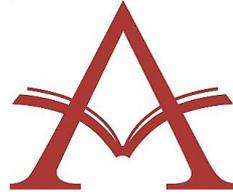


UNIVERSIDAD PERUANA DE LAS AMÉRICAS



**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GESTIÓN
DE EMPRESAS**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

**Aplicación del Modelo CANVAS como
Herramienta de Innovación Estratégica en
la Hostería Pirámide Cachiche - Ica - Perú.**

**PARA OPTAR EL GRADO DE BACHILLER EN CIENCIAS
ADMINISTRATIVAS Y GESTIÓN DE EMPRESAS**

AUTOR:

MARIEL ELIZABETH LÓPEZ HUIZA

ASESOR:

MBA. DORIS FARFÁN VALDIVIA

**LÍNEA DE INVESTIGACIÓN: PLANEAMIENTO ESTRATEGICO Y
DESARROLLO INSTITUCIONAL**

LIMA, PERÚ

DICIEMBRE, 2018

Resumen

La Hostería Pirámide de Cachiche SRL es una empresa del rubro hotelero que está en funcionamiento en la ciudad de Ica desde hace varios años, la empresa esta orientada hacia un segmento de cliente que son las personas que llegan a la ciudad con fines de realizar turismo. Actualmente debido al incremento del flujo de turistas hacia esta ciudad se están instalando más empresas dedicadas al rubro hotelero, por tanto, se hace necesario que se planteen innovaciones que les permitan captar nuevos clientes y mantenerse operando en el mercado generando rentabilidad.

Para conseguir que la innovación traiga beneficios para la empresa se sugiere hacer uso del método CANVAS y su aplicación como herramienta estratégica, ya que este método analiza a la empresa de manera integral siendo esta una herramienta práctica, simple y aplicable que permite se realicen innovaciones, crear propuestas de valor que le interesen al cliente sobre el producto o servicio que se le está prestando.

El modelo de negocio CANVAS permite analizar cómo se encuentra operando el negocio y en base a este análisis modificar el plan de negocio que se estaba llevando a cabo cubriendo todos los aspectos importantes del negocio, así mismo por su sencillez puede aplicarse directamente dando la posibilidad de que se adapte fácilmente a los cambios continuos del mercado permitiendo utilizar las ideas creativas con la finalidad de realizar las transformaciones necesarias que se requiera para la innovación del negocio.

Palabras clave: Segmento de cliente, Propuesta de valor, Modelo de negocio, CANVAS

Abstract

The Hosteria Piramide de Cachiche SRL from Ica's city; it's an enterprise of hotel industry that's operating for several years; the enterprise is directed a customer's segment that arrive to the city for tourist. Currently, due to the increase in the flow of tourists to this city, more companies dedicated to the hotel industry are being installed. Therefore, it's necessary to consider innovations that allow them to attract new customers and keep operating in the market, generating profitability.

In order to get that the innovation, bring to benefits for the company, it is suggested to use the CANVAS method and its application as a strategic tool, because this method analyzes the company in an integral way, being this a practical, simple and applicable tool that allows innovations to be made, create value proposals that interest the client about the product or service that is being provided

The CANVAS business model allows analyzing how the business is operating and based on this analysis, modifying the business plan that was being carried out covering all the important aspects of the business, as well as its simplicity can be applied directly giving the possibility of that adapts easily to the continuous changes of the market allowing the use of creative ideas in order to make the necessary transformations that are required for business innovation.

Keywords: Customer's segment, proposed of value, Model of business, CANVAS.

Tabla de Contenidos

Resumen	ii
Abstract	iii
Tabla de Contenidos	iv
1. Problema de la Investigación	
1.1. Descripción de la Realidad Problemática	1
1.2. Planteamiento del Problema.....	4
1.2.1. Problema general	4
1.2.2. Problemas específicos.....	4
1.3. Objetivos de la Investigación	4
1.3.1. Objetivo general	4
1.3.2. Objetivos específicos	4
1.4. Justificación e Importancia de la Investigación.....	4
2. Marco Teórico	
2.1. Antecedentes	6
2.1.1. Internacionales.....	6
2.1.2. Nacionales	8
2.2. Bases Teóricas	10
2.2.1. Visión estratégica del negocio de servicio	10
2.2.2. Tres imperativos de la administración de servicios	10
2.2.3. Plan de negocio.....	12
2.2.4. Segmentos de mercado meta.....	12
2.2.5. Plan de empresa basado en el modelo CANVAS.....	13
2.2.5.1. Segmentos de mercado.	15
2.2.5.2. Propuestas de valor	18

2.2.5.3.	Canales	23
2.2.5.4.	Relaciones con clientes	26
2.2.5.5.	Fuentes de ingresos.....	29
2.2.5.6.	Recursos clave.....	32
2.2.5.7.	Actividades clave.....	34
2.2.5.8.	Asociaciones clave	35
2.2.5.9.	Estructura de costes	36
2.3.	Definición de Términos Básicos	39
3.	Conclusiones	
4.	Recomendaciones	
5.	Aporte Científico del Investigador	
6.	Cronograma	
7.	Referencias Bibliográficas	
8.	Apéndice .	

Apéndice 1. Mapa del Departamento de Ica

1. Problema de la Investigación

1.1. Descripción de la Realidad Problemática

La industria hotelera actualmente es una de las actividades que mayor crecimiento está teniendo y es la que genera millones de empleos a nivel mundial y en el Perú también se viene dando este crecimiento debido a la gran afluencia turística debido a su patrimonio histórico-cultural, pues posee además de los restos arqueológicos, una variada gastronomía la cual se diferencia según las distintas regiones, una riqueza natural y una diversidad cultural que la hace único en el mundo.

Las hosterías por las características que tiene de proporcionar alojamiento y comida al huésped son muy requeridas por los viajeros, de allí que esta industria se encuentra en crecimiento realizando un movimiento económico que favorece y beneficia a la población contribuyendo al desarrollo de nuestro país por la generación de empleo y por la rentabilidad que obtiene las empresas dedicadas a este rubro.

A nivel mundial según informes de la Organización Mundial de Turismo, ha habido un crecimiento importante en las últimas décadas de 25 millones de turistas internacionales registrado en el año 1950 a ha pasado 278 millones en 1980, y para el año 2000 ya se tenía registrado 674 millones de turistas, para el año 2016 se llegó a 1,235 millones de turistas internacionales (visitantes que pernoctan). (Panorama del Turismo Internacional, (OMT) - 2017 p. 2).

En el año 2017 se incrementó el número de turistas con respecto al año anterior, pues se llegó a 1,323 millones de turistas internacionales que arribaron a distintas partes del mundo cifra que es un indicador de que el número de turistas se ira incrementado en los siguientes años (World Tourism Organization, Annual Report- 2017 p. 10).

El turismo América del Sur, tiene mucha relevancia en la actualidad; durante el 2015 el turismo es una vía para generar divisas y empleo, entre los 6 países más competitivos del mundo en turismo tenemos a Brasil donde el turismo representa el 3.3 % del PBI generando 2.6 millones de nuevos puestos de trabajo, en Panamá el 8.1 % del PBI y concentra el 9% de los empleos, Costa rica el 4.8 % del PBI y el 5% de la población se dedica al turismo, Chile donde el turismo representa el 3.4 % del PBI, Argentina que se encuentra en el puesto 50, y el Perú que se encuentra en el puesto 51 (Campoamor, 2017).

El crecimiento del turismo en América del Sur también se ha visto incrementado notablemente, así en el año 2010 hubo un flujo de 23,229 millones de turistas, en el año 2015 esta cifra se incrementó a 30.791 millones, y en el año 2016 se tuvo 32.815 millones de turistas como se observa cada año se incrementa este número de turistas lo cual es preciso hacer notar que esto influye notablemente en el crecimiento económico de la región. (Organización Mundial Turismo. Panorama del Turismo Internacional, 2017 p. 4).

El crecimiento del turismo receptor en el Perú también se ha incrementado en el año 2010 el Perú recibió a 2.299 millones de turistas internaciones así en el año 2015 se recibieron a 3.456 millones de turistas y finalmente el año 2016 se llegó a la cifra de 3.744 millones de turistas internacionales. (Organización Mundial Turismo, 2017).

El turismo en el Perú representa el 4% del PBI y además ha generado más de un millón de nuevos puestos de trabajo y se tiene como meta al año 2021 llegar a recibir 7 millones de turistas por año (Cámara de Comercio de Lima, 2017).

