivo cultivado, sano, cogido en estado de madurez adecuado y de calidad tal sometido a las preparaciones adecuadas, de un producto de consumo y de buena conservación como mercancía comercial.

**Ácido Acético:** El ácido acético, en su forma de vinagre, que es esencialmente una disolución de este ácido en agua, más los 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.

### C. Terreno para planta y su localización

#### Localización:

La Planta de procesamiento de Aceituna de la empresa Sur Oliva S.A.C., cuenta con terreno de 846,72 m<sup>2</sup>, se ubica en la Asociación Agro D 23 de Junio 2001, Manzana G, lote 15; la Yarada Los Palos, cabe señalar que la localización fue elegida, ya que el mencionado distrito se constituye en un creciente enclave del olivo, puesto que, en la mayoría de la zona, se cultiva aceituna de diferentes variedades, así también se ubican diversas empresas del mismo rubro.

Para la determinación de la microlocalización de la planta; se utilizó el Método de Evaluación por los Factores Ponderados, dentro del mismo se utilizó el Método Cualitativo por Puntos. Para el presente análisis de micro localización se seleccionaron dos alternativas, siendo una El Parque Industrial de Tacna y el distrito La Yarada Los Palos, tal como a continuación se detalla:

**Tabla 2**

*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
<b>Total</b>	<b>1.00</b>			<b>40.25</b>	<b>52.25</b>

Fuente: Elaboración Propia

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

### Distribución de planta – empresa Sur Oliva

La distribución de la planta obedece a las exigencias mínimas para las operaciones y funcionamiento de la planta, tal como se muestra en la figura siguiente:

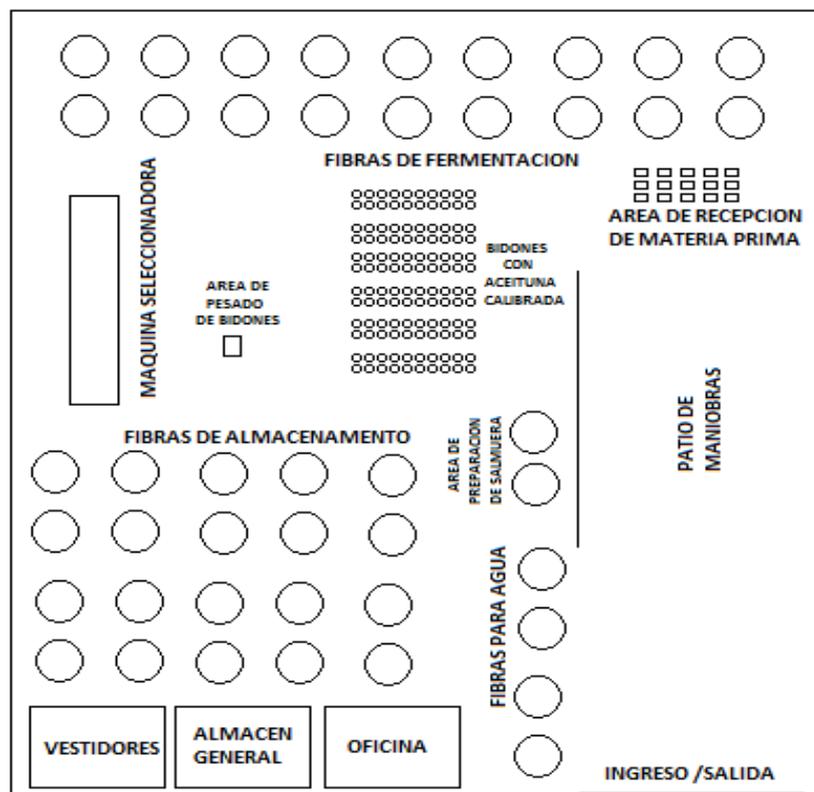


Figura 14: Distribución de la empresa Sur Oliva

Fuente: Elaboración Propia

## **D. Personal profesional y mano de obra**

El requerimiento de personal tanto profesional como mano de obra es el siguiente:

- Gerente general
- Administradora
- Encargada de logística
- Jefe de planta
- Jefe de procesos
- Apoyo de procesos
- Contadora
- Asistente contable
- Lic. En Negocios Internacionales
- Asistente de Comercio exterior
- Operarios

## **E. Vehículos**

Se cuenta con los siguientes vehículos:

- Un camión Matsuri de placa Z7B-873

### **4.1.7 Aliados clave**

#### **A. Alianzas con proveedores**

##### **- Proveedores de materia prima e insumos**

Son aquellos que proporcionan materia prima la cual puede ser fresca o fermentada (dependiendo de las especificaciones del comprador) hacia la planta de proceso. Pueden ser productores o procesadores, algunos cuentan con transporte propio.

Para línea de Aceituna Negra en salmuera y Verde fermentada, los insumos son:

- Aceitunas recién cosechadas o previamente fermentadas
- Soda cáustica
- Ácido Acético
- Ácido Láctico
- Sal

- Agua
  - Sorbato de potasio
  - Ácido cítrico
  - Cloruro de calcio
  - Aceitunas recién cosechadas o previamente fermentadas
- **Proveedores de envases:**
- Los envases utilizados son:
- Jabas
- Bidones
- Tanque de resina Poliester con refuerzo en fibra de vidrio
- Baldes Plásticos
- Bolsas de plástico
- **Proveedores de servicios**
- Los servicios de terceros que se utilizan son:
- Servicio de agua
- Energía eléctrica
- **Proveedores de maquinarias y equipos**
- Maquinaria de proceso (maquina calibradora, tolvas, faja transportadora)
- **Proveedores de combustibles**
- **Proveedor de Otros materiales:**
- Repuestos comunes: Fajas, rodamientos
- Vestimenta (botas blancas y pecheras)
- Accesorios de seguridad (Máscaras, guantes, toca)
- **Bancos y seguros**

#### 4.1.8 Estructura de costos

**Tabla 3**

Costo de procesamiento de aceituna mesa negra

Rubro	Unidad de medida	Cantidad	Costo unitario	Costo total
- Aceituna procesada	kg	30,000	2.20	66,000.00
- Sal	kg	1200	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	hh	672	7.5	10, 396.00

mujeres)			7.0	
-Leyes sociales (9%)	%	6,252		1070.69
-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
<b>TOTAL</b>				<b>84,175.06</b>

Nota: Elaboración Propia

**Tabla 4**

*Costo 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	4,752.00
			7.0	
-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
<b>TOTAL</b>				<b>62,309.72</b>

**Nota: Elaboración propia**

**Tabla 5**

*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	1575.00
-Ácido acético	lt	30	10.00	300.00
-Adicion de sal	kg	250	0.50	125.00
-Acido cítrico	kg.	8	7.00	56.00
- Sal Tratamiento de fondos	kg.	950	0.50	475.00
-Soda Caustica	saco	20	200	4000.00
- Horas hombre (varones)	hh	32	7.5	1,380.00
-Leyes sociales (9%)	%	259.20		259.20
-Supervisión	hh	240	6.25	1500.00
-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	1850.00
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
<b>TOTAL</b>				<b>41,850.29</b>

#### 4.1.9. Fuente de ingresos

La fijación de precios, se hace en soles, teniendo en cuenta además los costos, la eficiencia del proceso productivo y la cadena de distribución. El precio se basó en función al valor, es decir buscando ofrecer una combinación perfecta de calidad y buen servicio a un precio justo.

Los ingresos son generados por la venta de la aceituna en sus dos presentaciones negra y verde

**Ingresos generados por la venta de aceituna negra**

Rendimiento= 30,000 kg/Ha

Precio de venta= s/ 4.00 por Kg

**Utilidad ó ingresos= s/. 120,000.00**

**Ingresos generados por la venta de aceituna verde**

Rendimiento= 30,000 kg/Ha

Precio de venta= s/ 4.30 por Kg

**Utilidad ó ingresos= s/. 129,00.00**

<b>Asociaciones clave</b> -Alianzas con proveedores -Proveedores de envases: -Proveedores de maquinarias y equipos -Proveedores de combustible -Proveedores de otros materiales  - Bancos y seguros	<b>Actividades clave</b> -Producción -Actividades administrativas, Comercio Exterior y Logística	<b>Propuesta de valor</b> -Ofrecer productos al mejor precio.	<b>Relaciones con clientes</b> 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.	<b>Segmentos de mercado</b> -Import Foods Ltda, - Alimentos Zaeli - Rofimex - Sandeleh Alimentos Ltda - Frugal Importadora - Comercial Importadora Lactinos Napolitanos - Komport Comercial e Importadora S.A. - Mayoristas
	<b>Recursos clave</b> -Maquinaria, equipo, materiales. -Materia prima e insumos. -Terreno e infraestructura -Personal especializado.		<b>Canales de distribución</b>  Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales.  La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.	
<b>Estructura de costos</b>  <b>Costos de procesamiento de Aceituna Verde y negra</b> -Materia Prima -Insumos -Servicios Básicos (Agua y Luz) -Mano de obra -Traslado de mercadería			<b>Fuente de Ingresos</b>  Venta de aceituna Negra procesada Venta de aceituna Verde procesada	

Figura 15. Lienzo del modelo de negocio para la empresa Sur Oliva S.A.C.

Nota: Según datos de investigación personal

## **4.2 Desarrollo del plan de negocios según modelo Canvas en la empresa Baumann Crosby S.A.**

### **Descripción General**

Baumann Crosby S.A. es una empresa con más de 40 años de antigüedad en el mercado tacneño, se dedica a la elaboración de aceituna de mesa y sus derivados, teniendo como objetivo mantener un nivel de calidad y seguridad alimentaria en sus productos; a la vez, la empresa se preocupa por mejorar continuamente cada uno de los procesos, productos y Sistema de Gestión de inocuidad a través de la comunicación permanente y trabajo en equipo con el personal, clientes y proveedores.

### **Misión:**

“Ser la empresa líder en el mercado, ofreciendo productos de calidad que satisfagan los paladares de los diferentes clientes”

### **Visión:**

“Ofrecer productos de calidad, competitivos, teniendo como soporte el bienestar de nuestros colaboradores, el cuidado del medio ambiente y la satisfacción de nuestros clientes”

Datos de la empresa:

Razón Social: Baumann Crosby S.A.

Nombre Comercial: Baumann Crosby S.A.

Tipo de empresa: Sociedad Anónima

Fecha de actividades: 02/01/1970

### **4.2.1 Propuesta de valor**

Elabora variada presentación de aceitunas de mesa: Aceituna negra natural en salmuera en las variedades criolla, ascolana, empeltre y pendolino; Aceituna verde

aderezada en salmuera con las variedades criolla y ascolana. Así mismo procesa aceitunas negras o verdes deshuesadas, verde o negra en rodajas y verde rellena con rocoto o pimienta.

Sus productos cuentan con agradable y diferenciado sabor.

#### **4.2.2 Canales de distribución**

La empresa Bauman Crosby S.A. tiene como primera alternativa de venta al mercado brasilero, también exporta a países como: Estados Unidos, Chile y Canadá.

Se utiliza un canal de distribución indirecto, el producto no se vende a los consumidores finales, esto se realiza con la venta de los productos a empresas exportadoras brasileras, las cuales venderán el producto a los clientes finales.

La aceituna procesada que no es exportada, es vendida a mercado local, empleándose el canal de distribución largo, que se detalla a continuación: La empresa vende la aceituna por traspaleo a mayoristas (intermediarios que realizan habitualmente actividades de venta al por mayor, a los detallistas que los adquieren para revenderlos), los cuales venden la aceituna a los detallistas y finalmente el producto es vendido a los consumidores.

#### **4.2.3 Segmento de clientes**

La empresa Baumann Crosby S.A. exporta sus productos a los países como Brasil, Chile e Italia, ofertando sus productos a la población en general de los países antes mencionados, así como mercado nacional y local, teniéndose las siguientes características:

**Consumidores finales:** En este segmento, se consideran familias, niños/as y personas solteras, trabajadores, estudiantes, pensionados y dedicados al hogar de ambos sexos, cuyas edades oscilan entre los 5 y 60 años, con un nivel socioeconómico A/ B, C+, C-, D+ y D-.

**Industriales:** Empresas agroindustriales.

**Mayoristas:** Personas cuyas edades estimadas son entre 30 a 55 años. Los productos de la empresa Baumann Crosby S.A. son exportados al mercado internacional y también son vendidos a nivel nacional. Motivo por ello se presenta la siguiente lista de clientes:

- Acetaex S.A.C.
- Aeromater S.A.
- Agroindustrias Calport E.I.R.L.
- Agroindustrias del Sur S.A.
- Agroindustrias Gonzales E.I.R.L.
- Alimentos Finos Rila Chile Ltda
- Antonella Gianelli Calderon
- Brigida Chura Calizaya
- Deinal S.A.C.
- Edith Rodriguez Giraldes
- Eloy Cutipa Huanca
- Exportaciones Mirsa E.I.R.L.
- Fundo La Noria
- Gustavo Ayca Tintaya
- Jose Velásquez Quispe
- La Genovesa Agroindustrias
- Proensa

#### **4.2.4 Relación con los clientes**

En el caso de la aceituna que se vende en el mercado local, se mantiene una relación personal con los clientes, basadas en la confianza, respeto, y buen servicio al adquirir la aceituna procesada. Así mismo se establece un mecanismo de satisfacción del cliente a través de una breve encuesta, basada en 5 preguntas y se cuenta con un formato de atención de quejas de los clientes

#### 4.2.5 Actividades clave

##### a. Diseño de la organización

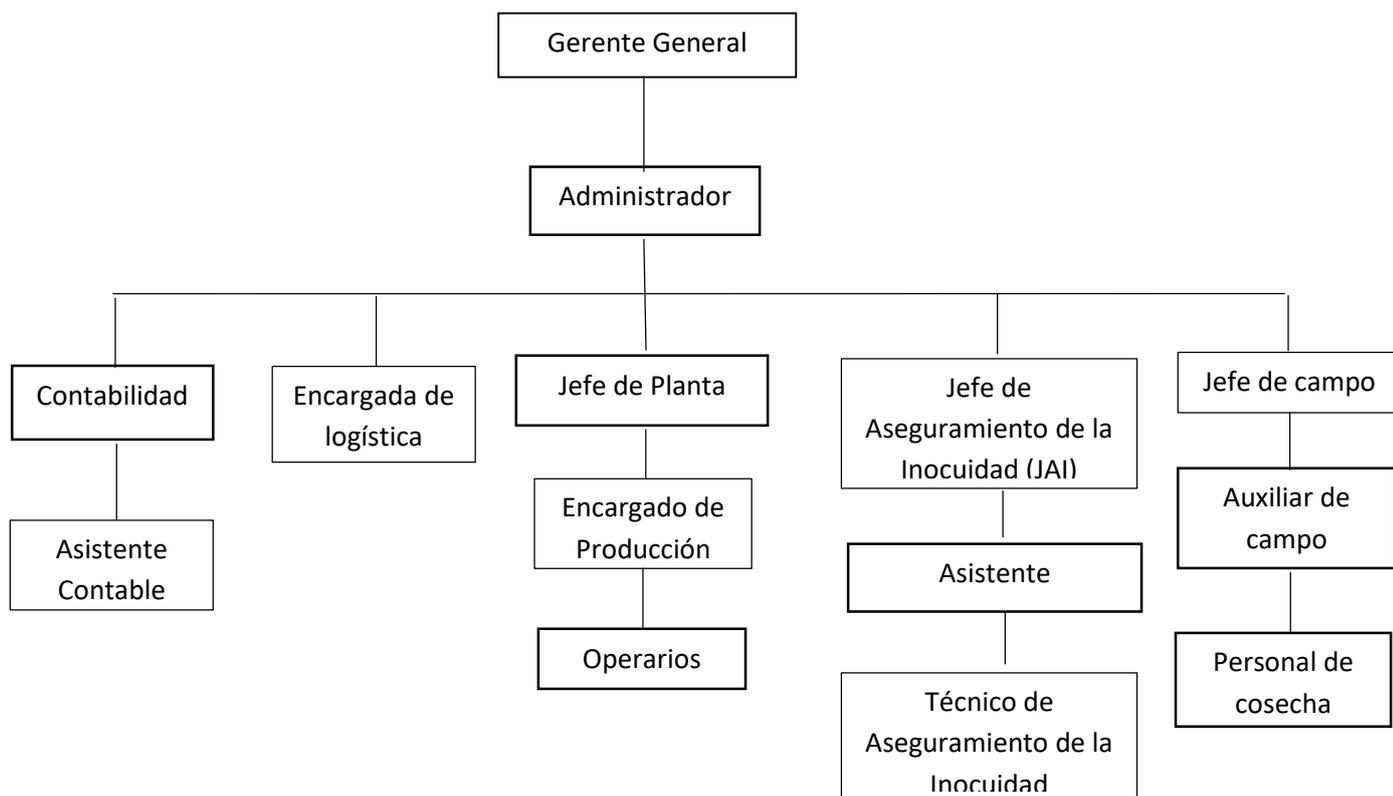


Figura 16: Organigrama de la empresa Baumann Crosby S.A.

Nota: Empresa Bauman Crosby

**Gerente General:** Encargado de la gestión del financiamiento de todas las actividades relacionadas con las puestas en marcha, mantenimiento continuo, mejora y cambios necesarios que se requieran en el establecimiento., asimismo tiene la facultad de representar a la organización frente a aspectos legales y gestiones que involucren a la organización. Evalúa la gestión y acciones tomadas por el personal administrativo; a su vez debe coordinar con el administrador y los responsables de cada área la puesta en práctica de los objetivos y estrategias que permitan alcanzar las metas propuestas.

**Administrador:** Evalúa resultados de las jefaturas, así como controlar en forma oportuna los ingresos y egresos; así como el financiamiento (de corto y largo plazo) de los recursos financieros necesarios para el correcto funcionamiento de la empresa, Además, debe presentar los Estados Financieros al Gerente General, así como a las entidades públicas y privadas que lo requieran

**Contabilidad:** Supervisa el proceso de presentación de Drawback y PDB Exportador, Elaborar y analizar estados financieros mensuales, con sus respectivas notas, Elaborar mensualmente hojas de trabajo para la liquidación y determinación de los impuestos mensuales por pagar a la SUNAT, Revisar y aprobar los PDT's y papeles de trabajo de la determinación de los impuestos a pagar y la elaboración de los PDT's y presentar declaraciones juradas tributarias mensualmente a la SUNAT, Revisar mensualmente el balance y los reportes de estados financieros, Elaborar mensualmente los estados financieros, Revisar y validar las declaraciones juradas anuales del impuesto a la renta y/o PDT del impuesto a la renta, Revisar mensualmente el balance y los reportes de estados financieros.

**Asistente contable:** Se encarga de analizar los movimientos de cuentas contables. Revisa y registra los comprobantes de pagos de proveedores. Elabora la planilla de sueldo del personal, depreciaciones. Registra operaciones en bancos.

**Encargada de logística:** Contacta con los proveedores de insumos y materiales que cumplan con los requerimientos de la empresa. Evalúa costos de los insumos y materiales, acortar la respectiva forma de envío de los requerimientos. Coordina y acuerda los costos y la forma de entrega del producto; por ende y coordina con el jefe de planta sobre la medida a tomar frente a una queja de un cliente.

**Jefe de Aseguramiento de la calidad:** Revisa los manuales de BPM. Verifica la supervisión en todas las áreas de proceso de producción (puntos críticos de control) que el producto cumpla con los parámetros de control y las BPM. Revisa los reportes de producción y verificar las fórmulas que se usan en producción. Realiza el Programa de compras semanales de todos los productos de saneamiento y también de materias primas e insumos, envases, etiquetas, de acuerdo al programa de producción y las BPM. Realiza el requerimiento anual de los uniformes y botas del personal, de acuerdo a las BPM, así también ingresa al sistema la producción diaria.

**Asistente de Calidad:** Realiza el control de pesado al ingreso de materia prima y al ingreso de selección, evaluación del estado físico, controles de limpieza y remontaje en el área de fermentación, así como los análisis respectivos. Realiza y controlar la recepción de envases de acuerdo a las BPM. Controla y mantiene el orden e higiene

en cada una de las operaciones y en las instalaciones de la planta. Informa al jefe de aseguramiento de calidad cualquier variación en las materias primas recibidas. Realiza ensayos e investigación en el procesamiento de aceituna cuando sea necesario.

**Técnico de Aseguramiento de la calidad:** Se encarga de realizar la ejecución del programa de Control de plagas previa coordinación con el supervisor de gestión de la inocuidad. Realiza la ejecución del programa de limpieza y desinfección de desechos sólidos, limpieza y desinfección profunda de los servicios higiénicos y lavaderos. Coordina con el supervisor de gestión la inocuidad sobre el mantenimiento de los servicios higiénicos, jardín de la planta, la limpieza en general según sea necesario y arreglos de carpintería según se presente.

**Jefe de Planta:** Responsable de las operaciones diarias que se realizan en la fábrica, así como de dirigir la producción y cualquier nuevo proceso y/o procedimiento a implementarse para mejorar y optimizar el proceso productivo, reporta la asistencia del personal al área de RRHH., formula estudios de mejora de métodos de productividad, para reducir el coste de producción. Se reporta al Gerente General.

**Encargado de producción:** Controla y evalúa el proceso productivo de la aceituna, implementa procesos para optimizar el proceso productivo. Analiza y controla las condiciones a las que operan los equipos de la planta, realiza el control de los productos que se despachan verificando el estado fisicoquímico del producto, así como los cumplimientos de las BPM, realiza análisis fisicoquímicos (pH, acidez, °Be) y reporta los mismo en informes. Se reporta al Jefe de Planta

**Operarios:** Participan directamente en el proceso de producción, manejan las maquinarias necesarias para producir aceituna procesada, cumplen y entienden los planes de producción, siguen paso a paso las especificaciones de producción, apoyan en otras funciones que se les designe. Se reportan al encargado de producción.

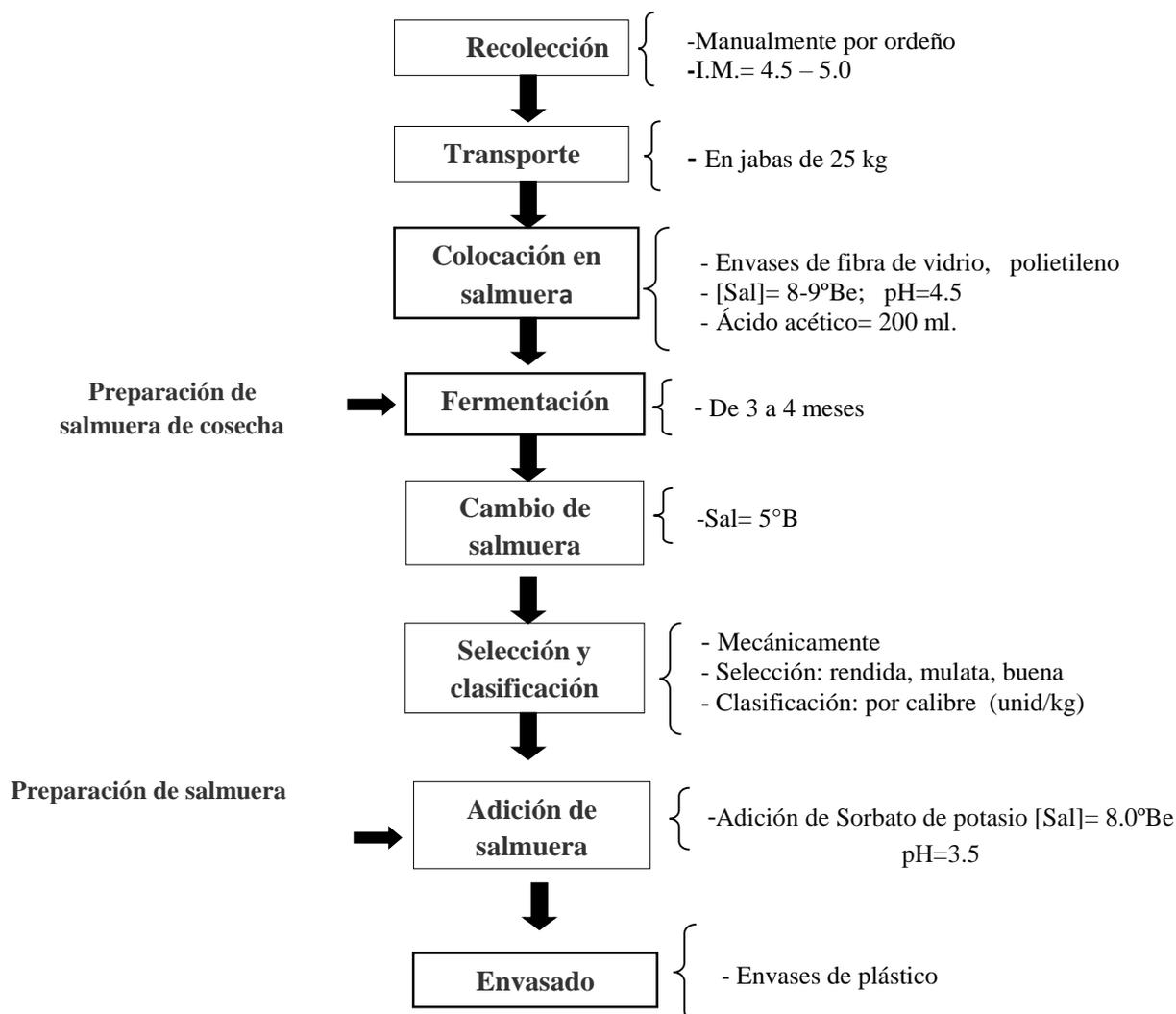
**Jefe de campo:** Supervisa el efectivo cumplimiento de las funciones y responsabilidades asignadas al personal bajo su dirección. Programa el riego en los campos de olivo. Indica los campos a cosechar y recoge las jabas cosechadas en tractor

para llevarlas a la planta. Programa las actividades diarias del personal a su cargo. Hace un reporte de la aceituna cosechada por día.

**Auxiliar de campo:** Programa las fertilizaciones de los campos de olivo, Supervisa el riego de los campos de cultivo, muestrea el índice de madurez de la aceituna cosechada. Reporta la asistencia y horas trabajadas del personal al área contable, Realiza anualmente la actualización de los campos de olivo, Lleva el registro de los fertilizantes y abonos. Realiza las Guías de remisión.

**Personal de cosecha:** Se dirigen al campo y se encargan de cosechar las variedades de aceitunas, determinadas por el jefe de campo. Realizan labores como deshierbo, podas y demás funciones en los campos asignados.

## b. Producción



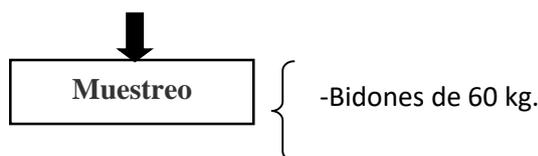


Figura 17. Flujo de elaboración aceituna negra natural en salmuera

Nota: Empresa Baumann Crosby

### **Descripción del proceso:**

**Recolección:** Se realiza por cosechadores de la misma empresa, los cuales recolectan la aceituna que tenga un índice de madurez entre 4 a 5 (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, en la cual son descargadas y apiladas en filas de 5 sobre parihuelas.

**\*Preparación de salmuera de cosecha:** Previamente al recibir las jabas en la bodega, se prepara la salmuera para la cosecha donde 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 aprox. 100 kg por 1000 l para dar esos grados y se añade ácido acético 200 ml por mil 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 java 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 3 a 4 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.

**Selección y clasificación:** Terminado el proceso fermentativo luego de 3 meses aprox. se procede a seleccionar la aceituna, sacando la aceituna de las mismas fibras hacia una fibra tipo vaso sobre una parihuela para ser llevadas con ayuda de un pato al área de selección.

En el área de selección esta aceituna se echa a una tolva, donde se va haciendo 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.

**\*Preparación de salmuera:** La misma salmuera que quedó de las fibras de fermentación de donde se sacó aceituna se bombean a una fibra tipo vaso ubicado en el área de selección, donde se cuele mediante el uso de una tela para retener impurezas, y 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 recibe en bidones de plástico de capacidad de 60 kg, que pueden estar 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.