El potencial turístico de la Región Ica se inicia en Chincha y termina en Marcona, ya que en cada uno de estos lugares cuenta con sitios arqueológicos, históricos, eco turísticos, turismo de aventura, y la variedad gastronómica que posee la Región Ica.

Se cuenta con un gran valor turístico como son la Reserva Nacional de Paracas, Reserva nacional de San Fernando, Islas, Huaca La Centinela, las líneas de Nasca, conocidas mundialmente, así también las líneas de Palpa, playa Hermosa en Marcona, entre muchos atractivos turísticos de cada una de las cinco provincias. En los últimos años se ha incrementado el flujo de turistas en la región, tanto nacional como extranjera, generando de esta forma un incremento de los establecimientos de hospedaje colectivo. Los lugares más visitados son: la ciudad de Ica, Nasca Pisco y Paracas. Las procedencias de los visitantes principalmente son de: EE.UU., Italia, Alemania, Inglaterra, Francia, España, Brasil, Ecuador, Chile, Bolivia, China, Japón, en otros. De otro lado los visitantes nacionales proceden mayormente de Lima, Huancayo, Trujillo, Arequipa y Chiclayo

El flujo de Turistas que visitaron la región Ica en el año 2006 es de 686,179 turistas entre nacionales y extranjeros en el año 2010 se llegó a la cifra de 716,296 turistas y en el año 2014 se tuvo la cifra de 834,063 Turistas.

Así el número de personas que pernoctaron también se ha incrementado en los últimos años de 930,076 en el año 2006 se incrementó a 1,176 838 al año 2014, esto indica el crecimiento que se está dando en el turismo en la región, así como la demanda que se tiene sobre lugares donde pueda hospedarse el turista. (Vera 2017, p. 14)

Este potencial turístico se manifiesta en las inversiones hoteleras que se están realizando en nuestro país según el Presidente del Buró de Convenciones y Visitantes de Lima Sr. Carlos Canales manifestó que las inversiones en el Perú en el rubro hotelero superan los US\$ 3,000 millones correspondiendo a lima el 60% y al resto del país el 40 %, y el crecimiento en los últimos 10 años ha superado en 10 % a lo registrado entre el 2010 al 2016, realizándose una inversión de US\$ 2,500 millones en hotelería de los cuales el 60 % correspondieron al interior del país y el 40% a Lima.

1.2. Planteamiento del Problema

1.2.1. Problema general

¿De qué manera la aplicación del modelo CANVAS será utilizado como herramienta estratégica de innovación en La Hostería Pirámide Cachiche SRL– Ica – Perú, 2017-2018?

1.2.2. Problemas específicos

¿Cómo se realizará la innovación de la Hostería Pirámide Cachiche SRL aplicando el modelo CANVAS?

1.3. Objetivos de la Investigación

1.3.1. Objetivo general

Conocer de qué manera la información plasmada en el modelo CANVAS será suficiente y confiable para realizar la innovación estratégica de la Hostería Pirámide Cachiche SRL - Ica – Perú

1.3.2. Objetivos específicos

Determinar cómo se realizará la innovación de la hostería Pirámide Cachiche SRL aplicando el modelo CANVAS.

1.4. Justificación e Importancia de la Investigación

El trabajo de investigación tiene como finalidad la aplicación del modelo CANVAS como herramienta estratégica en la Hostería Pirámide Cachiche SRL - Ica – Perú.

Toda hostería debe de ofrecer al cliente los servicios en condiciones óptimas de higiene, local, mobiliario y equipos en buen estado de conservación, además, debe cumplir con las normas de seguridad vigentes. (Reglamento de Restaurantes - DECRETO SUPREMO N° 025-2004-MINCETUR - CAPITULO VII Artículo 25°. - Condiciones del servicio. Las empresas deben cumplir con la normatividad que es esencial para brindar un servicio de calidad a sus clientes, ya que el cliente es la razón de ser del negocio sin ella el negocio no genera rentabilidad, por tanto, el negocio debe contar con un ambiente saludable personal capacitado en la atención y los equipos necesarios para el buen funcionamiento, así ofrecer un buen producto o servicio de calidad al cliente y poder mantener la fidelidad y que estos puedan hacer comentarios positivos lo cual servirá de recomendación a otros viajeros.

La innovación de una empresa de servicios como es el caso de las hosterías es importante porque permite mantenerse a la vanguardia, para que las personas que van a hacer uso de estos servicios se sientan satisfechos, permitiendo de esta manera que la empresa siga operando aumentando su rentabilidad y además generando más puestos de trabajo que es importante para el desarrollo del país, por ello es conveniente realizar este tipo de trabajo de investigación pues permitirá conocer como está operando, que necesidades tiene de manera que permita desarrollar un plan de mejoras, mediante este trabajo de investigación se podrá plasmar nuevas ideas de mejora del negocio, buscar huecos de mercado que no se están aprovechando y detectar nuevas oportunidades que permitan ampliar el negocio y sea más rentable.

2. Marco Teórico

2.1. Antecedentes

2.1.1. Internacionales

Flores Barros, Ana (2017) “Desarrollo del modelo de negocio CANVAS en el Restaurante Hostal ‘Bachita’ perteneciente a la parroquia Tababela”.

Tesis para optar el grado de Ingeniería en administración de empresas de la Universidad Tecnológica Israel, Ecuador.

Este estudio tuvo como finalidad implementar el modelo de negocio CANVAS, en la implementación de nuevos platillos a los ya existentes en el restaurante “Bachita” para que puedan tener como resultado una mayor rentabilidad segmentando a sus clientes y de esta manera ofertarles una propuesta de valor destinada a cada una de las necesidades de los clientes.

Mediante la aplicación de este modelo de negocio se pretende generar el posicionamiento del restaurante “Bachita” y brindar un producto de valor para el cliente mediante la implementación de nuevos procesos, generar nuevas alianzas estratégicas con la finalidad de que la publicidad de la empresa se amplíe y de esta manera sea el restaurante más visitado y conocido en el sector.

Con la aplicación del modelo CANVAS se plantean una serie de acciones el cual servirá de guía en las actividades a desarrollar para que el negocio tenga mayor rentabilidad.

Araya Bossa, Jose (2016) “Diseño de una Estrategia de Negocio para el Hostal ‘La Casona Hostel’ Barrio Bellas Artes, Santiago de Chile”, Tesis para optar el grado de magister en gestión y dirección de empresas, Universidad de Chile, Chile.

Este estudio tuvo como finalidad elaborar el análisis estratégico el cual permitirá guiar el nuevo diseño de la estrategia que seguirá el hotel así mismo se identificaron los factores claves que permitirán asegurar el logro de los objetivos que se plantearon en esta nueva etapa de gestión del hostel.

El modelo de negocios CANVAS se desarrolla por un lado considerando la realidad del hostel, pero también se enfocó en las iniciativas que se han propuesto considerándose en la estructura de costos solo lo relacionado con el proyecto y no al hostel en su conjunto.

Según la evaluación económica realizada recomiendan implementar esta estrategia y de esta manera el hostel brinde una oferta diferenciada, muy difundida y la puesta en valor, con una nueva estructura de organización en sus procedimientos que le permitirán implementar este nuevo modelo, por lo que el modelo de negocio que se ha planteado servirá como mapa guía para el fortalecimiento y el incremento de su rentabilidad.

Manzano, Héctor (2015) “Modelo Canvas de negocio en el sector servicio de restaurantes ubicados en Maracaibo” Trabajo Especial para optar el título de licenciado en administración de empresas, Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.

La finalidad de este trabajo de investigación es describir los módulos, estudiar los patrones, identificar estrategias y proponer guías de acción utilizando el modelo CANVAS de negocio para el sector de servicio de restaurantes y dar solución a los diferentes escenarios que se presentan a los inversionistas emprendedores en este sector y contribuir a incrementar la eficiencia y eficacia ya que con la aplicación del modelo se desarrollarán nuevas estrategias que permitirán incrementar sus utilidades.

La investigación se ha efectuado en las empresas del sector de servicios del municipio de Maracaibo, y se ha focalizado al área administrativa de tal manera que la gerencia de administración aplicando los nueve módulos que componen el modelo puedan aprovechar las ventajas comparativas que pueden alcanzar mediante el uso, aplicación conocimiento y correlación adecuando el modelo convenientemente al sector del servicio de restaurantes.