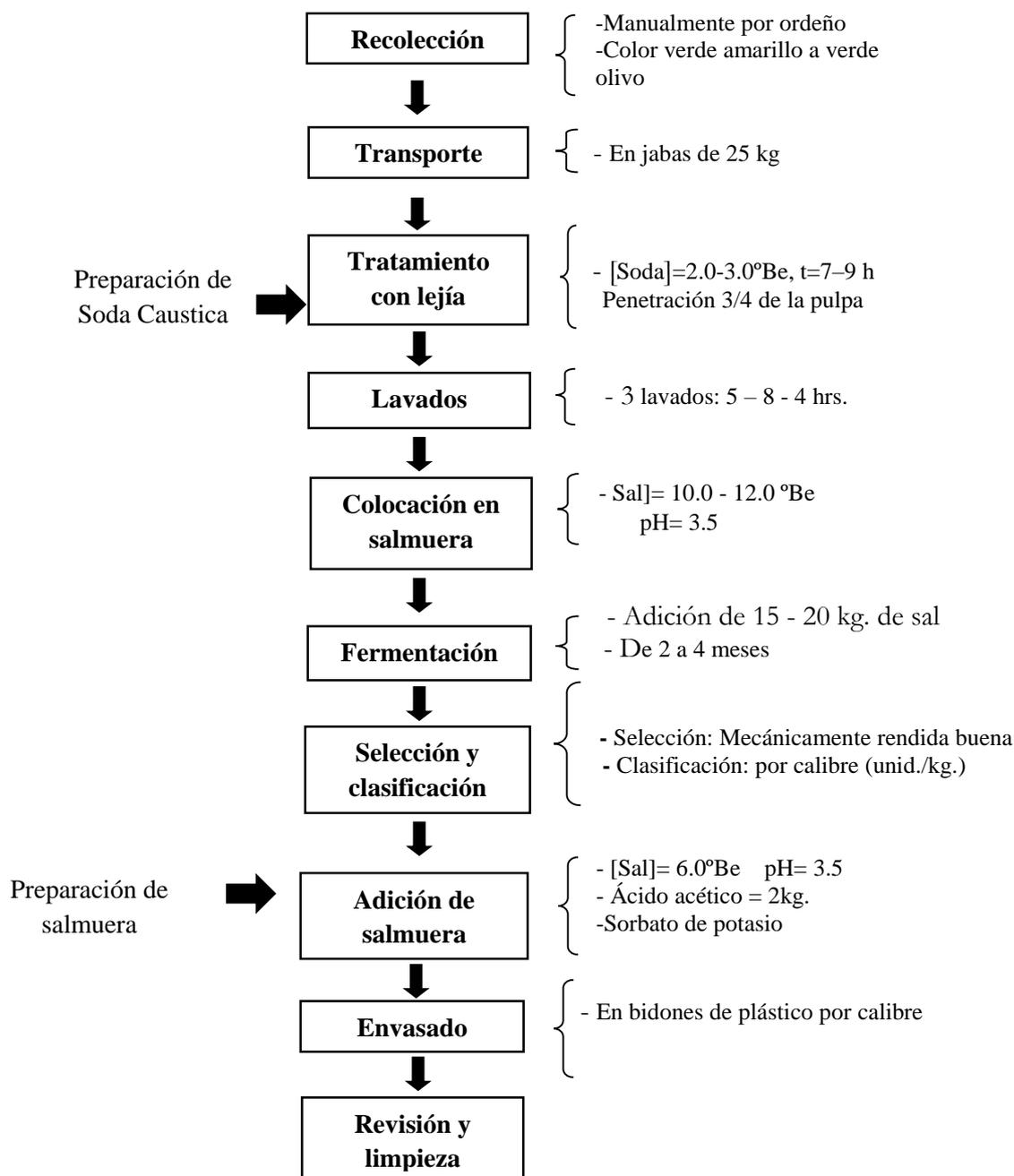


Figura 18. Flujo de elaboración aceituna verde estilo español en salmuera

Nota: Empresa Baumann Crosby

**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 llevan 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 y

apilando 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, se vierte la sosa cáustica al 2% y se agita con agitador manual (paleta de madera, recubierta de resina, calidad alimentaria). Se verifica el contenido de sosa cáustica midiendo la densidad con un densímetro.

**Tratamiento con lejía:** Una vez enfriada la soda se procede al volteado de las fibras a unas canastillas metálicas llamados 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. Una vez llena la fibra se procede a bombear la soda cáustica preparada hasta cubrir del todo la aceituna y cerrar la fibra con su tapa, dejándose aprox entre 7 a 9 horas para el término de este proceso de quemado, verificándose mediante cortes en la aceituna que nos indicara la correcta penetración de la soda.

**Lavados:** Se realiza con la finalidad de eliminar la mayor cantidad posible de la sosa adherida en la piel y pulpa de la aceituna, así como los restos que hayan quedado en la fibra. Los tiempos de lavado aproximados son: el primer lavado se realiza a las 5 horas, el segundo 8 horas y el tercer lavado las 4 horas.

**Colocación en salmuera:** En un vaso tipo fibra de capacidad de 1000 lt 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 pH valores cercanos a 3,5.

**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 puedan haber, una

cantidad que varía entre 15 a 20, dependiendo de la capacidad de la fibra. Siendo de 20 kg para una fibra de 1700 kg aproximadamente. A la semana de la colocación en salmuera se procede a eliminar parte de la salmuera del fondo de la fibra, aperturando una llave en la parte inferior de esta, y botando aproximadamente unos 200 litros. Siendo completada la fibra con salmuera de cosecha hasta el ras. Una vez colocada a aceituna en salmuera, se inicia el proceso fermentativo, el cual dura 2 a 4 meses aprox.

**Selección y Clasificación:** Se vierte la aceituna en fibras tipo vaso, y llevadas 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 separa la aceituna con cortes en la pulpa o alambrado, y 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 esta son separadas por tamaño gracias a donde se regula la aceituna para obtener un tamaño uniforme donde del calibre que se haya solicitado.

**\*Preparación de salmuera:** Se prepara en una fibra tipo vaso de 1000 t de capacidad, llenando agua clorada a capacidad de  $\frac{3}{4}$  para preparación de salmuera blanca a 6 °Be gastándose aprox 75 kg de sal, y luego se bombea y completa con salmuera de una fibra que haya fermentado bien, en cuanto a sus cualidades organolépticas y pH bajo, y se regula dependiendo del pH agregando aprox. 2kg. ácido cítrico.

**Adición de salmuera:** Mediante un balde se procede a llenar cada bidón apenas este ha sido pesado para evitar su aplastamiento, llenando la salmuera hasta recubrir toda la aceituna.

**Envasado:** Se recibe la aceituna en bidones de plástico

**Revisión y limpieza:** Aquí se procede a revisar y limpiar cada uno de los bidones, verificando la bolsa no esté rota y si lo está hay que cambiarlo a otro bidón con nueva bolsa, si se encuentra mal amarrado con aire en la superficie se debe amarrar bien. Luego de hacer eso se limpia superficialmente los bidones con ayuda de paños húmedos.

#### **4.2.6 Recursos clave**

##### **a. Maquinaria y equipos**

###### **Para los campos de olivo:**

- Tractores (Jacto)
- Mochila de fumigación
- Lampas
- Rastrillo
- Picos
- Tijeras de podar
- Fibras de 1000 lts
- Bazuqueador
- Letreros de identificación de cultivo
- Plántulas de vivero
- Javas
- Escaleras
- Carretas

###### **Para el Procesamiento de Aceituna:**

La maquinaria y equipo necesario para el procesamiento de aceituna son:

- Maquina Calibradora/seleccionadora
- Bomba de agua
- Balanzas (digital, de plataforma, mecánica)
- Tanques de fibra de vidrio
- Carretas y carretillas
- Potenciómetro
- Densímetro (°Be)
- Equipo titulador de acidez
- Baldes

**b. Materia Prima e insumos:**

**Para los campos de olivo:**

- Plantas de Olivo
- Fertilizantes (Nitrato de Amonio, Ácido Fosfórico, Nitrato de Potasio, Sulfato de Magnesio, Nitrato de Calcio).
- Plaguicidas (Tracer, Nitrato de Potasio, Superweet, Acido)

Para el proceso de producción de Aceituna Criolla Negra natural en salmuera

**c. Materiales de Laboratorio**

Vasos de precipitación

Pipetas de 5ml. Y 10 ml.

Hidróxido de Sodio

Fenolftaleína

Matraces Erlenmeyer de 500 ml.

Agua destilada

Alcohol de 90°

Potenciómetro

**Aceituna Criolla Negra natural en salmuera**

**Agua:** es la sustancia líquida, transparente, inodora, incolora e insípida, está compuesta por dos átomos de hidrógeno y uno de oxígeno, manifiesta 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. El catión es el  $Na^+$  y el anión cloruro es el  $Cl^-$ , pudiendo así hacer reacción dando como resultado de ésta cualquier tipo de estos dos iones.

**Ácido Acético:** Es un ácido orgánico de dos átomos de carbono, se puede encontrar en forma de ion acetato. Su fórmula es  $CH_3-COOH$  ( $C_2H_4O_2$ ), siendo el grupo carboxilo es el que le confiere las propiedades ácidas a la molécula. Se

usa en la conservación de alimentos de dos formas; como vinagre del 5-10% y como soluciones acuosas de ácido acético del 25 al 80%.

**Cloruro de calcio:** Es una sal de calcio muy utilizada como aditivo alimentario. En la UE tiene el código E509 y su papel y función depende del tipo de alimento o proceso de transformación al que se aplique. En el caso de salmuera para aceitunas, tienen un efecto endurecedor en la aceituna.

**Sorbato de potasio:** Es un conservante suave, actúa contra levaduras y hongos. Finalizando la fermentación de la salmuera.

#### **d. Distribución y Localización**

La empresa Baumann Crosby S.A., está ubicada en el distrito La Yarada Los Palos, Fundo Las Lagunas, Pampas de la Yarada y Hospicio Lote N° 5, cuenta con un área de 3,500 m<sup>2</sup>, y los campos de producción ascienden a 200 has de las cuales 140 has son de plantaciones de olivo cosechado. La localización de la empresa fue establecida desde 1970, ya que el padre del Ing. Baumann ya había comprado el fundo, por lo que en la actualidad el distrito La Yarada Los Palos, constituye un creciente enclave del olivo, puesto que, en la mayoría de la zona, se cultiva aceituna de diferentes variedades, así también se ubican diversas empresas del mismo rubro. En la ciudad de Tacna funciona la oficina central, teniendo como dirección legal Av. San Martín Nro. 259 Int. 07.

#### **Distribución de la planta y campos – empresa Baumann Crosby S.A.**

La distribución de la planta obedece a las exigencias mínimas para las operaciones y funcionamiento de la planta, contando con 4 bodegas de Fermentación, 1 área de selección y clasificación, instalaciones sanitarias e higiénicas, el Layout se muestra a continuación:

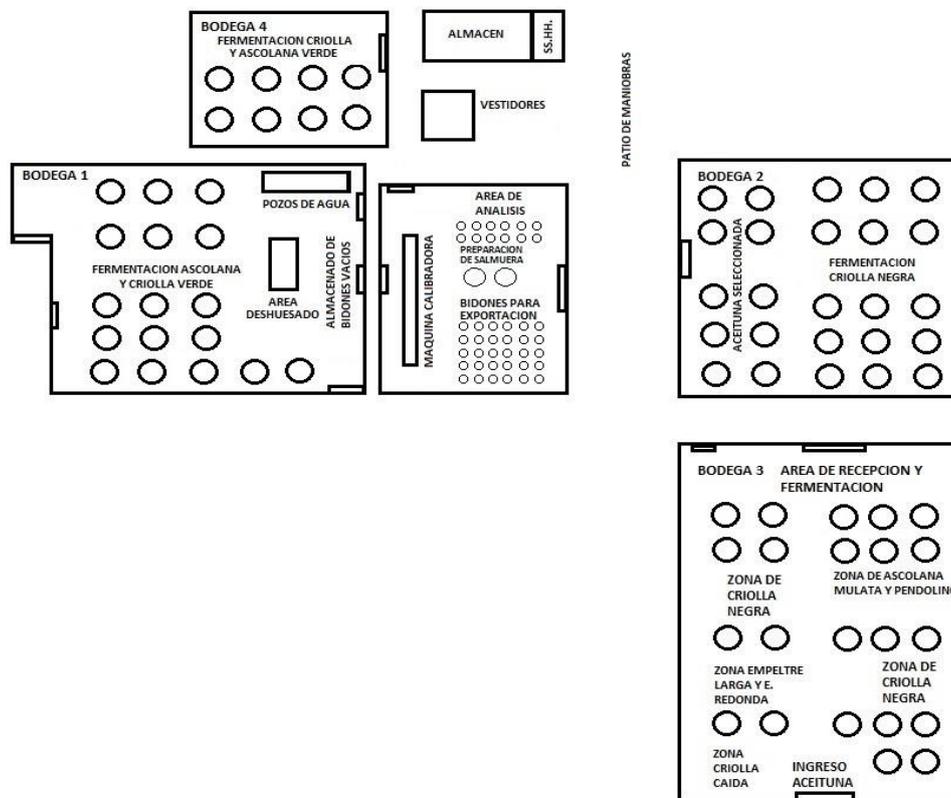


Figura 19: Layout de la Planta procesadora Baumann Crosby S.A.

Nota: Empresa Baumann Crosby

En la figura 19 se muestra las plantaciones de olivo donde se distribuyen en campos ordenados alfanuméricamente, que van desde el A1 Hasta L2, como se detalla a continuación:



*Figura 20:* Distribución de los campos de Olivo de la empresa Baumann Crosby S.A.  
 Nota: Empresa Baumann Crosby

#### D. Personal profesional y mano de obra

El requerimiento de personal tanto profesional como mano de obra es el siguiente:

-Gerente General:.

-Administrador:

-Contabilidad:

-Asistente contable:

-Encargada de logística:

-Jefe de Aseguramiento de la calidad:

-Asistente de Calidad:

-Técnico de Aseguramiento de la calidad:

- Jefe de Planta:
- Encargado de producción:
- Operarios:
- Jefe de campo
- Auxiliar de campo
- Personal de cosecha

#### **E. Vehículos:**

La empresa cuenta con dos vehículos, uno para el transporte de personal a la empresa y otro para llevar aceituna a la oficina y su posterior venta:

- Una combi color plateado, de placa Asia Z2P-578
- Un camión blanco, de placa Hyundai Z3C-838

#### **4.2.7 Alianzas clave**

##### **Alianzas con proveedores**

###### **- Proveedores de insumos**

Son aquellos que brindan los insumos necesarios para el procesamiento de la aceituna, teniéndose los siguientes insumos para la línea de Aceituna Negra en salmuera y Vede fermentada:

Aceitunas recién cosechadas

Soda caustica

Ácido Acético

Ácido Láctico

Sal

Agua

Sorbato de potasio

Ácido cítrico

Cloruro de calcio

Aceitunas recién cosechadas o previamente fermentadas

- **Proveedores de envases:**

Los envases utilizados son:

Jabas

Bidones

Tanque de resina Poliéster con refuerzo en fibra de vidrio

Baldes Plásticos de 14kg. y 12 kg de capacidad

Bolsas de plástico de 500gr. y 1kg. de capacidad

Vaso de Fibra de vidrio de 1000 l.

- **Proveedores de servicios**

Los servicios de terceros que se utilizan son:

Servicio de agua

Energía eléctrica

- **Proveedores de maquinarias y equipos**

Maquinaria de proceso (maquina calibradora, tolvas, faja transportadora)

- **Proveedor de Otros materiales:**

Repuestos comunes: Fajas, rodamientos

Vestimenta (Uniforme, botas blancas y pecheras)

Accesorios de seguridad (Máscaras, guantes, toca)

- Bancos y seguros

**Alianza con Asociaciones**

Desde hace años, la empresa Baumann Crosby S.A., forma parte de la organización privada sin fines de lucro ProOliveo, la cual está conformada por empresas peruanas procesadoras y/o exportadoras de aceituna de mesa, aceite de oliva y derivados, comprometidos con el desarrollo del sector, la agroindustria y el país.

#### **4.2.8 Costos de producción**

##### **Costos de la Aceituna de Mesa**

Sistema de Costos: La fabricación y comercialización de la aceituna de mesa; utiliza el Sistema de Costos por Proceso; este sistema se caracteriza principalmente por acumular costos y gastos en centros de gestión; a través de los cuales circula el producto.

##### **Clasificación de los Costos**

Materiales Directos; entre los más importantes tenemos:

##### ***Materia prima***

- Aceituna Fresca es adquirido directamente del Fundo Las Lagunas Pozo 4, irrigación La Yarada – Los Palos, debido al control y manejo integrado de plagas.
- Sal Granular
- Ácido Acético
- Soda Cáustica

Envases de Plástico; son utilizados para envasar la aceituna de mesa.