2.1.2. Nacionales

Samamé Altamirano Ytala, Sosa Cabrera Sandra (2015) Plan de Negocio para Instalar un Restaurante Café Cultural en la Ciudad de Chiclayo, tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

La finalidad de este trabajo de investigación es presentar un plan de negocio para poner un restaurante café cultural en la ciudad de Chiclayo delineado según el modelo de negocio CANVAS y determinar la inversión a realizarse, la rentabilidad, y el tiempo de retorno de la inversión que se hará, para tal fin se realizó encuestas, así como estudios de mercado.

El modelo de negocio CANVAS es tomado en este estudio como base para este plan de negocio para lograr posicionar a la empresa a la vanguardia del mundo empresarial, basado en los nueve elementos del modelo y hacer sustentable el negocio, se inicia realizando un estudio de campo, aplicando estrategias para captar clientes, las claves para posicionar el producto y conformar nuevas alianzas y de esta manera logre crecer la empresa determinándose así, que un lapso menor a dos años se recupere la inversión.

Castro Yajahuanca Ana, Castro Yajahuanca Maria (2016) Plan de Negocio para la Implementación de una Hostería en la Ciudad de Lambayeque, tesis para optar el título de licenciado en administración de empresas, Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Este trabajo de investigación tiene como finalidad demostrar la viabilidad en la implementación de una hostería en la ciudad de Lambayeque que brinde hospedaje comodidad y seguridad a los clientes, para este fin se realizó un estudio de mercado para determinar la predisposición que tienen los turistas para hospedarse en esta hostería, el estudio revelo que existe una gran demanda por parte de los turistas tanto nacionales como extranjeros por este tipo de servicio.

El proyecto está orientado para un segmento de mercado de clase media alta que gustan realizar turismo cultural. El estudio desarrollado en este trabajo de investigación comprende la determinación de la viabilidad de mercado, técnico operativa, organizacional, económica y financiera llegándose a determinar que el proyecto es rentable.

Pachas Caballero Carlos, Vilches Espinoza Fanny (2015) “Planeamiento Estratégico de la Industria Hotelera para el Turismo Receptivo”, tesis para optar el Grado de Magister en administración de negocios globales Pontificia Universidad Católica del Perú.

La finalidad de este trabajo de investigación es analizar la situación actual de la industria hotelera peruana para el turismo receptivo, proponer estrategias y un plan de implementación para que el sector hotelero sea uno de los que más contribuyan con el bienestar e incremento del producto bruto interno del país.

Se realiza un análisis de la situación general de la industria hotelera orientado al turismo receptivo, la Visión, misión, valores, y códigos de ética que orienten la industria hotelera, se realiza la evaluación mediante una matriz de factores externos, perfil competitivo y referencial, una evaluación interna mediante la matriz de evaluación de factores internos, se analiza los intereses y el potencial de la industria hotelera a largo plazo, cual es el proceso estratégico a seguir mediante una matriz FODA, la implementación estratégica con objetivos a corto plazo, la evaluación estratégica y la competitividad de la industria hotelera para el turismo receptivo

2.2. Bases Teóricas

2.2.1. Visión estratégica del negocio de servicio

Según Heskett plantea cuatro elementos básicos para lograr desarrollar la visión estratégica de un negocio de servicio. Los cuales están relacionados entre sí, es así que el autor plantea una serie de preguntas que serán una guía para cada uno de estos tipos de negocios, lo cual permitirá a la alta dirección de la empresa tomar las decisiones que permitan delinear todos los elementos con los cuales logren dar vida a su visión de negocio de servicio, lo cual permitirá a la empresa que inicie con el diseño para lograr establecer las estrategias requeridas. (Balanko, p. 6).

2.2.2. Tres imperativos de la administración de servicios

Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete (1994, p. 55) sostiene que cuando una empresa del rubro de servicios se encuentre organizada en torno a líneas, el logro de la coordinación y la cooperación estratégica requeridas, necesitara que la alta dirección establezca en cada uno de los procesos principios claros, como parte del reto que se plantea la administración de servicios es garantizar que cada uno de los

tres imperativos funcionales estén relacionados con los demás y que todos ellos se apoyen mutuamente.

- ***El imperativo de marketing.*** Se refiere a que la empresa debe de seleccionar a ciertos tipos de clientes, aquellos que tengan la voluntad de servir para luego crear con ellos relaciones que sean rentables los cuales se realizaran a través de la entrega de una amplia gama de paquetes de servicios diseñados cuidadosamente de tal modo que los clientes deseen adquirirlos. Los clientes podrán apreciar que el paquete ofrecido posee la calidad que ellos están buscando y que estos satisfacen sus necesidades y por ende que este paquete tenga una calidad superior a las otras que son ofertadas por la competencia.
- ***El imperativo de las operaciones.*** Para crear un nuevo paquete de servicios y entregarlos a los clientes que han sido seleccionados la empresa deberá contar con las técnicas necesarias de tal manera que permitan a esta cumplir con los clientes en lo que se refiere a horarios, costos y calidad y además esta deberá mejorar la productividad de tal modo que permita reducir sus costos. la empresa deberá contar con los recursos necesarios en cuanto a equipos, tecnología e instalaciones, así como también evitar ciertos impactos negativos que se puedan dar tanto en la comunidad como en los empleados por el nuevo paquete de servicios que se va a brindar. para ello será necesario que los empleados reciban la capacitación adecuada sin dejar de lado las habilidades que estos poseen
- ***El imperativo de los recursos humanos.*** Después de reclutar al personal que trabajara en la empresa, esta deberá de capacitarlos y motivar a todos los trabajadores de los distintos niveles tanto a los gerentes, supervisores y empleados de tal modo que todos trabajen juntos brindando un paquete de

servicio que satisfaga al cliente y que este se encuentre dentro del plan de eficiencia operativa. los empleados que laboran en la empresa deben de sentirse apreciados e identificados con la empresa deberán sentir que esta les ofrece oportunidades de crecimiento para así sentirse orgullosos de trabajar en esta empresa.

2.2.3. Plan de negocio

Un plan de negocios es una herramienta de trabajo, proyecto el cual es plasmado en un documento por el empresario que ve una oportunidad y se aventura en este propósito, este documento al ser el punto de partida del proyecto plasma las ideas del emprendedor debe de ser realista y debe de tener en consideración todos los escenarios posibles pues lo que se buscara es reducir en gran medida los riesgos que conlleve este proyecto.

Un plan de negocios identifica y evalúa el proyecto, determina si este es viable tanto técnica, económico o financieramente, debe de contener objetivos estratégicos y tácticos que puedan ser utilizados tanto por los inversionistas o administradores de una empresa.

Por tanto, un plan de negocio va a describir y analizar las características del proyecto trazando objetivos y metas a corto y largo plazo, debe de plantear posibles soluciones ante las dificultades que se presentaran y la manera de cómo afrontarlos, por tanto, es necesario contar con este plan a fin de podamos dar solución a una serie de eventualidades que se presentan cuando se emprende un negocio.

2.2.4. Segmentos de mercado meta.

A fin de llevar a cabo una estrategia comercial se hace necesario definir a que segmento de mercado estará dirigido el servicio que se va a brindar de tal manera que nos permita satisfacer las necesidades que estas tienen de una manera efectiva.

Esto implica adquirir información que nos permita conocer a los clientes mediante los estudios e investigaciones de mercado, así como también a los competidores, proveedores, servicios alternativos y de esta manera posicionar el producto en la mente del consumidor

2.2.5. Plan de empresa basado en el modelo CANVAS.

El plan de empresa escrito por Alexander Osterwalder es un modelo de negocio dividido en nueve módulos básicos todos ellos interrelacionados en el que se plantea una serie de objetivos estrategias y acciones que nos permitirán conseguir mayores ingresos y de esta manera aumentar la rentabilidad de la empresa, el modelo CANVAS es una herramienta de análisis donde se verá reflejada las fortalezas y debilidades del modelo de negocio que se plantea llevar a cabo. Seguidamente se describe cada uno de los nueve módulos del modelo CANVAS del texto publicado en español Generación de modelos de negocio de Alexander Osterwalder & Yves Pigneur.