##### ***Mano de Obra Directa***

Remuneraciones de los trabajadores que están directamente relacionados en la transformación de los productos, más los costos adicionales establecidos por las leyes sociales como vacaciones, Seguro de Salud y otros.

##### ***Costos de Indirectos Fabricación***

Los principales CIF son:

- Suministros Diversos; Combustible, lubricantes, desinfectante, repuestos, equipos menores de laboratorio, de limpieza, etc.

- Energía Eléctrica
- Depreciación de Instalaciones, maquinarias y equipo.
- Seguros
- Desinfectante,

### Estructura de costos de producción

#### Costos de producción para la aceituna de mesa negra

Empresa Agroindustrial: Baumann Crosby SA

Producto: Aceituna de mesa negra

Rendimiento: 25 tn/Ha

#### Tabla 6.

*Costos de producción para la 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				
<b>-Remuneraciones, de entomólogo y control de plagas</b>	hh	620	25.00	15,500.00
<b>-Capataces</b>	hh	480	10.00	4,800.00
<b>-Personal de control y producción</b>	hh	200	50.00	10,000.00
A.2 Mano de obra de obreros				
<b>Control fitosanitario</b>	hh	1,500	5.00	7,500.00
<b>Lavado de olivos</b>	hh	1,425	5.00	7,125.00
<b>Podas</b>	hh	940	5.00	4,700.00
<b>Riego tecnificado y por gravedad</b>	hh	1,892	5.00	9,460.00
<b>Limpieza de campo</b>	hh	785	5.00	3,925.00
<b>Labores agrícolas auxiliares</b>	hh	680	5.00	3,400.00
Sub total A				<b>66,410.00</b>
B. Materia prima				
B.1.Fertilizantes				
<b>Urea</b>	Kgs.	3,160	2.00	6,320.00
<b>Nitrato de Amonio</b>	Kgs.	3,000	2.50	7,500.00
<b>Acido Fosfórico</b>	Kgs.	484	5.00	2,420.00
<b>Nitrato de Potasio</b>	Kgs.	2,700	2.00	5,400.00
<b>Sulfato de Magnesio</b>	Kgs.	3,150	2.50	7,875.00
<b>Nitrato de Calcio</b>	Kgs.	3,160	3.00	9,480.00
B.2. Pesticidas				
<b>BB5</b>	litros	5	42.00	210.00

<b>Biobit</b>	Kg.	8	65.00	520.00
<b>Bayfidan</b>	litros	3	105.00	315.00
<b>Lannate 90 PM</b>	sobre	50	18.00	900.00
Subtotal B				<b>40,940.00</b>
C. Gastos indirectos				
C.1. Planta de Bombeo – Agua				
<b>Tiempo en horas máquina</b>	kw	3050	3.20	9,760.00
<b>Aceite Shell BHY</b>	Gls	60	28.00	1,680.00
C.2. Materiales, Suministros				
<b>Petróleo, diésel</b>	gln	304	11.00	3,344.00
<b>Gasolina 84</b>	gln	445	11.00	4,895.00
<b>Detergente</b>	Kgs.	135	2.50	337.50
C.3. Maquinaria				
<b>Tractores</b>	hmq	121	100	12,100.00
<b>Electro bomba</b>	hmq	62	60	-
Subtotal C				<b>32,116.50</b>
Total (A+B+C)				<b>139,466.50</b>

Nota: Empresa Baumann & Crosby

**Tabla 7.**

*Costo de procesamiento de 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				855.00
- Detergente	Kg	15	4.00	60.00
- Agua	Lts.	44 500		1,300.00
-Depreciación maquina	%	10	1,375.00	1,375.00
-deprec. TFV TASA 10%			211.25	211.25
-Gastos por condición de trabajo			850.00	850.00
- depreciación Electroboma tasa 10%			13.25	13.25
-Potenciómetro			200.00	200.00
-DENSIMETRO			60.00	60.00
-PROBETA			20.00	20.00
- Materiales de laboratorio			310.00	310.00
- Reactivos			85.00	85.00
- Vasos descartables para			2.50	2.50

<b>muestreo</b>		
<b>-COMBUSTIBLE (PETROLEO)</b>	800.00	800.00
<b>- DEPREC. VEHÍCULO 20%</b>	1,500.00	1,500.00
Total		<b>80,545.50</b>

Nota: Empresa Baumann & Crosby

Resumen de costos de producción +costo de procesamiento de aceituna negra

<b>Costo de producción</b>	<b>139,466.50</b>
<b>Costo de procesamiento</b>	80,545.50
Total	<b>217, 012.00</b>

Costo unitario=s/ 7.23 /kg de aceituna negra

### Costos de producción para la aceituna de mesa verde

Empresa Agroindustrial: Baumann Crosby SA

Producto: Aceituna de mesa verde

#### Tabla 8

#### Costos de producción para la 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				
<b>-Remuneraciones, de entomólogo y control de plagas</b>	hh	620	25.00	15,500.00
<b>-Capataces</b>	hh	480	10.00	4,800.00
<b>-Personal de control y producción</b>	hh	200	50.00	10,000.00
A.2 Mano de obra de obreros				
<b>Control fitosanitario</b>	hh	1,500	5.00	7,500.00
<b>Lavado de olivos</b>	hh	1,425	5.00	7,125.00
<b>Podas</b>	hh	940	5.00	4,700.00
<b>Riego tecnificado y por gravedad</b>	hh	1,892	5.00	9,460.00
<b>Limpieza de campo</b>	hh	785	5.00	3,925.00
<b>Labores agrícolas auxiliares</b>	hh	680	5.00	3,400.00
Sub total A				<b>66,410.00</b>
B. Materia prima				
B.1.Fertilizantes				

<b>Urea</b>	Kgs.	3,160	2.00	6,320.00
<b>Nitrato de Amonio</b>	Kgs.	3,000	2.50	7,500.00
<b>Acido Fosfórico</b>	Kgs.	484	5.00	2,420.00
<b>Nitrato de Potasio</b>	Kgs.	2,700	2.00	5,400.00
<b>Sulfato de Magnesio</b>	Kgs.	3,150	2.50	7,875.00
<b>Nitrato de Calcio</b>	Kgs.	3,160	3.00	9,480.00
B.2. Pesticidas				
<b>BB5</b>	litros	5	42.00	210.00
<b>Biobit</b>	Kg.	8	65.00	520.00
<b>Bayfidan</b>	litros	3	105.00	315.00
<b>Lannate 90 PM</b>	sobre	50	18.00	900.00
Subtotal B				<b>40,940.00</b>
C. Gastos indirectos				
C.1. Planta de Bombeo - Agua				
<b>Tiempo en horas máquina</b>	kw	3050	3.20	9,760.00
<b>Aceite Shell BHY</b>	Gls	60	28.00	1,680.00
C.2. Materiales, Suministros				
<b>Petróleo, diesel</b>	gln	304	11.00	3,344.00
<b>Gasolina 84</b>	gln	445	11.00	4,895.00
<b>Detergente</b>	Kgs.	135	2.50	337.50
C.3. Maquinaria				
<b>Tractores</b>	hmq	121	100	12,100.00
<b>Electro bomba</b>	hmq	62	60	-
Subtotal C				<b>32,116.50</b>
Total (A+B+C)				<b>139,466.50</b>

Nota: Empresa Baumann & Crosby

### Tabla 9.

#### *Costo de procesamiento de aceituna Verde Estilo Español*

Rubro	Unidad	Cantidad	Costo unitario	Costo total
<b>Aceituna Cruda verde</b>	kg	30,000	1.50	45,000.00
<b>Sal</b>	Kg	4,500.00	0.50	2,250.00
<b>Ácido Acético</b>	Lt.	10.00	10.00	100.00
<b>Ácido Cítrico</b>	Kg.	8.00	7.00	56.00
<b>Soda Caustica</b>	Sacos	20.00	150.00	3,000.00
<b>Adición de sal</b>	Kg	2,500	0.5	125.00
<b>Sorbato de potasio</b>	Kg.	8.00	28.00	224.00
<b>H/H</b>	h/h	195.50	5.00	7,820.00
<b>Leyes Sociales</b>	%	9		1108.80
<b>Supervisión</b>				4,500.00
<b>Hipoclorito de Sodio</b>	Kg.	0.200	20.00	4.00
<b>Fuerza motriz</b>			450.00	450.00
<b>Detergentes</b>	kg	15	4.00	60.00

<b>Agua</b>	Lt		131,400	3,500
<b>depreciación Electrobomba</b>	%	10		4.58
<b>deprec. TFV</b>	%	10		70.42
<b>Depreciac. Maquina calibradora</b>	%	10		1375.00
<b>Gastos por condición de trabajo</b>		1	200	200.00
<b>Potenciómetro</b>				60.00
<b>Densímetro</b>				20.00
<b>Probeta</b>				310.00
<b>Materiales de laboratorio</b>			2.50	2.50
<b>Reactivos</b>	Galón	320	2.50	800.00
<b>Vasitos para muestreo</b>	%	20		1,500.00
<b>Combustible</b>				
<b>Deprec. vehículo</b>				
<b>Total</b>				<b>73,575.20</b>

Nota: Empresa Baumann & Crosby

Resumen de costos de producción +costo de procesamiento de aceituna verde

<b>Costo de producción</b>	<b>139,466.50</b>
<b>Costo de procesamiento</b>	73,575.20
<b>Total</b>	<b>213,041.70</b>

Costo unitario= s/.7.10 de aceituna verde

#### 4.2.9. Fuentes de ingresos

Los ingresos son generados por la venta de la aceituna en sus dos presentaciones negra y verde

##### **Ingresos generados por la venta de aceituna negra**

Rendimiento= 25,000 kg/Ha

Precio de venta= s/ 10.00 por Kg

**Utilidad ó ingresos= s/. 300,000.00**

##### **Ingresos generados por la venta de aceituna verde**

Rendimiento= 30,000 kg/Ha

Precio de venta= s/ 11.00 por Kg

**Utilidad ó ingresos= s/. 330,00.00**

<p><b>Asociaciones clave</b></p> <p>-Alianza con proveedores (proveedores de insumos, envases, servicios, maquinarias y equipos, otros materiales).</p> <p>-Alianza con asociaciones (Proolivo) y empresas procesadoras de aceite de oliva y derivados.</p>	<p><b>Actividades clave</b></p> <p><b>Procesamiento de Aceituna negra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recolección</li> <li>-Transporte</li> <li>-Preparación de Salmuera</li> <li>-Fermentación</li> <li>-Selección y clasificación.</li> <li>-Envasado</li> <li>-Muestreo</li> </ul> <p><b>Procesamiento de Aceituna verde</b></p> <p>Recolección, transporte, preparación de soda cáustica, tratamiento con lejía, lavados, salmuera, fermentación, selección y clasificación, adición de salmuera, envasado.</p>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>Aceitunas negras o verdes deshuesadas, verde o negra en rodajas y verde rellena con rocoto o pimienta.</li> <li>- Agradable y diferenciado sabor</li> </ul>	<p><b>Relaciones con clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuesta mediante formato de atención de quejas de los clientes.</li> <li>-Despachos de contenedores del producto en lapso de tiempo acordado.</li> </ul>	<p><b>Segmentos de mercado</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Mercado internacional como: Chile, Brasil e Italia.</li> <li>- Mercado nacional y local, teniendo a las sgts. Empresas como clientes: Acetaex S.A.C; Aeromater S.A; Agroindustrias Calport E.I.R.L; Agroindustrias del Sur S.A; Agroindustrias Gonzales E.I.R.L; Alimentos Finos Rila Chile Ltda; Antonella Gianelli Calderon; Brigida Chura Calizaya; Deinal S.A.C; Edith Rodriguez Giraldes; Eloy Cutipa Huanca; Exportaciones Mirsa E.I.R.L; Fundo La Noria; Gustavo Ayca Tintaya; Jose Velásquez Quispe; La Genovesa Agroindustrias y Proensa</li> </ul>
<p><b>Estructura de costos</b></p> <p><b>Producción</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materia prima</li> <li>-Mano de obra</li> <li>-Gastos indirectos (agua, suministro, maquinaria).</li> </ul> <p><b>Procesamiento</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Materia Prima,</li> </ul>		<p><b>Fuente de Ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aceituna negra</li> <li>Aceituna verde</li> </ul>		

Figura 21. Lienzo de modelo de negocio de la Empresa Baumann & Crosby SA

Nota: Datos de la investigación.

### 4.3. DISEÑO DE LA PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo a los bloques trabajados en campo para las empresas en estudio, se tiene lo siguiente:

**Tabla 9**

*Resultado de campo del análisis de bloques del modelo Canvas en las empresas*

Bloques del modelo de negocio Canvas	Empresa Sur Oliva SAC	Empresa Baumann & Crosby SA
Asociaciones clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianzas con proveedores</li> <li>-Proveedores de envases:</li> <li>-Proveedores de maquinarias y equipos</li> <li>-Proveedores de combustible</li> <li>-Proveedores de otros materiales</li> <li>- Bancos y seguros</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Alianza con proveedores (proveedores de insumos, envases, servicios, maquinarias y equipos, otros materiales).</li> <li>-Alianza con asociaciones (Proolivo) y empresas procesadoras de aceite de oliva y derivados.</li> <li>- Bancos y seguros</li> </ul>
Actividades clave	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Producción</li> <li>-Actividades administrativas, Comercio Exterior y Logística</li> </ul>	<p><b>Procesamiento de Aceituna negra</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Recolección</li> <li>-Transporte</li> <li>-Preparación de Salmuera</li> <li>-Fermentación</li> <li>-Selección y clasificación.</li> <li>-Envasado</li> <li>-Muestreo</li> </ul> <p><b>Procesamiento de Aceituna verde</b></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"> <li>- La empresa Sur Oliva S.A.C, es una empresa tacneña, que busca consolidarse y ser líder en el mercado peruano; ofreciendo productos al mejor precio.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 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.</li> <li>Aceitunas negras o verdes deshuesadas, verde o negra en rodajas y verde rellena con rocoto o pimienta.</li> <li>- Agradable y diferenciado sabor</li> </ul>
Relaciones con clientes	<ul style="list-style-type: none"> <li>Comunicación Indirecta (mediante bróker) con los clientes internacionales, pues la empresa exporta sus productos a su principal comprador : Brasil.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Encuesta mediante formato de atención de quejas de los clientes.</li> <li>-Despachos de contenedores del producto en lapso de tiempo acordado.</li> </ul>

	Cuenta con compradores nacionales, brindándoles descuentos a los mayoristas	
Canales	Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales. La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.	Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales. La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.
Recursos clave	-Maquinaria, equipo, materiales. -Materia prima e insumos. -Terreno e infraestructura -Personal especializado.	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
Segmentos de mercado	-Import Foods Ltda, - Alimentos Zaeli - Rofimex - Sandeleh Alimentos Ltda - Frugal Importadora - Comercial Importadora Lactinos Napolitanos - Komport Comercial e Importadora S.A.	-Mercado internacional como: Chile, Brasil e Italia. - Mercado nacional y local, teniendo a las sgts. Empresas como clientes: Acetaex S.A.C; Aeromater S.A; Agroindustrias Calport E.I.R.L; Agroindustrias del Sur S.A; Agroindustrias Gonzales E.I.R.L; Alimentos Finos Rila Chile Ltda; Antonella Gianelli Calderon; Brigida Chura Calizaya; Deinal S.A.C; Edith Rodriguez Giraldes; Eloy Cutipa Huanca; Exportaciones Mirsa E.I.R.L; Fundo La Noria; Gustavo Ayca Tintaya; Jose Velásquez Quispe; La Genovesa Agroindustrias y Proensa
Costos Producción	<b>Costos de procesamiento de aceituna verde y Negra</b> -Materia Prima -Insumos - Servicios básicos (agua y luz) - Mano de Obra	<b>Costos Producción</b> -Materia prima -Mano de obra -Gastos indirectos (agua, suministro, maquinaria). <b>Procesamiento</b> -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 aaceituna verde de diferentes variedades.

**Nota: Elaboración propia**

#### 4.4. Resultado

Se realizó una encuesta con preguntas correspondientes a los elementos del negocio Canvas y productividad empresarial necesarios para recabar la información requerida y para ayudar a la toma de decisiones de las unidades de estudio de acuerdo al formato establecido en el anexo 2 y 3 de la encuesta cuyos resultados se adjunta a continuación:

##### 4.3.1. Modelo de negocio Canvas

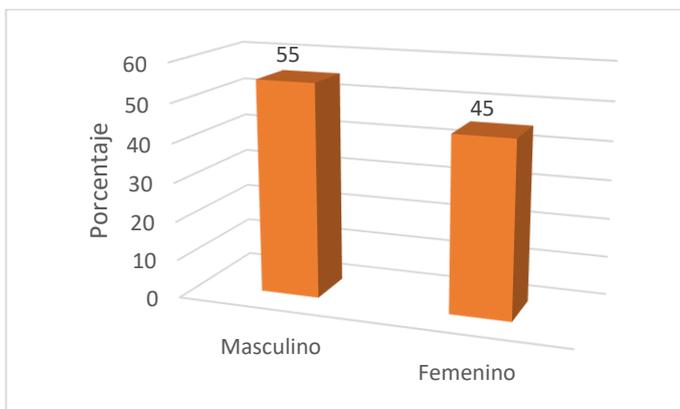


Figura 22: Sexo

Nota: Elaboración Propia

En la Figura N° 22 se denota que el 65% de los encuestados son del sexo femenino, mientras que el 35% son del sexo masculino. Ello puede deberse a que en el área de producción se requiere en su mayoría a mujeres para realizar labores manuales y varones para realizar actividades de fuerza.

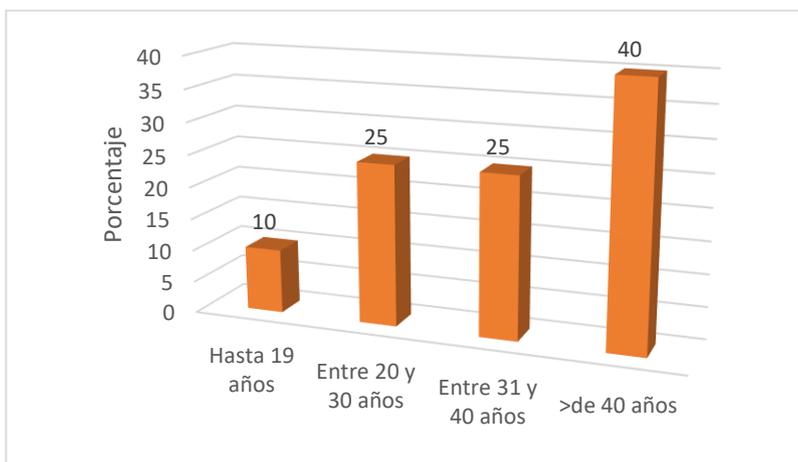


Figura 23: Edad

Nota: Elaboración Propia

En la Figura N° 23; se observa que el 40% de los encuestados tiene más de 40 años, seguido de un 25% que tiene entre 31 y 40 años, al igual que el 25% con edades entre 20 y 30 años, finalmente la edad del 10% oscila entre 19 años en adelante. Estos datos pueden deberse a que se considera que a mas edad se obtendría mayor experiencia laboral.

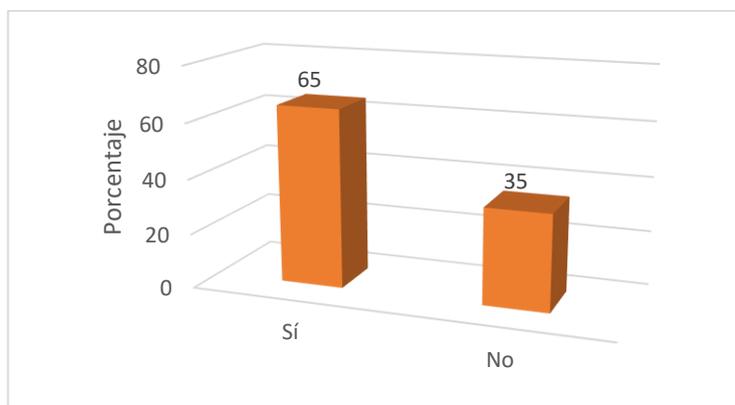


Figura 24: Probó alguno de los tipos de aceituna que procesan las empresas Baumann Crosby S.A. y Sur Oliva.

Nota: Elaboración Propia

En la encuesta aplicada a 20 personas respecto a si probó algunos de los tipos de aceituna que se procesan en la empresa, el 65% de los encuestados, manifestó que si lo hicieron, ello para sentir el sabor y ver lo agradable puede ser para el publico, mientras que el 35% dice que no lo hicieron.

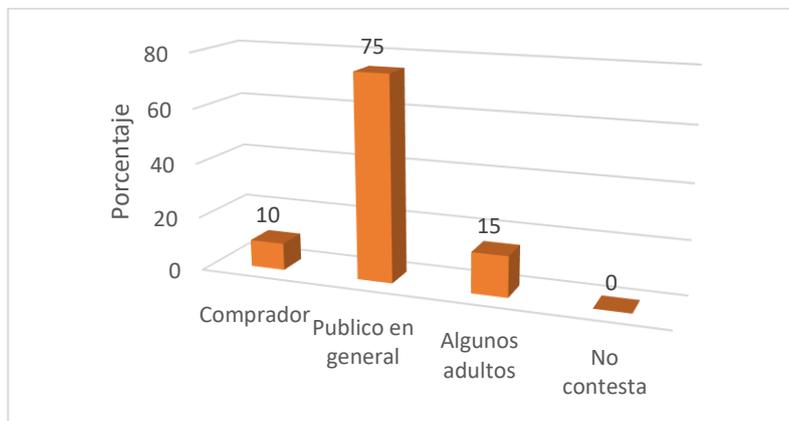
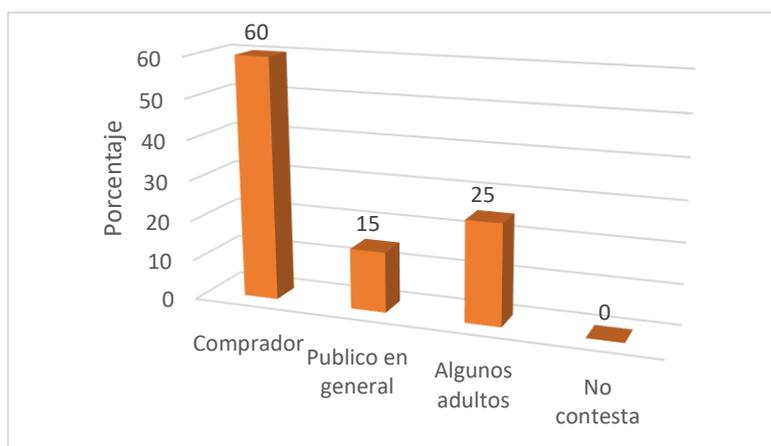


Figura 25: ¿Quienes consumen o consumirían la aceituna negra?

Nota: Elaboración Propia

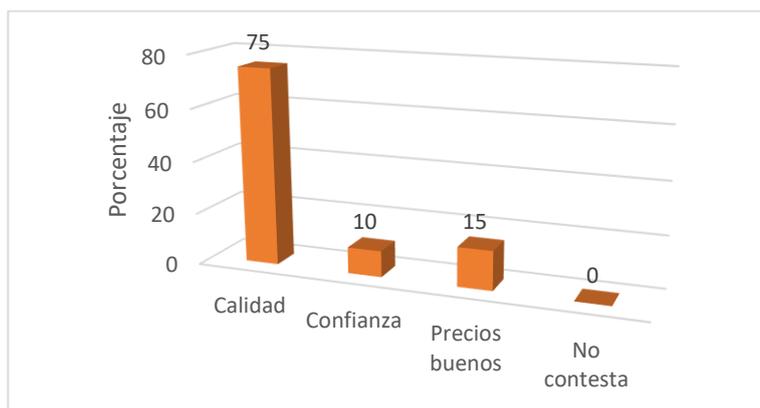
En la cuarta preguntas referente a quienes consumen o consumirían la aceituna negra, el 75% manifestó que sería el público en general, el 15% dijo que serían algunos adultos, mientras que el 10% afirmó que los consumidores serían los compradores



*Figura 26: ¿Quienes consumen o consumirían la aceituna verde?*

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo a la figura N° 26 respecto a quienes consumen o consumirían aceituna verde, el 60% de los encuestados manifestaron que los harían los compradores, el 25% afirmó que lo harían algunos adultos y el 15% que serían el público en general.

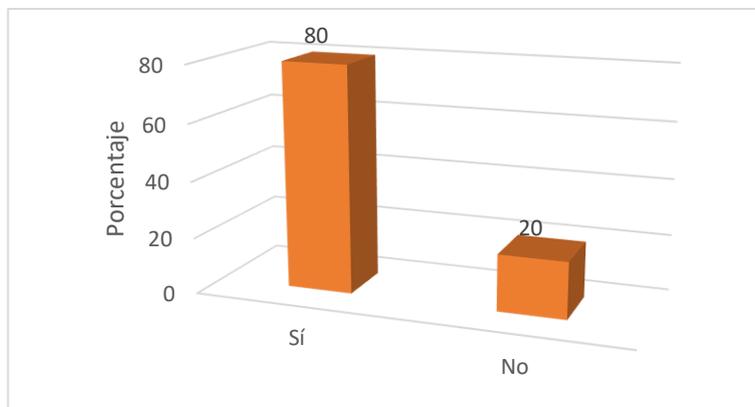


*Figura 27: ¿Qué valores relaciona con la aceituna que produce la empresa Baumann Crosby?*

Nota: Elaboración Propia

Se denota que el 75% de los encuestados considera que la calidad es un valor relacionado con la aceituna que se produce la empresa, el 15% indica que los precios buenos son valores relacionados a las aceituna que se produce en la empresa, así

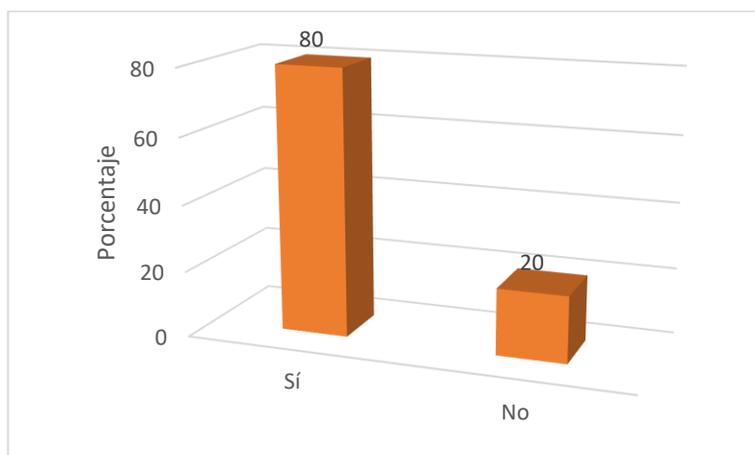
mismo el 10% considera que la confianza es el valor mas estrechamente relacionado con la aceituna que se produce en la empresa.



*Figura 28:* ¿Tiene conocimiento de las características de exquisitez de la aceituna negra en relación a la aceituna de la competencia?

Nota: Elaboración Propia

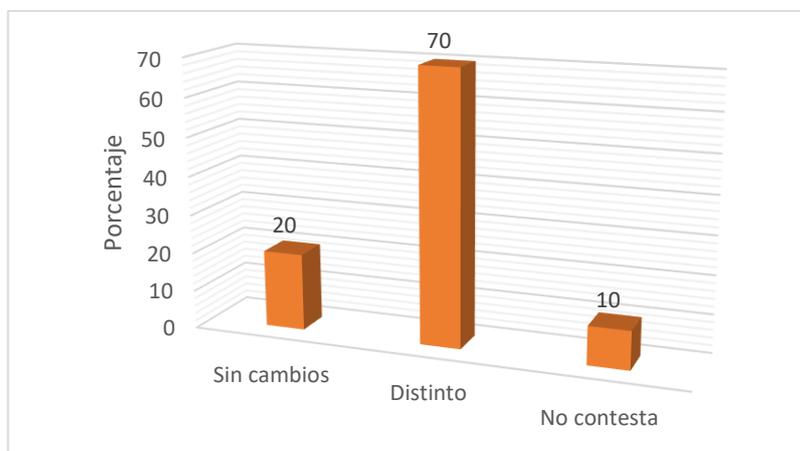
En la Figura N° 28, se hace referencia a las características de exquisitez de la aceituna negra en relación a la competencia, en la misma se ve que el 80% de los encuestados señalan que sí conocen el sabor de la aceituna que se procesa en la empresa, mientras que el 20% dijo no diferenciar el sabor característico de la aceituna elaborada en la empresa.



*Figura 29:* ¿Considera que las ventajas que posee lo podrían incentivar a comprar este tipo de aceituna con más frecuencia?

Nota: Elaboración Propia

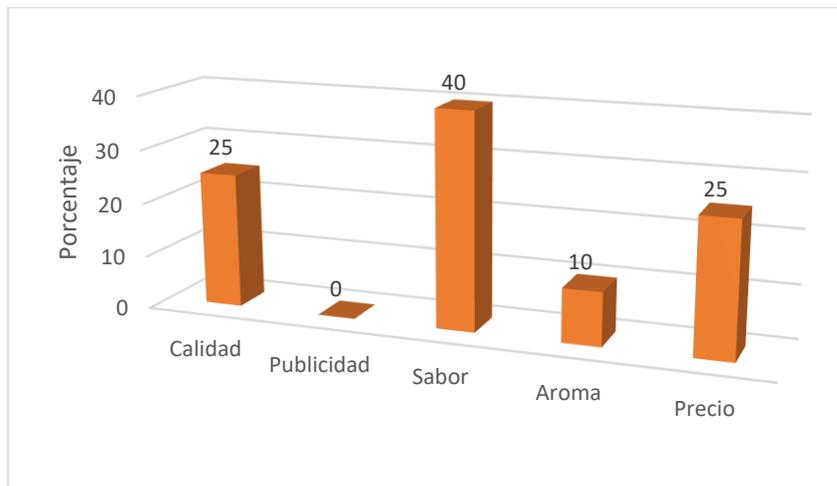
Se observa que el 80% de los encuestados indican que conocen las ventajas que posee la empresa podrían incentivar a comprar la aceituna con más frecuencia, mientras que el 20% considera que no es una ventaja que incentivaría a comprar la aceituna.