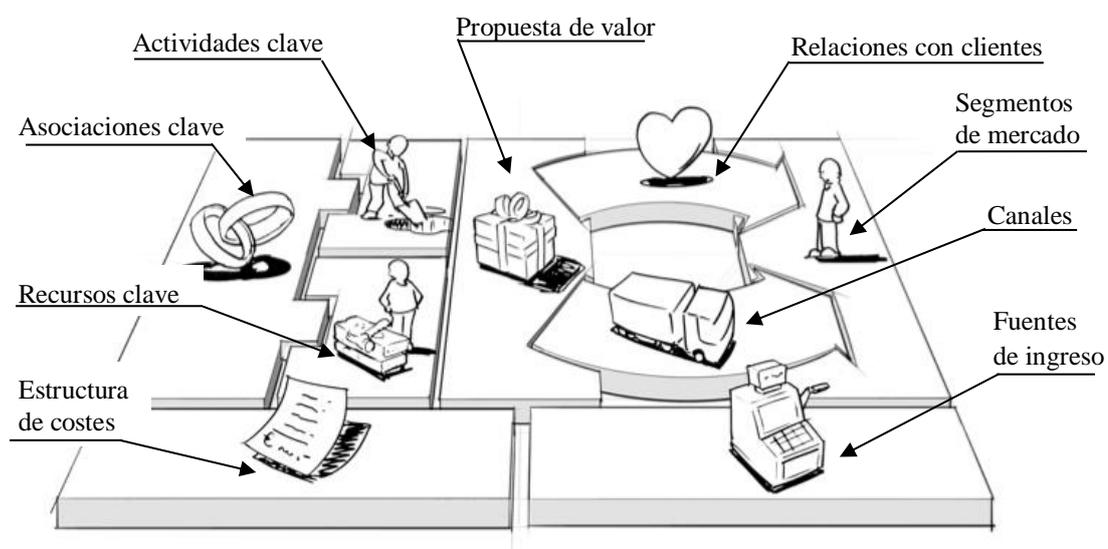


Figura 1. Lienzo de Modelos de Negocio.

Fuente: Generación de modelos de negocio. (p. 18-19), por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011)

Los nueve módulos del modelo CANVAS de negocios

N°	Modulo	Descripción
1	Segmento de mercado	Debemos identificar cual es nuestro público objetivo que va a adquirir nuestro producto
2	Propuesta de valor	Permite detallar las características que tendrá nuestro producto para hacerlo mejor que los demás
3	Canales	Como se hará la entrega de nuestra propuesta de valor al cliente
4	Relaciones con los clientes	Especificar cual es el efecto que tendrá nuestro producto en los consumidores
5	Fuentes de ingreso	Cuáles serán las formas de pago de nuestros clientes
6	Recursos clave	Son los recursos que consumiremos para realizar nuestra actividad
7	Actividades clave	Son las acciones a tomar para ofrecer el producto como publicidad, transporte, distribución etc.
8	Asociaciones clave	Permite Identificar con quien nos asociaremos para llevar a cabo nuestra actividad
9	Estructura de costes	Permite analizar los costos fijos y variables de la empresa para llevar a cabo nuestra actividad

2.2.5.1. Segmentos de mercado.

Modulo que permite identificar cual es el público objetivo al que se dirige una empresa.

Los clientes son la razón de ser de cualquier modelo de negocio pues sin ellos la empresa no podrá sobrevivir en el mercado, requiere de ellos para ser rentable y para atraerlos y mantenerlos, debe de satisfacer las necesidades que esta demanda según el segmento al cual pertenezcan pues cada uno de ellos tienen sus propias necesidades y maneras de satisfacerlos.

Estos segmentos de mercado pueden ser grandes o pequeños y para determinar esto la empresa deberá de realizar un estudio de mercado previamente y en función a ello determinar a qué segmento de mercado ira dirigido su producto deberá de conocer las características de este y determinar si esta en capacidad de realizarlo, conocido esto se tomara la decisión y se procederá a diseñar el modelo de negocio para ello se recabara toda la información posible de las necesidades concretas del cliente al cual estará dirigido el producto.

Los clientes pertenecerán a distintos segmentos de mercado si:

- *Para satisfacer sus necesidades demandan de distintas ofertas que tiene el mercado*
- *Se requiere de distintos canales de distribución para llegar a ellos.*
- *Requieren de una atención diferenciada;*
- *Su ingreso económico es distinto;*
- *Pagan por las distintas cualidades que tiene el producto*

Ejemplos de segmentos de mercado existentes:

Mercado de masas

Los modelos de negocio que están dirigidos al público en general no hacen distinción de los segmentos de mercado.

Las estrategias de este modelo de negocio están dirigidas a todas las personas, esta centrado hacia una gran masa del mercado los cuales tienen problemas y necesidades similares, dentro de esta gran masa de mercado se puede distinguir algunos de ellos; como son los innovadores que adquieren todo lo que es novedad como son los productos electrónicos, los conservadores que adquieren productos que están probadas, los escépticos que adquieren el producto cuando observan que ya está difundido en el mercado, y los early adopters son los primeros clientes que adquieren el producto a pesar que no satisface del todo su necesidad pero cubre su problema.

Nicho de mercado

Los modelos de negocio que están orientados a nichos de mercado atienden a pequeños grupos de clientes que tienen necesidades similares y que requieren ser satisfechas, requiriendo para ello de proveedores especializados ya que las necesidades de este grupo son muy concretas, por tanto se trata de satisfacer necesidades muy particulares pues los clientes buscan adquirir un servicio o producto que satisfaga sus gustos

Estos modelos de negocio están especializados en dar solución a la medida del cliente aquí prima la relación proveedor-cliente, por tanto un nicho de mercado se da cuando los proveedores no están atendiendo las necesidades de un sector de la población.

Mercado segmentado

Existen distintos segmentos de mercado por lo que estos deberán de ser tomados en cuenta en los modelos de negocio que se plantean ya que cada uno de ellos tiene sus propias necesidades y los cuales son diferentes entre sí, siendo el mercado bastante amplio se hace necesario dividir el mercado en grupos los cuales tengan necesidades y características semejantes a fin de ofrecer una oferta diferenciada al grupo objetivo al cual está dirigido nuestro producto.

Segmentar el mercado nos permite optimizar nuestros recursos y así poder direccionar nuestros esfuerzos de marketing hacia ese mercado objetivo brindando una solución a la medida en el cual otro competidor difícilmente lo atenderá. El segmento de mercado se encuentra agrupada en variables demográficas, geográficas, de conducta y psicográficas.

Este el caso de una empresa peruana que creo la marca de prendas de vestir “ANGELA ANDREA” al ver que en nuestro medio no se encontraba en las tiendas ropa para mujeres de talla grande decidieron confeccionar para este mercado encontrado un mercado desatendido por las demás empresas de confección de prendas de vestir.

Mercado diversificado

Una empresa que opte por un modelo de negocio de este tipo deberá de producir diferentes bienes o servicios de tal modo que le permita atender a dos o más segmentos de mercado ya que estos no se encuentran relacionados y presentan características muy diferentes.

El objetivo de este modelo de negocio es ofrecer la mayor variedad posible de productos o servicios para poder atender a una diversidad de clientes que tienen necesidades distintas, un ejemplo claro de diversificación lo tenemos en las empresas fabricantes de perfumes los cuales presentan diversos tipos de perfumes en diferentes presentaciones dirigiéndose de esta manera a un mercado que tiene distintas necesidades.

Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales)

En este modelo de negocio las empresas atenderán a dos o más segmentos de mercado totalmente independientes, para ello las empresas deberán de realizar una serie de actuaciones tales como presentar y preparar ofertas muy cuidadosas y de calidad, las empresas que se aproximen a este mercado requieren en primer lugar de una visión a largo plazo y tener capacidad de resistencia, se debe de ser muy escrupuloso cuando se elaboran las ofertas, un claro ejemplo de esto son las tarjetas de crédito que son ofertadas por los bancos para el éxito de estas se requiere tener una cartera grande de clientes y gran cantidad de comercios que acepten estas tarjetas.

2.2.5.2. *Propuestas de valor*

Módulo referido al conjunto de productos y servicios que generan valor para un determinado segmento de mercado.

La propuesta de valor son los beneficios, servicios, y valor agregado que se le brinda al cliente y es uno de elementos que determina que el cliente opte por uno u otro producto o servicio.

Lo que se busca es determinar que es lo que le motiva al cliente para que adquiera un producto o servicio y que se mantenga fiel a este frente a otras que existen en el mercado, por tanto, es necesario determinar cuales son las motivaciones y características que el cliente tiene y en función a ello poder satisfacerlas, es así que para que se tenga éxito en la estrategia comercial que se plantea es generar un valor superior para satisfacer la necesidad del cliente, finalmente será la combinación entre las expectativas que tenga el cliente y las posibilidades que la empresa tenga de poder satisfacerlas.