*Figura 30: ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?*

Nota: Elaboración Propia

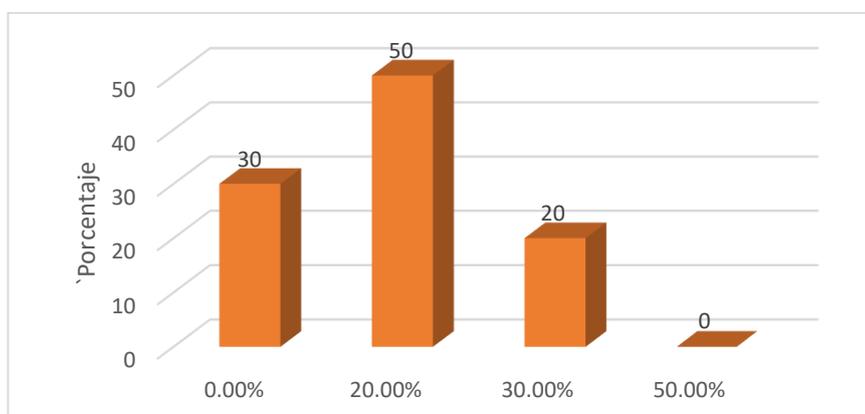
De acuerdo a la figura 30, se denota que el 70% de los encuestados manifiesta el desea de cambiar el envase, el 20% señala no desea alguna variación y el 10% no responde a la pregunta.



*Figura 31: ¿Qué atributos destaca como importantes en el momento de la decisión de compra?*

Nota: Elaboración Propia

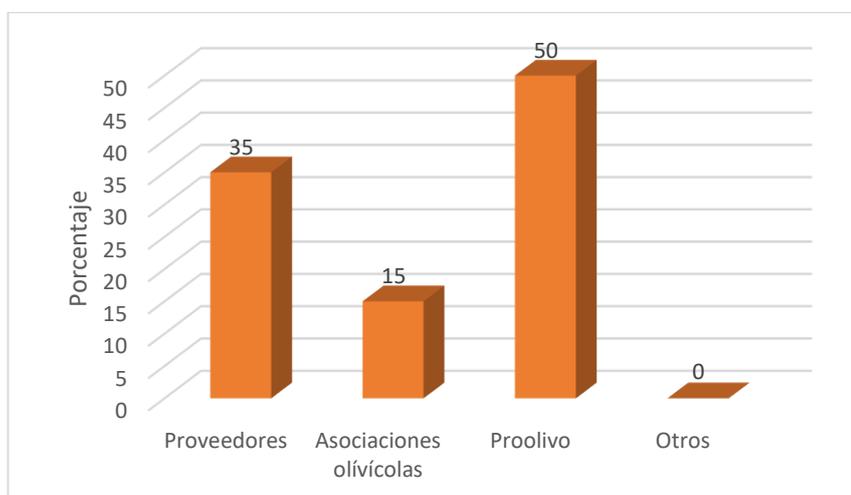
El 40% de los encuestados considera que el sabor es un atributo destacado como importante en el momento de la decisión de compra, mientras que para el 25% de los encuestados la calidad y el Precio son atributos destacados, finalmente el 10% manifiesta que el aroma será el factor decisivo en la decisión de compra, puesto que un aroma a zapatería demostraría un producto en mal estado.



*Figura 32:* Cuánto más estaría dispuesto a pagar el kg de aceituna conociendo sus ventajas comparativas respecto a la competencia.

Nota: Elaboración Propia

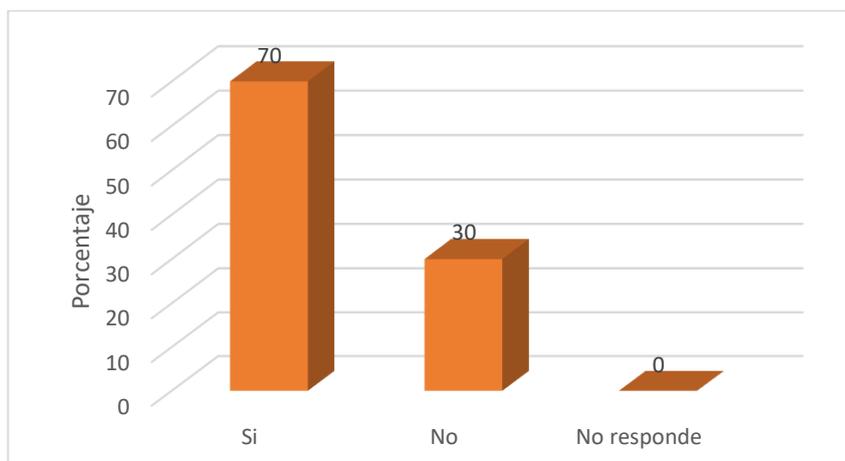
En la figura N° 32, se observa que el 50% de los encuestados, estarían dispuestos a pagar un 20% por más, el 30% manifiesta que no pagaría un % más sobre el precio de los productos y el 20% dice que pagaría 30% más.



*Figura 33:* ¿Cuáles son las alianzas estratégicas que establece la empresa?

Nota: Elaboración Propia

En la Figura N° 33 se observa que el 50% de los encuestados manifiestan que ProOlivo forma parte de la alianza estratégica que tienen las empresas mencionadas en el presente trabajo, el 35% manifiesta que con los proveedores se entablan alianzas estratégicas, finalmente el 15% define a las Asociaciones olivícolas como fuentes para establecer Asociaciones olivícolas.

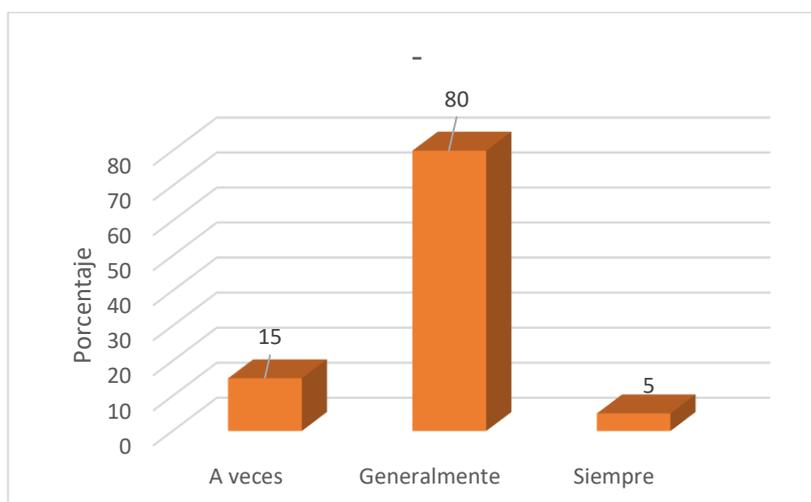


*Figura 34: ¿Conoce los puntos de venta de la empresa?*

Nota: Elaboración Propia

De acuerdo a los datos observados en la figura 34, se observa que el 70% de los encuestados conoce los puntos de venta de las empresas olivícolas, así mismo el 30% manifiesta lo contrario, debido a que estos últimos compran a intermediarios.

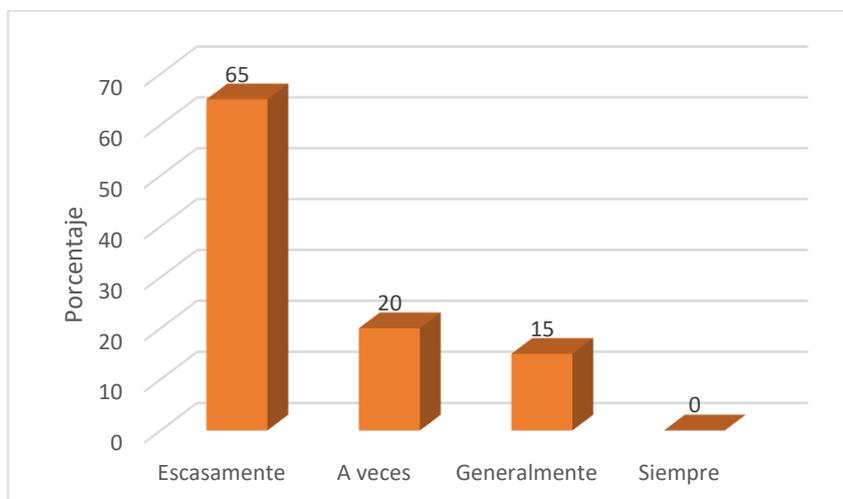
#### 4.3.2. Productividad empresarial



*Figura 35: Para lograr el éxito, la empresa establece objetivos y metas a corto plazo.*

Nota: Elaboración Propia

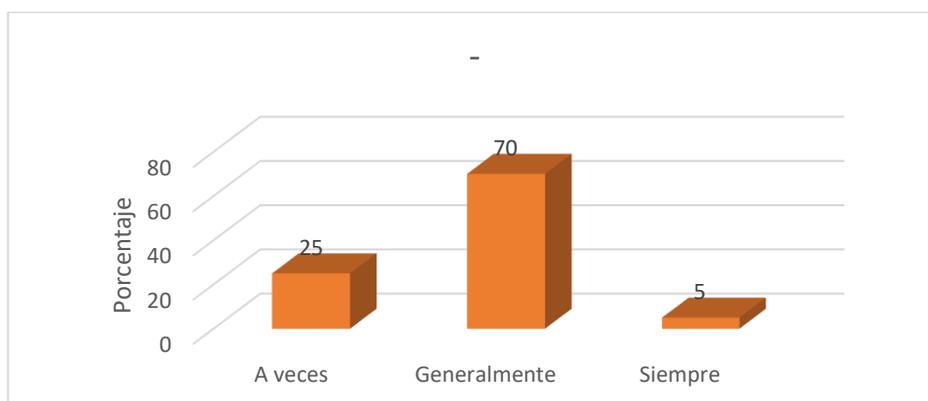
Se observa que el 80% de los encuestados manifiesta que las empresas olivícolas Generalmente establecen objetivos y metas a corto plazo; el 15% dice que a veces se establecen objetivos y metas a corto plazo y finalmente el 5% afirma que siempre se establecen objetivos y metas a corto plazo.



*Figura 36:* Se tiene claro los valores de la empresa dentro de la organización empresarial que permite una comunicación fluida.

Nota: Elaboración Propia

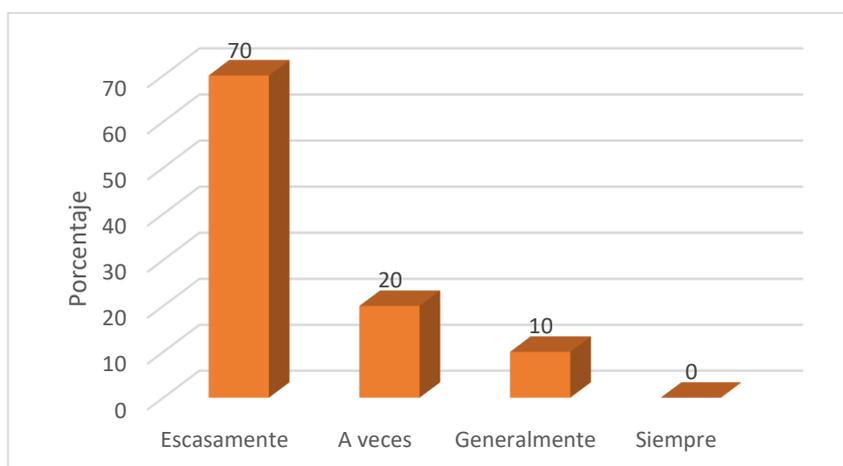
En la figura N° 36, el 65% manifiesta que escasamente se tienen presentes los valores de empresa, el 20% dice que a veces los valores de la empresa son claros, por lo que no se mantiene una comunicación fluida y el 15% señala que generalmente.



*Figura 37:* La empresa fomenta la innovación mediante la participación en proyectos que promueva la creatividad

Nota: Elaboración Propia

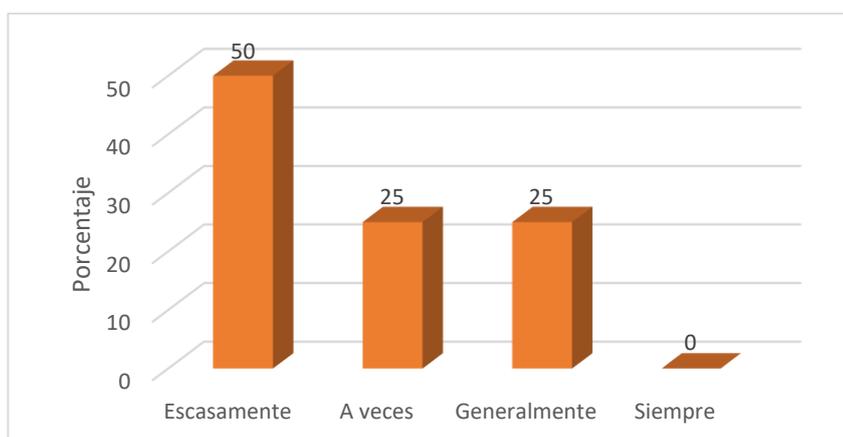
En la figura N° 37, se observa que el 70% de los encuestados señala que generalmente las empresas fomentan la innovación participando en proyectos que promueven la creatividad; así mismo el 25% manifiesta que a veces se promueve la participación en proyectos para promover la creatividad y el 5% manifiesta que siempre promueven la innovación mediante la participación en proyectos.



*Figura 38:* Se invierte en mejorar las tecnologías de proceso de producción que ocasione incorporar valor a dichos procesos.

Nota: Elaboración Propia

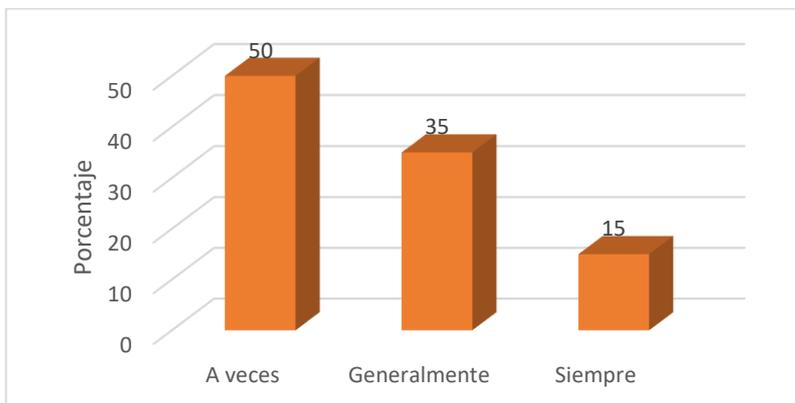
En la figura N° 38, el 70% de los encuestados afirma que escasamente se invierte en mejorar las tecnologías de proceso de producción, el 20% manifiesta que a veces las empresas promueven las mejoras de las tecnologías de proceso de producción y el 10% dice que generalmente.



*Figura 39:* En la organización se practica la delegación de funciones a personas adecuadas.

Nota: Elaboración Propia

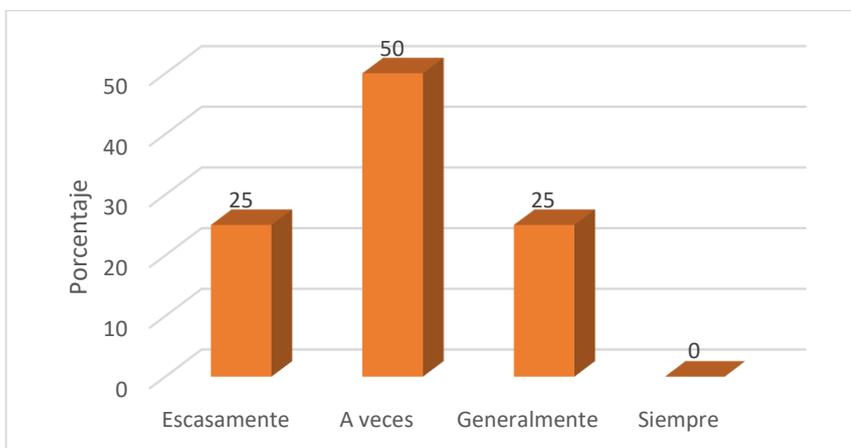
Se observa que del 100% de los encuestados, el 50% manifiesta que escasamente en las organizaciones se delegan funciones, mientras que el 25% indica que a veces se delegan funciones y el otro 25% señala que generalmente se delegan funciones.



*Figura 40:* Todas las actividades desarrolladas son producto de previa planificación y priorización.

Nota: Elaboración Propia

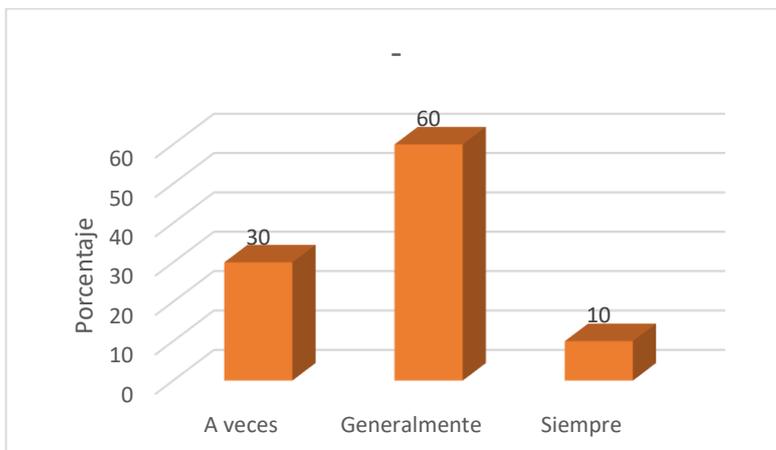
En la figura N° 40, se observa que el 50% de los encuestados considera que a veces las actividades son productos de previa planificación, el 35% señala que generalmente se planifican las actividades y el 15% indica que siempre se planifica las actividades a realizarse.



*Figura 41:* Ante un ausentismo laboral la empresa no toma represalias, sino busca la motivación de sus empleados.

Nota: Elaboración Propia

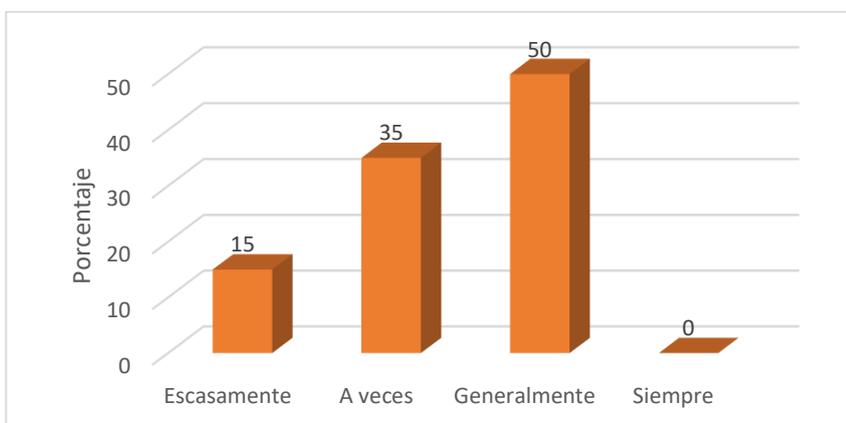
Se denota que el 50% de las personas considera que las empresas a veces no toman represalias ante el ausentismo laboral, el restante 25% indica que escasamente toman represalias y el 25% indica que generalmente lo hacen.



*Figura 42:* La empresa busca y analiza los cuellos de botella en el proceso del producto y toma decisiones al respecto.

Nota: Elaboración Propia

En la figura N° 42 se puede observar que el 60% de los encuestados generalmente las empresas buscan y analizan los cuellos de botella en proceso del producto, el 30% señala que a veces y el 10% indica que siempre.



*Figura 43:* Considera que la empresa está obteniendo resultados sobre el promedio invirtiendo menores recursos respecto a la competencia.

Nota: Elaboración Propia

Se denota que el 50% de los encuestados generalmente considera que las empresas están obteniendo resultado invirtiendo menos recursos comparados con la competencia, mientras que el 35% señala que a veces se obtiene resultados favorables y el 15% indica que escasamente esto ocurre.

#### **4.4 PRUEBA ESTADÍSTICA**

La prueba estadística empleada fue de acuerdo al diseño de investigación, para la investigación se consideró la estadística descriptiva como frecuencias y porcentajes.

Para la contrastación de la hipótesis general se consideró al chi cuadrado como el pertinente para estudios cualitativos y para contrastar las hipótesis específicas se empleó el análisis de gestión según los bloques del modelo de negocio Canvas y ratificado con los resultados de las encuestas.

#### **4.5 COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS (DISCUSIÓN)**

##### **Contrastación de las hipótesis específicas**

**A. Hipótesis específica 1.** 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 el año 2019.

La aplicación del lienzo Canvas en la empresa Sur Oliva S.A.C. y Baumann Crosby SA, permitió un profundo análisis de los recursos, actividades y a alianzas clave. Según la aplicación del modelo de negocio Canvas vemos lo siguiente:

##### **Recurso clave**

Al hablar de recursos clave destaca la localización, infraestructura de campo y procesamiento, maquinaria y equipos (campo y procesamiento de aceituna), materia prima e insumos (para procesar aceitunas), Insumos de campo, así como materiales de laboratorio para el control de calidad del producto, destaca también el personal profesional y mano de obra con experiencia.

### **Actividades clave**

En la empresa Sur Oliva S.A.C. como actividad clave destaca la administración, comercio exterior, producción (selección y proceso), así como la logística obtener los mejores insumos es un reto diario para mantener la calidad de los productos con que se abastecen. La informalidad y poca seriedad de muchos proveedores hace que muchas veces se tengan que doblar esfuerzos para mantener la calidad requerida por el mercado internacional.

En la empresa Baumann Crosby S.A. resalta como actividad clave la producción, para dos líneas de producto como:

**-Aceituna negra** (recolección, transporte, preparación de salmuera, fermentación, selección y clasificación, envasado, pesado, muestreo, despacho,  
**-Aceituna verde** (recolección, transporte, preparación de soda cáustica, tratamiento con lejía, lavados, salmuera, fermentación, selección y clasificación, envasado, pesado, etiquetado).

Es destacable que como actividad clave esta empresa haya implementado un sistema de control de calidad sobre el que se han hecho grandes esfuerzos, esto para gestionar de mejor manera las exportaciones de sus productos.

### **Alianzas clave**

Entre los socios clave figuran los proveedores de insumos, a menos aquellos que se han mantenido en el tiempo y quienes aseguran la calidad de los insumos que se utilizan para el procesamiento de los productos y proveedores de envases Asimismo, la empresa Baumann Crosby S.A. tiene una alianza con asociaciones como Proolivo que le permite promocionarse comercialmente y ser más competitivo en el mercado internacional.

Todo ello permite afinar y estandarizar el producto ofrecido, incrementando la calidad del producto, lo cual hará posible la planificación de las actividades

correctamente y por ende aumentar la productividad empresarial y poder alcanzar los objetivos y metas establecidas.

Esta información se corrobora con la figura 27 donde se denota que el 75% de los encuestados considera que la calidad es un valor relacionado con la aceituna que produce la empresa. Asimismo, el 50% de los encuestados afirman que las actividades son previamente planificadas ello según la figura 40 y la figura 33 identifica a la alianza estratégica establecida con Proolivo en un 50% según los encuestados.

En consecuencia la hipótesis específica 1 planteada es aceptada.

**B. Hipótesis específica 2.** La Propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos en el año 2019.

La propuesta de valor de las empresas olivícolas objetos de estudio está basada en la variedad de productos actividades de acopio, procesamiento y venta de aceituna Negra en salmuera. Aceituna verde Fermentada, tanto a mercado nacional como internacional.

En el caso de la empresa Baumann Crosby S.A se basa en la variedad de aceitunas para diferentes mercados: Aceituna negra natural en salmuera: Variedades criolla, Ascolana, empeltre y Pendolino.

-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.

Todo ello permite innovar utilizando nuevas tecnologías invirtiendo en procesos de producción que ayudarán a aumentar la productividad y deshacerse

de procesos que no aportan valor y con ello se aumenta la productividad de la empresa.

Ello se ratifica con la figura 28 donde el 80% de los encuestados mencionan que tienen conocimiento de las características de exquisitez de la aceituna negra respecto a la competencia, así como la figura 29 donde el 80% de los encuestados refieren que las ventajas del producto lo pueden incentivar a comprar con mayor frecuencia y por ende mejorar sus ingresos y productividad empresarial.

En consecuencia la hipótesis específica 2 planteada es aceptada.

**C. Hipótesis específica 3.** 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 el año 2019.

### **Segmentos de clientes**

Tiene 3 segmentos de clientes claramente definidos

-Exportación a Chile, Brasil e Italia.

-Mercado nacional

- Mercado local

Abasteciendo a empresas como: Acetaex S.A.C; Aeromater S.A; Agroindustrias Calport E.I.R.L; Agroindustrias del Sur S.A; Agroindustrias Gonzales E.I.R.L; Alimentos Finos Rila Chile Ltda; Antonella Gianelli Calderon; Brígida Chura Calizaya; Deinal S.A.C; Edith Rodriguez Giraldes; Eloy Cutipa Huanca; Exportaciones Mirsa E.I.R.L; Fundo La Noria; Gustavo Ayca Tintaya; Jose Velásquez Quispe; La Genovesa Agroindustrias y Proensa

### **Relaciones con clientes**

La relación con los clientes ha sido una clave de éxito para las empresas olivícolas, teniéndose comunicación indirecta con los clientes (mediante

broker). Asimismo, se realizan despachos de contenedores del producto en lapso de tiempo acordado.

### **Canales de distribución**

El principal canal de las empresas objeto de estudio con sus clientes es el Indirecto: venta a empresas exportadoras brasileras, luego venderán a clientes finales.

La aceituna no exportada es vendida al mercado local: Mayorista-detallista-consumidor final.

Cabe resaltar que los administradores tienen trato directo con muchos de los compradores con quienes tienen una larga relación.

Esta hipótesis se ratifica con la figura 25 y 26, donde el 75% de los encuestados menciona que es el público general el que consume la aceituna negra y el 60% menciona que quienes consumen la aceituna verde son los compradores respectivamente.

En consecuencia la hipótesis específica 3 planteada es aceptada.

**D. Hipótesis específica 4.** 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 el año 2019.

### **Estructura de costos:**

Sobre la estructura de los costos se dirá que está acotada y controlada, siendo los principales costos clasificados en dos partes:

**Producción:** materia prima, mano de obra, gastos indirectos (agua, suministro, maquinaria).

**Procesamiento:** transporte, salmuera, selección y calibración, descarte, pesado y envasado.

**Fuentes de Ingreso:**

Las fuentes de ingreso provienen principalmente de la venta de Aceituna negra y verde.

Esta hipótesis se corrobora con la figura 32 donde el 50% de los encuestados menciona que estaría dispuesto a pagar el 20% más por kg de aceituna respecto a la competencia. Asimismo, según la figura 43 menciona que el 50% de los encuestados generalmente considera que las empresas están obteniendo resultados sobre el promedio invirtiendo menores recursos respecto a la competencia.

En consecuencia la hipótesis específica 4 planteada es aceptada.

**Contrastación de la hipótesis general**

Se contrastará la hipótesis general del presente trabajo de investigación donde se menciona que;

a. 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 en el año 2019.

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 en el año 2019.

b. Establecimiento del nivel de confianza: 95%

c. Nivel de significancia del 5%=0.05

d. Elegir el estadístico del  $X^2$  calculado.

$$X^2 = \text{Sumatoria } (O-E)^2/E$$

Para demostrar esta hipótesis se ha construido la matriz de contingencia seleccionado los elementos del modelo Canvas como; el 80 % considera que las ventajas que posee el producto podría incentivar a comprar la aceituna con más frecuencia; asimismo el 70% menciona que le gustaría que el envase fuera distinto; el 80% identifica como atributo importante al sabor al momento de decidir la compra; el 70% de los mencionados señala que si conoce los puntos de venta de la empresa; así como el 50% indica que existe una alianza estratégica con ProOlivo.

Respecto a la productividad; El 80% de los encuestados menciona que la empresa establece objetivos y metas a corto plazo; el 65% señala que escasamente se tiene claro los valores de la empresa; el 70% indica que la empresa fomenta la innovación; el 10% sostiene que generalmente se invierte en mejorar las tecnologías de proceso de producción; el 60% menciona que generalmente la empresa busca y analiza los cuellos de botella en el proceso del producto.

Análisis estadístico del chi cuadrado

Tabla 10. Tabla cruzada de los elementos del modelo Canvas y productividad empresarial del sector olivícola.

**Tabla cruzada Modelo de negocio Canvas\*Productividad empresarial**

		Productividad empresarial			
		Alto	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%	

### Resultado del chi calculado

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,555 <sup>a</sup>	1	,010		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	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

Al análisis del  $X^2$  con un nivel de significancia del 5% y 1 grado de libertad, se obtuvo un valor de  $X^2$  (cal) igual a 6.55. La comparación de los valores encontrados muestra significancia. Por lo que la productividad empresarial está influenciando a los elementos del modelo Canvas en el sector olivícola del distrito La Yarada-Los Palos de la provincia de Tacna.

Considerando que en la mayoría de los casos, sino en todas las empresas olivícolas de la zona de La Yarada-Los Palos se gestionan de manera empírica o en el mejor de los casos en base a principios básicos de un negocio que busca satisfacer al cliente y mantener la calidad de sus productos; este trabajo propone la utilización de una herramienta de negocios como es Canvas Business Model para revisar el concepto mismo del negocio y entregar objetivos claros para poder completar la consolidación de la empresa que se encuentra en un nivel alto, en calidad y servicio para que esta empresa pueda encontrar nuevas y creativas estrategias que lo lleven a posicionarse entre los más destacados ya no a nivel regional sino nacional o internacional.