Una propuesta de valor contiene una serie de elementos que contribuyen en la creación de valor lo cual constituirá una serie de ventajas o diferencias que la empresa ofrece a los clientes los cuales pueden cualitativos (Novedad, personalización, etc.) o cuantitativos (Precio, calidad, etc.) de los cuales mencionaremos los más resaltantes.

Novedad

Una serie de nuevos productos que no existían en el mercado al salir van a cubrir o van a crear la necesidad de adquirirlos, originando en los clientes una necesidad que hasta el momento en que no aparecía era inexistente pues no había ninguna oferta similar, generalmente este tipo de valor se relaciona con la tecnología por ejemplo los Celulares existen una gran cantidad de industrias que están innovando continuamente creando en el cliente la necesidad de adquirir el ultimo modelo.

Mejora del rendimiento

Aumentar el rendimiento con la finalidad de mejorar los resultados de un negocio proporcionara mejoras en la empresa pues va a proporcionar

metas para optimizar los resultados de una manera estratégica y sistemática a fin de crear valor.

Se tiene que tener en cuenta que no siempre es así ya que por ejemplo se da el caso en el sector informático pues la mejora del rendimiento de estos no crea valor en la misma proporción como es el caso de las computadoras personales a pesar del aumento de capacidad estas no tienen la misma demanda por el público.

Personalización

Uno de los desafíos que presentan las empresas en la actualidad es ofrecer un producto o servicio diferenciado de acuerdo a las necesidades específicas que tienen los diferentes clientes o segmento de mercado, esto implica conocer las preferencias del cliente ya que este tiene sus propios deseos, preocupación y necesidades por tanto las empresas están siempre en la búsqueda de adaptar el producto o servicio a esta necesidad y de esta manera crear valor.

Diseño

El diseño es un factor que se aplica en todos los ámbitos y difícil de medir se encuentra en todos los ámbitos se podría dividir en tres grupos la edición, la publicidad y la identidad, el diseño es una parte esencial de crear valor ya que lo podemos aplicar por ejemplo en el mundo publicitario, la moda, y la electrónica de consumo, el diseño trata de buscar una solución a ciertas necesidades que tiene el cliente buscando que el producto sea práctico y estético.

Marca/Estatus

Los consumidores siempre están en la búsqueda de reconocimiento y estatus que indique imagen, posición social y económico, ello lo lleva a adquirir una marca específica para indicar riqueza o demostrar que van con lo último que ha salido al mercado, por ello las diferentes marcas ofrecen productos, servicios y experiencias que permitan al consumidor aliviar la ansiedad que este tiene de impresionar a sus pares.

Precio

Existen segmentos de mercado que se rigen por los precios por lo que muchas empresas implantan estrategias de precios para llegar a este público consumidor, las estrategias se basan en fijar precios mayores, iguales o menores a los precios de mercado a fin de llegar a este segmento y transmitir una imagen al consumidor, existen estrategias en términos de precio para lograr los objetivos que la empresa tiene trazado estos pueden ser de:

Penetración: cuando se lanza un nuevo producto al mercado para estimular al cliente a elegir el nuevo producto.

Alineamiento: cuando se introduce al mercado un producto o servicio y se hace con un precio similar a los ya existentes.

Selección: la estrategia consiste en ofrecer un producto a un precio mayor al existente en el mercado tales como son los artículos de lujo o exclusivos.

El objetivo de basar un producto en un esquema de precios es alcanzar objetivos de aumentar los beneficios lo máximo posible.

Reducción de costes

Las empresas tratan de incrementar su productividad reduciendo cada vez más el costo de sus operaciones lo cual finalmente es trasladado a los clientes creando de esta manera valor ya que el producto tendrá un valor añadido el cual es adquirir el mismo producto o servicio por un precio menor, esto se da generalmente en productos poco diferenciados cuya única arma para competir en el mercado es el precio.

Reducción de riesgos

Para el cliente es importante tener conocimiento del producto o servicio que está adquiriendo el saber que cuenta con una garantía de lo que está adquiriendo es una manera de crear valor y crear confianza en el consumidor, las empresas tienen que cuidar este prestigio que va adquiriendo su producto o servicio ya que de generarse una mala reputación de este traerá consigo el quiebre de la empresa, ya que en una economía globalizada y donde la información está al alcance de todos, así una información positiva o negativa de la calidad o cualidad de un producto o servicio llegará a conocimiento de todos los consumidores ya que existe un efecto dominó que es muy difícil de controlar.

Accesibilidad

Poner al alcance de los consumidores productos o servicios a los cuales no tenían accesibilidad es una manera de crear valor esto puede lograrse creando un nuevo producto o servicio y poniéndolo al alcance de los consumidores, también se puede lograr esto cuando el producto llega a tener un precio moderado que permita conseguir o adquirirlo, de este modo un

segmento del mercado tendrá acceso a esto, un caso que se tiene es con lo que respecta a los medicamentos cuando sale un nuevo producto para que este sea asequible a los pacientes se tiene primero hacer conocimiento al consumidor de las propiedades curativas de este, producirlo en masa y colocarlo en los puntos de venta para que esté al alcance de todos.

Comodidad/Utilidad

Buscar la satisfacción del consumidor al adquirir un producto o servicio también es una manera de crear valor, pues como resultado de ello, cuanto mayor sea la utilidad y lo provechoso o conveniente que tiene el producto o servicio, el deseo de consumirlo será mayor configurándose de este modo una serie de conducta de consumo y preferencias lo que genera finalmente la demanda, es el caso de los servicios los consumidores de hoteles y restaurantes que además de precios bajos, buscan comodidad, y estos deben de ofrecer a sus clientes los diferentes servicios según la tendencia actual por ejemplo acceso a internet por medio de redes *wifi*.

2.2.5.3. Canales

Módulo donde se describe como debe de comunicarse una empresa para hacer llegar su mensaje al mercado

para poder establecer el contacto entre la empresa y el consumidor la empresa debe de elegir los canales de comunicación, distribución y venta, deberá de hacerlo de la manera mas conveniente entre los múltiples canales según lo que este ofertando, en la actualidad las empresas deben de estar o ir donde los clientes van, es así por ejemplo que los bancos ahora se encuentran en los centros comerciales,

otros negocios han proliferado haciendo uso del internet siendo esta la forma más económica de llegar a los consumidores.

Los canales tienen algunas de las siguientes funciones:

- *Hacer de conocimiento a los clientes de los productos y servicios que brindan;*
- *Ayudar a los clientes a evaluar la propuesta de valor;*
- *Permite que los clientes adquieran productos y servicios característicos;*
- *Brindar a los clientes una propuesta de valor;*
- *Ofrecer a los clientes un servicio de atención postventa.*

Los canales tienen cinco fases distintas, de las cuales podemos distinguir los canales directos e indirectos, canales propios y de socios comerciales.

Para que el producto pase del fabricante al consumidor se utiliza una serie de canales los cuales deben de utilizarse de un modo adecuado. Para lograr que la empresa entre en contacto con el cliente deberá de utilizar sus propios canales o canales de socios comerciales. Si son propios los canales estos pueden ser directos en las cuales el productor vende el producto directamente al consumidor sin ayuda de intermediarios tales como: por internet, por correspondencia o en sus propias tiendas. En un canal de distribución indirecta el producto va del fabricante al distribuidor y de allí a la tienda minorista para finalmente pasar al consumidor final el producto requiere tener un precio de venta al por mayor y por menor, la distribución indirecta deja menos margen de beneficio que la distribución directa ya que el fabricante, el distribuidor y el minorista deben de obtener beneficios del producto, pero también permite alcanzar un mercado masivo, como ejemplo de este tipo de distribución lo tenemos en las ventas de bebidas alcohólicas pues usa un canal de distribución indirecto de varios niveles.

Tipos y fases de canal.

Tipos de canal			Fases de canal
Propio	Directo	<i>Equipo comercial</i>	<p>1. Información</p> <p>¿Cómo brindamos la información de los productos y servicios que brinda nuestra empresa?</p> <p>2. Evaluación</p> <p>¿Cómo hacemos que los clientes evalúen la propuesta de valor que brindamos?</p> <p>3. Compra</p> <p>¿Cómo podrán adquirir los consumidores los productos y servicios ofertados?</p> <p>4. Entrega</p> <p>¿Cómo hacemos entrega de la propuesta de valor a nuestros clientes?</p> <p>5. Posventa</p> <p>¿Qué servicio de atención posventa ofrecemos a nuestros clientes?</p>
		<i>Ventas por internet</i>	
Socio	Indirecto	<i>Tiendas propias</i>	
		<i>Tiendas de socios</i> <i>Mayorista</i>	

Fuente: Generación de modelos de negocio. (p. 27), por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011)

2.2.5.4. Relaciones con clientes

Módulo donde se describen las relaciones que tendrá la empresa con un determinado segmento de mercado.