En consecuencia, la hipótesis general planteada queda Aceptada.

## CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### 5.1 CONCLUSIONES

- El modelo de negocio Canvas influyó en la productividad empresarial en el sector olivícola del distrito La Yarada-Los Palos de la provincia de Tacna, porque el estadístico chi cuadrado muestra significancia al 5% de probabilidad. En consecuencia la hipótesis general queda aceptada.
- Los recursos, actividades y alianzas clave influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, porque que el 75% de los encuestados considera que la calidad es un valor relacionado con la aceituna que produce la empresa. Asimismo, el 50% de los encuestados afirman que las actividades son previamente planificadas e identifica a la alianza estratégica establecida con Proolivo en un 50% según los encuestados. En consecuencia, la hipótesis específica 1 queda aceptada.
- La propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yara Los Palos, el mismo se corrobora ya que el 80% de los encuestados mencionan que tienen conocimiento de las características de exquisitez de la aceituna negra respecto a la competencia, así como el 80% de los encuestados refieren que las ventajas del producto lo pueden incentivar a comprar con mayor frecuencia y por ende mejorar sus ingresos y productividad empresarial. Por consiguiente, se ratifica la hipótesis planteada.
- El tipo de Segmento de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución contribuyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, el mismo es corroborado ya que el 75% de los encuestados menciona que es el público general es el que consume la aceituna negra y el 60% menciona que quienes consumen la aceituna verde son los compradores respectivamente. Por ende se ratificò la hipótesis planteada.

- La estructura de costes y las fuentes de ingreso influyen en la productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, ello se ratifica porque el 50% de los encuestados generalmente considera que las empresas están obteniendo resultados sobre el promedio invirtiendo menores recursos respecto a la competencia.

## 5.2 RECOMENDACIONES O PROPUESTA

- Se sugiere la aplicación de un modelo de negocio basado en la innovación que puede adaptarse y ser exitoso por la calidad de su aplicación que promueva el apoyo de los empresarios para ser competitivos y mejorar la productividad empresarial.
  
- Se sugiere la implementación de sistemas de gestión de calidad que permita mejorar las líneas de producción de las empresas olivícolas especialmente en cuanto a infraestructura, tecnologías de procesamiento y participación en asociaciones que permita mejorar la productividad empresarial.
  
- Se recomienda difundir las ventajas del producto que le da el valor añadido respecto a la competencia y la tecnología para construir un portafolio de productos que permita satisfacer las necesidades del mercado del sector olivícola mejorando la rentabilidad del mismo apoyando así el desarrollo de la economía regional por medio de la agroindustria.
  
- Se recomienda establecer políticas empresariales de comunicación basadas en la calidad, sabor, marca, precio, resaltando las ventajas comparativas del producto en estudio a partir de una encuesta aplicada lo cual es fundamental para el desarrollo exitoso de una startup, especialmente para establecer relaciones con los clientes.
  
- Se sugiere asignar los recursos financieros que permita el proceso de innovación en cada bloque del modelo Canvas para que se realice con holgura económica y sin contratiempos, con una consideración diferencial de sus costos y un tratamiento específico.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Andrade, S. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Obtenido de Innovacion.cl:  
<http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>
- Buendía Rice, E. A. (2013). El papel de la Ventaja Competitiva en el desarrollo económico de los países. *Revista Análisis Económico*,, pp.155-178.
- Caballero, R. (2013). Niveles de investigación. *Investigación*.
- Cáceres, C. (2016). *Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, año 2106*. Trujillo.
- Caicedo, L. (2016). *Diseño de un modelo de negocio para la gestión productiva de una planta procesadora de pulpa de mango de la universidad del norte*. Barranquilla.
- Cárdenas, R. vargas, J. & Almanza, R. (2017). *Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán*. México.
- Carro, R. & Gonzales, D. (2005). Productividad y Competitividad. *Administracion de la Operaciones*, 18.
- Casas, R; Vargas, J. & Almanza, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. *Revista Pymes, Innovación y Desarrollo*, 45-65.
- Casas, W. & Poveda, J. (2017). *Modelo de negocio para validar el emprendimiento "verduras" en la ciudad de Bogotá*. Bogotá: Universidad Libre de Bogotá.
- Chirinos, C. R. (2011). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial n° 29*, pp. 171-181. Obtenido de Universidad de Lima:  
[http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/233/209](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/233/209)
- Choque, T. (2018). *Plan de negocios basado en el modelo Canvas para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de Stevia en Arequipa*. Arequipa.
- Cornejo, M. y. (2017). *Modelo de negocio para una cafetería orgánica en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

- Corvo, T. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de Productividad Empresarial: Tipos, Factores, Importancia: <https://www.lifeder.com/productividad-empresarial/>
- Delgado, L. M. (2016). Propuesta de Modelo Asociativo para la Internacionalización de las Pequeñas y Medianas empresas Agroindustriales de aceituna de la región Tacna. *Veritas Et Scientia*, pp. 992-1001.
- Espinosa, R. (2013). *Segmentación de mercado, concepto y enfoque*. Obtenido de <https://robertoepinosa.es/2013/09/17/segmentacion-de-mercado-concepto-y-enfoque/>
- Expertemprende. (2017). *Guía didáctica del Modelo Canvas*. Obtenido de [http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaempresarial.extremaduraempresarial.es/wp-content/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)
- García, Y. (2000). *Estudio de pre factibilidad para la instalación de una planta procesadora de aceite de oliva virgen*. Lima: Universidad Agraria La Molina.
- Garrido, M. (1991). *Estudio de las características físico químicas de la aceituna estilo sevillana. Yauca- Arequipa*. Arequipa.
- Garzozzi Pincay, R. M. (2014). *Planes de Negocios para Emprendedores. Unión Europea: Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos*.
- Hill, Charlie & Jones, Garet. (2009). *Administración estratégica*. 8va. ED. Mexico: Interamericana Editores, S.A. de C.V.
- Huchiyama, M. y. (2016). *Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método running lean en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo.
- INCAE. (2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores (pag. 1)*. Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>
- Lefcovich, M. (2008). *Las pequeñas empresas y las causas de sus fracasos*. Obtenido de En Madrid. España: [https://degerencia.com/articulo/las\\_pequenas\\_empresas\\_y\\_las\\_causas\\_de\\_sus\\_fracasos/](https://degerencia.com/articulo/las_pequenas_empresas_y_las_causas_de_sus_fracasos/)
- Medina, J. E. (2007). *Modelo Integral de Productividad*. Bogotá: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

- Megias, J. (2011). *Herramientas: El lienzo de modelos de negocio*. . Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>
- Mejía, C. (2003). *La Propuesta de valor*. Obtenido de [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)
- Mejía, D. (2015). *Actitud emprendedora de los egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo .
- Mullins, J. & Komisar, R. (2010). *Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable*. Barcelona: Profit.
- Nestor, A. 2. (2015). *Gestión Empresarial y su Influencia en el desarrollo económico de la MYPES del sector servicios, rubro imprentas en la ciudad de Tacna, año 2013*. Tacna.
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. . (2010). *Business model generation (pag.22)*. New Jersey: Deusto.
- Pastor, A. (2014). *Propuesta de modelo de negocio para la asociacion del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa – Lambayeque – 2013*. . Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. Free Press, New York, 1990 & 1998.
- Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. . Barcelona: Deusto.
- Rivera, F. y. (2016). *Modelo de negocio para iniciativas en CTEI. Una aplicación para la agroindustria piscícola en el Cauca*. Cauca.
- Rojas, B. (2017). *Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S.A. en la ciudad de Huaraz – 2017*. Huaraz: Universidad César Vallejo.
- UruguayXXIII. (2014). *Sector Olivícola 2014, de Uruguay XXIII, Promoción de inversiones y exportaciones*. Obtenido de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-Sector-Oliv%C3%ADcola-Noviembre-2014.pdf>
- WorkMeter. (03 de Octubre de 2012). *El Blog de WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-la-productividad-empresarial>

XXIII, U. (2014). *Sector Olivícola 2014, de Uruguay XXIII, Promocin de inversiones y exportaciones*. Obtenido de <http://www.uruguayxxi.gub.uy/informacion/wp-content/uploads/sites/9/2015/05/Informe-Sector-Oliv%C3%ADcola-Noviembre-2014.pdf>

## ANEXOS

## Anexo A: Matriz de Consistencia

Problema	Objetivos	Hipótesis	Variables	Metodología	Población
<p><b>1. Interrogante Principal:</b></p> <p>¿Cómo influye la aplicación del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos?</p> <p><b>2. Problemas específicos</b></p> <p>a) ¿Cuál es la influencia de los Recursos, Actividades y las Alianzas clave en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?</p> <p>b) ¿Que impacto tiene la Propuesta de valor en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?</p> <p>c) ¿Qué tipo de canales de distribución, relaciones con los clientes, se utilizará en un segmento de mercado que influya en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?</p> <p>d) ¿Cuáles son los Costes a minimizarse y las fuentes de ingreso que influyen en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada - Los Palos, año 2019?</p>	<p><b>1. Objetivo General</b></p> <p>Determinar la influencia del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada- Los Palos.</p> <p><b>2. Objetivos Específicos</b></p> <p>a) Identificar los Recursos, Actividades y las Alianzas clave que influyen en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2019..</p> <p>b) Establecer el impacto que tiene la Propuesta de valor en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2019.</p> <p>c) Identificar el tipo de Segmento de mercado, relaciones con los clientes y Canales de distribución que contribuyen en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el 2019.</p> <p>d) Establecer los costes a minimizar y las fuentes de ingreso que influyen en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, en el 2019.</p>	<p><b>1. Hipótesis general</b></p> <p>La aplicación del modelo de negocios Canvas, influirá en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada- Los Palos</p> <p><b>2. Hipótesis específicas</b></p> <p>a) Los Recursos, Actividades y Alianzas claves influyen en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019.</p> <p>b) La Propuesta de Valor ejerce impacto en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019</p> <p>c) Los Segmentos de mercado, Relaciones con los clientes y Canales de distribución contribuyen en la productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019.</p> <p>d) La Estructura de costes y las Fuentes de ingresos influyen en la Productividad empresarial de las empresas Olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019.</p>	<p>VI: Modelo de negocio Canvas</p> <p>VD: Productividad empresarial.</p>	<p><b>Tipo de Investigación</b></p> <p>-Investigación práctica ó aplicada.</p> <p><b>Diseño de la Investigación</b></p> <p>-Diseño no experimental, de tipo observacional, descriptivo, transversal.</p> <p><b>Ámbito de Estudio</b></p> <p>-Se llevará a cabo en el distrito La Yarada Los Palos.</p> <p><b>Población</b></p> <p>-Las empresas Olivícolas de la Provincia de Tacna</p> <p><b>Muestra</b></p> <p>- Se tomó el 10% de la población identificada, lo que equivale a 2 empresas Olivícolas.</p>	<p><b>Población:</b></p> <p>Pequeñas y medianas empresas Olivícolas del distrito La Yarada- Los Palos</p> <p><b>Muestra:</b></p> <p>No probabilística e intencional (trabajadores y clientes de 2 empresas)</p> <p><b>Técnicas de Recolección de datos</b></p> <p>-Observación</p> <p>-Encuestas</p> <p>-Bibliografía</p> <p>-Fuentes primarias</p> <p>-Implementación del modelo Canvas</p> <p><b>Instrumentos</b></p> <p>-Fichas</p> <p>-Cuestionario de encuestas</p> <p>-Fichas bibliográficas</p> <p>- Lienzo Canvas</p>

## **Anexo B. Cuestionario**

**La aplicación del Modelo de negocio Canvas y su influencia en la Productividad empresarial de las empresas olivícolas del distrito La Yarada Los Palos, año 2019.**

### **1. Sexo**

Masculino ( ) Femenino ( )

### **2. Edad**

Hasta 19 años ( ) entre 20 y 30 años ( ) entre 31 y 40 años ( ) >de 40 años ( )

### **3. Probó alguno de los tipos de aceituna que procesa la empresa Bauman Crosby S.A y Sur Oliva S.A.C.**

Sí ( ) No ( )

### **4. ¿Por qué?**

### **5. ¿Quiénes consumen o consumirían la aceituna negra en su hogar?**

Comprador ( ) Toda la familia ( ) algunos adultos ( ) No contesta ( )

### **6. ¿Quiénes consumen o consumirían la aceituna verde en su hogar?**

Comprador ( ) Toda la familia ( ) algunos adultos ( ) No contesta ( )

### **7. ¿Qué valores relaciona con la aceituna que produce la empresa Baumann Crosby?**

Calidad ( ) Confianza ( ) Precios buenos ( ) No contesta ( )

### **8. ¿Tiene conocimiento de las características de exquisitez de la aceituna negra en relación a la aceituna de la competencia?**

Si ( ) No ( )

### **9. ¿Considera que las ventajas que posee lo podrían incentivar a comprar este tipo de aceituna con más frecuencia?**

Sí ( ) No ( )

### **10. ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?**

Sin cambios ( ) Distinto ( ) No contesta ( )

**11. ¿Qué atributos destaca como importantes en el momento de la decisión de compra?**

Calidad ( ) envase ( ) publicidad ( ) Sabor ( ) Aroma ( ) precio ( )

**12. Cuánto más estaría dispuesto a pagar el kg de aceituna conociendo sus ventajas comparativas respecto a la competencia**

0% ( ) 20 % ( ) 30% ( ) 50% ( )

**13. Qué sugerencias haría a los procesadores de aceituna negra?**

**14. ¿Conoce los puntos de venta de la empresa?**

Sí ( ) No ( ) No responde ( )

**15. ¿Cuáles son las alianzas estratégicas que establece la empresa?**

Proveedores( ) Asociaciones olivícolas( ) Pro Olivo( ) Otros( )

## Anexo C.

### Cuestionario que mide la productividad empresarial

Deberá marcar con una X el grado que mejor describa o más se adecue, únicamente puede marcar una opción por respuesta. Las respuestas serán de uso confidencial de acuerdo a la siguiente escala de valoración:

Nivel	Calificación	Puntaje
<b>A</b>	Escasamente	1
<b>B</b>	A veces	2
<b>C</b>	Generalmente	3
<b>D</b>	Siempre	4

Item	A	B	C	D
1. Para lograr el éxito, la empresa establece objetivos y metas a corto plazo.				
2. Se tiene claro los valores de la empresa dentro de la organización empresarial que permite una comunicación fluida.				
3. La empresa fomenta la innovación mediante la participación en proyectos que promueva la creatividad				
4. Se invierte en mejorar las tecnologías de proceso de producción que ocasione incorporar valor a dichos procesos.				
5. En la organización se practica la delegación de funciones a personas adecuadas.				
6. Todas las actividades desarrolladas son producto de previa planificación y priorización.				
7. Ante un ausentismo laboral la empresa no toma represalias, sino busca la motivación de sus empleados.				
8. La empresa busca y analiza los cuellos de botella en el proceso del producto y toma decisiones al respecto.				
9. Considera que la empresa está obteniendo resultados sobre el promedio invirtiendo menores recursos respecto a la competencia.				