Mantener una relación con los clientes viene a ser uno de los elementos claves que permitirán que el negocio desarrolle, los clientes que adquieren un producto o servicio requieren seguir comunicados con su proveedor pues siempre están en la búsqueda de información de los nuevos cambios, tendencias y mejoras al producto que adquirieron, así como también ellos quieren hacer llegar sus comentarios acerca del producto o servicio a fin de que la empresa haga mejoras a este, la relación con la empresa puede ser de distintas maneras ya sea personal o automatizada.

La relación con los clientes es distinta por lo que es importante saber de que manera nos comunicaremos con ellos, esta relación se basa en los siguientes fundamentos.

- *Tener información del cliente captado.*
- *Implementar un programa que permita fidelizar al cliente.*
- *El equipo de servicio al cliente debe estar capacitado para estimular las ventas.*
- *Brindar al cliente la satisfacción de un buen servicio*

Entre las categorías que se dan entre cliente y empresa se tiene:

Asistencia personal

En este tipo de relación existe una interacción entre la empresa y el cliente, para ello las empresas tienen una cartera denominada atención al cliente que son quienes van a interactuar con el cliente bien sea durante el proceso de venta o posteriormente después de haberse realizado las ventas

Asistencia personal exclusiva

Este tipo de relación se caracteriza porque la relación con el cliente es cercana y se da por bastante tiempo, la atención al cliente es brindada al momento de la venta y también es atendido cuando tiene inconvenientes o desea realizar consultas este tipo de atención se da generalmente en los bancos en ella existe la plataforma del asesor o sectorista quien es el que está en atención directa con el cliente.

Autoservicio

Esta es una relación donde el cliente es quien se atiende no existe una relación entre el cliente y la empresa para realizar la venta, la empresa solo se limita en poner al alcance del cliente los productos que oferta, esto se da generalmente en los supermercados, en algunos tipos de restaurantes donde el cliente es quien se sirve.

Servicios automáticos

Esto es una relación donde este combinado el autoservicio con los procesos automáticos, para ello hace uso de la tecnología como ejemplo de ello tenemos cuando se realiza la anulación automática de las reservas de un pasaje el cual se realiza por correo electrónico.

Los bancos a través de los cajeros automáticos permiten que el cliente realice una serie de transacciones comerciales, de esta manera el cliente no requiere de una persona que lo atienda ya que el mismo podrá realizar el autoservicio a través de estas máquinas electrónicas.

Comunidades

Las empresas para mantener una relación con los clientes están haciendo uso de las comunidades de usuarios, esto facilita mucho el contacto entre la empresa y los miembros de la comunidad, lo cual permite que se debata acerca de las diferentes características que tiene el producto o servicio. Dentro de los tipos de comunidades que podemos citar están las comunidades genéricas y las comunidades de nicho, de la primera podemos decir que esta abarca un amplio espectro de usuarios es una comunidad donde difícilmente se forman líderes de opinión pues esta se renueva constantemente en lo que respecta a los usuarios, seguidores, clientes, etc. Aquí se pueden abordar diversos temas y los resultados se ven en un corto plazo. La segunda esta dirigida a un publico especifico pero que también es una comunidad grande en este tipo de comunidad si se tiene líderes de opinión, las opiniones que brindan son de calidad y aportan valor al resto de la comunidad estas comunidades de nicho son más lentas en su crecimiento y los resultados no son tan rápidos como en el caso de las comunidades genéricas.

Creación colectiva

Se trata de recurrir a la colaboración de los clientes con la empresa a fin de crear valor, es un proceso de donde se fomenta la proximidad e interacción entre el cliente y la empresa como factores claves para el dialogo y la construcción de historias de tal manera que incrementen el valor que se percibe de la marca, aquí la tecnología juega un papel estratégico para la realización del intercambio y este no tenga fronteras. Un ejemplo de ello se da cuando las empresas animan a sus clientes a presentar diseños de nuevos productos y que estos sean innovadores.

2.2.5.5. *Fuentes de ingresos*

Modulo referido de cómo la empresa va a buscar los medios para obtener beneficios económicos.

Todas las empresas tratan de obtener ingresos, lo cual lo van a realizar mediante la venta de sus productos o de la prestación de un servicio, para ello la empresa debe de saber el valor que esta dispuesto a pagar el cliente de cada segmento de mercado al cual esta dirigido el producto.

Cada fuente de ingresos puede tiene su propio mecanismo para fijar los precios de una manera diferente que pueden ser: lista de precios, negociación, subasta, según mercado, por volumen o rentabilidad.

Según A. Osterwalder & Yves Pigneur un modelo de negocio puede implicar dos tipos de fuentes de ingresos diferentes:

1. *Ingresos por transacciones que es producto de pagos que hacen los clientes.*
2. *Ingresos derivados de pagos que se realizan a cambio de la entrega de un producto o de un servicio posventa realizada al cliente.*

formas de generar las fuentes de ingresos:

Venta de activos

Las empresas tienen una gran variedad de activos el cual lo usan en sus operaciones que realizan diariamente, lo realizan para generar ventas y obtener ingresos, luego el cliente adquirirá los derechos de propiedad de este con lo que podrá hacer lo que quiera con él.

Por ejemplo, Ford vende vehículos y cuando el cliente lo compra el puede hacer lo que desee con el usarlo, revenderlo, guardarlo, destruirlo, etc.

Cuota por uso

Esta fuente de ingresos está basada en el uso de un determinado producto o servicio que realiza un cliente y está en relación directa con el tiempo de uso, es decir a mayor uso mayor será el pago que realizará el cliente. Por ejemplo, cuando hacemos uso del servicio de las habitaciones de un hotel los hoteles van a cobrar por este servicio, el uso que realizamos de una computadora en una cabina de internet se tendrá que pagar por los minutos que se ha hecho uso de estos, los estacionamientos van a cobrar a los clientes por el tiempo de parqueo del coche.

Cuota de suscripción

Cuando una persona paga por un producto o servicio en intervalos regulares va a tener acceso a hacer uso de lo que ha pagado generando una fuente de ingreso a quien lo proporciona. En términos de venta cuando el cliente se suscribe por ejemplo podría recibir una revista, un libro, un diario, etc. en las publicaciones periódicas que se da por un determinado tiempo. En caso de servicios tenemos por ejemplo a los gimnasios que venden suscripciones por un determinado periodo de tiempo a sus miembros para que hagan uso de sus instalaciones.

Préstamo/alquiler/*leasing*

Esta fuente de ingresos se da cuando se realiza una concesión por un periodo de tiempo y por el cual el concesionario recibirá un pago por el precio establecido, en este caso los que van a hacer uso del servicio lo van a hacer por un periodo de tiempo limitado en el contrato no asumen el costo de la propiedad, un claro ejemplo de ello sería de las empresas que alquilan oficinas

comerciales pues estos lo hacen por un tiempo limitado en las clausulas del contrato de alquiler, hacen uso de las oficinas sin necesidad de comprar estas.

Concesión de licencias

Dar el permiso para que otros hagan uso de la propiedad intelectual también es una forma de generar ingresos, para los que tienen los derechos de propiedad intelectual donde estos siguen conservando los derechos de autoría y pueden venderlo a quienes lo soliciten hacer uso de ello.

Gastos de corretaje

esta es una forma de generar ingreso y se principalmente en los corredores inmobiliarios pues estos son los que se encargan de realizar las ventas de los inmuebles y por esa transacción ellos van a recibir una comisión.

Publicidad

Realizar actividades de publicidad también genera ingresos, esto se da por ejemplo en los medios de prensa quienes dedican parte de las paginas para hacer publicidad de un producto o servicio, otro ejemplo tenemos a las empresas de publicidad que se da en paneles publicitarios que se encuentran en las ciudades.

Las fuentes de ingreso tienen su propio mecanismo para fijar precios, y se tienen dos mecanismos para fijar precios que el fijo y el dinámico

Mecanismos de fijación de precios.

Fijo Precios basados en variables estáticas.		Dinámico Precios cambiantes en función del mercado.	
<i>Lista de precios fija</i>	Precios fijos para productos, servicios.	<i>Negociación</i>	El precio es negociado entre los socios y dependerá de las habilidades del negociador.
<i>Según características del producto</i>	El precio depende de la cantidad o la calidad del producto	<i>Gestión de la rentabilidad</i>	El precio depende del inventario y del momento de la compra en que se realiza.
<i>Según segmento de mercado</i>	El precio depende del segmento de mercado donde se coloca el producto.	<i>Mercado en tiempo real</i>	El precio es establecido por la oferta y la demanda.
<i>Según volumen</i>	El precio depende del volumen de compra.	<i>Subastas</i>	El precio es determinado en una licitación.

Fuente: Generación de modelos de negocio. (p. 33), por Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2011)

2.2.5.6. Recursos clave

Módulo donde se describen los activos más importantes para que el negocio funcione.

Como todo modelo de negocio aquí se plantea cual es la propuesta de valor que se le va a ofrecer al cliente y para ello se necesita saber con qué recursos se cuenta, de este estudio va a depender en gran medida de que el negocio llegue a ser

viable, se trata de determinar en que medida la cantidad de recursos que se va a utilizar y de la cantidad de esfuerzo que le va a dedicar para que la propuesta de valor encaje en el mercado.

Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales, humanos. y están pueden ser de propiedad de la empresa o alquilados.

Físicos

En esta categoría se encuentran los edificios, vehículos, fabricas, locales de venta y distribución.

Los medios de comunicación escrita requieren de una extensa red de puntos de distribución de sus diarios para poder llegar a los lectores.

Intelectuales

El capital intelectual es uno de los activos mas importantes que tienen las empresas por cuanto son muy difíciles de desarrollar, pero conseguido ello van a ofrecer un valor considerable a la empresa, este valor es de gran importancia en las empresas tecnológicas (Internet, Software, Biotecnología, etc.)

Humanos

Todas las empresas para su funcionamiento necesitan de los recursos humanos como factor indispensable para crecer y ser competitivas y mejorar su posición en el mercado está depende del tipo de empresa ya que en algunas las personas son mas importantes que en otras, en estas empresas donde la creatividad y el alto conocimiento son importantes para mantenerse en el mercado, los recursos humanos son vitales.

Económicos

Este recurso tiene como objetivo satisfacer las necesidades de la actividad económica de la empresa para poder elaborar sus productos siendo estos, dinero en efectivo, líneas de crédito, etc.

2.2.5.7. Actividades clave

Módulo donde se describen las acciones que se debe emprender para que un negocio funcione.

Describe las acciones mas importantes que debe iniciar una empresa a fin de tener éxito, es importante tener claro que es lo que transmitimos al mercado que somos y que queremos llegar a ser, y esto es importante para poder establecer relaciones con los clientes y poder generar ingresos, se describe aquí que es lo que una empresa debe de realizar para que el negocio funcione tales como desarrollo, producción, comunicación, marketing. Las actividades clave se dividen en las siguientes categorías:

Producción

Actividad orientada a la fabricación de cantidad y calidad requerida por el mercado al cual está dirigido el producto. Esta actividad está relacionada con el diseño, fabricación, distribución y venta del producto.

Resolución de problemas

Actividad que busca dar solución a los clientes, dentro de esta categorización podemos citar a las empresas de servicios, tales como hospitales, colegios, universidades y están basados principalmente en

resolver los problemas de los clientes en tareas claves como la información, formación, atención al cliente etc.

Plataforma/red

Dentro de esta actividad tenemos los negocios que se ocupan del funcionamiento de una plataforma como recurso clave, estando relacionado con el desarrollo y mantenimiento de la plataforma donde se tiene a la red de usuarios que utiliza los servicios para interactuar.

Soporte

Ayuda a que funcione de manera correcta la organización, no se encuentra relacionada directamente con las actividades de producción o venta, las tareas que realiza son la de contratar al personal que laborara en la empresa, realizar trabajos administrativos, llevar la contabilidad.

2.2.5.8. Asociaciones clave

Módulo que describe la red de proveedores y socios que contribuyen al funcionamiento del negocio.

Con la globalización muchas de las empresas buscan asociarse por una serie de motivos los cuales son muy importantes para el modelo de negocio que están creando, y para optimizar ello, reducir los riesgos o la adquisición de productos. Según este modelo se clasifican en cuatro tipos de asociaciones:

- 1) *Alianzas estratégicas entre empresas no competidoras.*
- 2) *Competición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras*
- 3) *Joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios*
- 4) *Relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.*

Optimización y economía de escala

Las empresas se asocian en busca de la optimización, en la economía de escala lo hacen para reducir sus costos de sus productos o servicios y esto lo van a conseguir aumentando su producción y es una de las estrategias que tienen las empresas para lograr crecer en el largo plazo.

Reducción de riesgos e incertidumbre

Las asociaciones sirven también para reducir riesgos que puedan acontecer en un momento determinado en el entorno competitivo donde existe la incertidumbre. Por ello las empresas competidoras crean alianzas estratégicas en un área y a la vez se encuentran compitiendo en otras áreas.

Compra de determinados recursos y actividades

No todas las empresas poseen todos los recursos para producir o prestar un servicio, por ello las empresas se asocian con otras para poder realizar sus actividades y aumentar su capacidad en muchos aspectos.

Estas asociaciones se fundamentan en la necesidad de obtener información, licencias o acceso a clientes.

2.2.5.9. Estructura de costes

Módulo que describe los costes que implica la puesta en marcha de un negocio.

Para la obtención de un producto, o prestación de un servicio se incurre en una serie de costes los cuales vienen a ser el total de gastos realizados para producir o brindar el producto o servicio hasta la fase final de entrega al cliente.

Por ello es importante haber definido antes los recursos, actividades y asociaciones clave para que sea más sencillo poder calcular estos costes, se tiene que tener en cuenta que algunos modelos de negocio implican más costes que otros ya que en unos la estructura de costes bajos es más importante que en los otros, sin embargo, El objetivo de un modelo de negocio es minimizar los costes, en los modelos de negocio se tiene que distinguir dos clases de estructura de costes: según valor y según costes.

Según costes

Estos modelos de negocio están basados en los costes, por tanto, están orientados a reducir los gastos al mínimo para así tener precios bajos y obtener los beneficios adecuados.

Un ejemplo lo tenemos en las agencias de viaje como **Atrápalo**, **eDreams**, que tienen un formato sencillo basado en la venta directa por Internet para eliminar los gastos de oficinas. Tiene un plus que es la comodidad que tiene el cliente el cual puede elegir y comparar precios rápida y sencilla, y la facilidad para llegar a ellos con poca inversión a través del e-mail para hacer llegar sus ofertas, por tanto, es un segmento de bajo costo.

Según valor

En este modelo de negocio no hay tanta preocupación por el costo y el precio, están orientados principalmente en crear valor premium con proposiciones nuevas y que el servicio tenga un alto grado de personalización.

Los exclusivos coches de lujo con materiales de primera calidad que brindan confort, tecnología y lo suntuosos que son, pertenecen a esta categoría.

Características de las estructuras de costes:

Costes fijos

Este tipo de costes son los que la empresa debe pagar independientemente de su nivel de operación haya o no producción siendo invariable, tampoco variara en relación del volumen de bienes o servicios producidos. Por ejemplo, tenemos los arrendamientos de los locales comerciales en donde hay que pagar el alquiler se venda o no, constituyendo un problema para las empresas cuando sus ingresos o productividad disminuyen.

Costes variables

Son los gastos que varían de manera directa con el volumen de bienes o servicios producidos. Como ejemplo tenemos la compra de materias primas esta variará según el nivel de producción y el gasto estará en función de lo que se compra.

Economías de escala

En este tipo de economía se trata de reducir los costes por unidad producida a medida que aumentan el volumen de producción, en este caso las pequeñas empresas no pueden competir en precios bajos con las grandes empresas pues éstas pueden adquirir sus productos a precios por mayor.

Economías de campo

Término referido a las ventajas de costes que obtiene una empresa a medida que su ámbito de actuación va ampliándose. En las grandes empresas los canales de distribución los utilizan para los diversos productos que producen.

2.3. Definición de Términos Básicos

Competencia

La competencia se da cuando los productores tienen la libertad de ofrecer los bienes y servicios en el mercado, así como poder elegir los bienes y servicios de quien más les conviene según las bondades y precio del producto que es ofertado, así para un producto determinado existirán diversidad de ofertantes y diversidad de demandantes. (Sastre 2009, p. 46).

Hostal

Es un establecimiento relativamente de menor categoría que un hotel y que prestan sus servicios en ciudades pequeñas, se caracterizan por ofrecer el servicio de ofertar hospedaje y comidas de la región. (Di Muro L., 1999 p. 28)

Hostería

Son hoteles horizontales que están ubicados en lugares donde las personas van a vacacionar se caracterizan por tener pocas habitaciones y brindar excelente calidad de servicio además de ofrecer comidas típicas de la región. (Di Muro L., 1999 p. 28)

Hotel

Establecimiento cuyo fin es brindar una serie de servicios tales como alojamiento, alimentación y entretenimiento a sus huéspedes, teniendo como objetivos ser una fuente de ingresos y de empleos además de brindar un servicio a la comunidad. (Di Muro L., 1999 p.18)

Huésped:

Persona que recibe el servicio de alojamiento (Reglamento de Establecimiento de hospedaje D. S. N° 025-2004-MINCETUR).

Modelo de Negocio

Un modelo de negocio va a sentar las bases sobre las cuales una empresa creara, proporcionara o captara valor. (Osterwalder A. & Pigneur Y., 2011, p.14).

Negocio

Un negocio es una actividad que se realiza para comprar o vender productos o servicios con la finalidad de satisfacer las necesidades de los compradores o usuarios y de esta operación se lograra obtener un beneficio o ganancia. (Sastre 2009, p. 46).

Pernoctar.

Pasar la noche en un lugar, en especial distinto al propio domicilio. (Real Academia Española, 2014, 23° ed.).

Servicio

Un servicio es una acción que ofrece una parte a otra con la finalidad de satisfacer una necesidad, siendo estas funciones realizadas por personas, este tipo de actividad va a generar una ganancia y por otro lado proporcionara beneficios a los clientes, un servicio es un bien intangible. (Lovelock, Reynoso, D' Andrea, Huete 1994, p.4)

Turismo

Actividad o hecho de viajar por placer a un lugar distinto del que habita. (Real Academia Española, 2014, 23° ed.).

Turismo receptor

El turismo receptor son las actividades que va a realizar un visitante que no es residente del país en el cual se encuentra y en donde va a realizar gastos turísticos como parte de su estancia. (Organización Mundial de Turismo, 2017, P.13)

Turista

Persona que hace turismo. (Real Academia Española, 2014, 23° ed.).

Ventaja competitiva

Es la característica que tiene una empresa diferenciándola de otra y que tiene una posición relativamente superior que supera a sus competidores, la cual puede deberse a una serie de factores tales como una tecnología superior, menores costos de fabricación de sus productos, ser una marca reconocida en el mercado, servicios de alta calidad etc. Esta ventaja deberá de ser sostenible en el tiempo para que se obtenga mejores resultados. (Sastre 2009, p. 250)

3. Conclusiones

Como se plantea en el trabajo de investigación es aplicar el modelo de negocios CANVAS el cual:

Es una herramienta de innovación que puede fácilmente aplicarse a los negocios en funcionamiento y en los cuales la administración esté pensando plantear mejoras según como se encuentra el mercado hoy en día, ya que el modelo por su versatilidad se adaptará con facilidad permitiendo plasmar las nuevas ideas que se tiene en mente.

Permite analizar cómo se encuentra el negocio, detectar que sectores se encuentran con deficiencias, así mismo el modelo permite ver y moldear en un solo folio la estructura de los nueve elementos que reflejaran la lógica que sigue el negocio de modo que incremente su rentabilidad y sostenibilidad en el tiempo.

Está dirigido a todas aquellos que quieren emprender un negocio, el modelo por su simplicidad va a permitir que haga las modificaciones que se cree conveniente de acuerdo al análisis que se este realizando, y de este modo ver de manera global todos los aspectos del negocio que son importantes.

Muchos negocios están compuestos por varias áreas y cada uno de ellos cumplen sus propias funciones, por tanto, en la formulación del modelo de negocio no se trata de cubrir todas las áreas que componen la empresa en un solo modelo, pues se deberá tener en cuenta que el modelo cubra las cuatro áreas principales del negocio: Clientes, oferta, Infraestructuras y viabilidad económica.

El modelo de negocio CANVAS es una herramienta que permitirá plasmar la idea de negocio que se tiene en mente emprender o innovar uno existente para generar valor agregado, teniéndose en cuenta que lo primero que debes de analizar es el entorno para luego pasar al análisis interno del negocio.

4. Recomendaciones

En base a lo que se plantea en los negocios en funcionamiento el modelo CANVAS se deberá:

Utilizar en los negocios que están en marcha debido a que es una herramienta orientada a contribuir al fortalecimiento y crecimiento de la empresa logrando aumentar su rentabilidad, pues el modelo permitirá realizar el diagnóstico y evaluación situacional de la empresa y realizar un seguimiento así también plantear mejoras en todos los procesos de la misma, para así fomentar el desarrollo de la empresa.

Tener muy en cuenta las principales variables que se está utilizando en la formulación del modelo para que el negocio funcione de manera eficiente, eficaz y genere rentabilidad pues el modelo solo es una guía a seguir.

Retratar solo lo estratégico en el diseño del modelo, es decir, solo se debe enfocarse en lo que es realmente importante, solo se debe reflejar como crear valor, como entregarlos y capturarlos, esto es muy importante a tener en cuenta cuando se quiere emprender un negocio.

Utilizar solo información primordial en el modelo, no es necesario considerar en este, cada uno de los aspectos del negocio ya que en la simplicidad del modelo de negocio está el éxito, en todo caso utilizar distintos CANVAS si hay muchos aspectos que tienen relación con el negocio.

Entender que el modelo de negocio CANVAS es una herramienta de trabajo que no está terminado y no es recomendable que a medida que se trabaja en el negocio se agreguen y saquen cosas del lienzo, lo que se quiere según los autores del modelo es que sea usado como una herramienta para idear, probar y modificar modelos.

5. Aporte Científico del Investigador

Si bien el modelo CANVAS cubre todas las áreas, se observa que en ella no están contenidas dos áreas importantes como es el mercado y la competencia, de los cuales se mencionara la importancia de ellos.

Si se habla del mercado esto es muy importante a tomar en cuenta porque el éxito del negocio va a depender mucho del tipo de mercado donde este ubicado o se piensa iniciar el negocio pues existen una serie de mercados como puede ser: uno nuevo, uno existente con todas las variantes que pueda tener tal como la segmentación, el tamaño del mercado el cual estará ligado a la cantidad de ventas que va a realizar la empresa lo que finalmente determinara el tamaño de la empresa lo que conlleva a calcular los costes, el volumen de ventas o servicios que se preste.

El tamaño del mercado incidirá en el retorno de la inversión a realizar en el emprendimiento de negocios o la reestructuración que se esté realizado a un negocio existente, así mismo se tiene que tener en cuenta de las barreras de entrada que se dan en muchos mercados el cual es otro limitante a tener en cuenta para el éxito de un negocio que se piensa emprender.

El modelo de negocio también se encuentra influido por la competencia, pero este no se encuentra dentro de los nueve módulos y este aspecto es muy importante a considerar, por tanto, se debe tener en cuenta los dos tipos de competencia que existen como es: la competencia perfecta y la competencia imperfecta.

En la primera el número de personas y de empresas que ofrecen y demandan un producto o servicio es bastante grande y no existen barreras a la entrada de nuevos productos de tal manera que no se tiene control sobre la cantidad de producto que se negocia ni sobre el precio teniéndose un mercado perfectamente competitivo.

De otro lado tenemos la competencia imperfecta que es lo que en realidad se da, en este tipo de competencia tenemos el monopolio donde solo hay un vendedor de un bien o proveedor de un servicio; la competencia monopolística donde hay vendedores que producen bienes o servicios altamente diferenciados; el oligopolio donde solo existen pocos vendedores de un bien y por último el monopsonio en donde solo hay un comprador o usuario de un bien o servicio.

Según el análisis realizado al modelo de negocio CANVAS en el emprendimiento de un negocio se debe tener en cuenta estos dos aspectos mencionados e incluirlos dentro del modelo de negocio que se tiene en mente emprender o realizar los cambios a uno ya existente a fin de tener todos los aspectos cubiertos y no quede ninguno sin evaluar.

6. Cronograma

Actividades	Dic. 2017	Ene. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018	Abr. 2018	May. 2018	Jun. 2018	Jul. 2018	Ago. 2018	Set. 2018	Oct. 2018	Producto/ Resultado
1. Problema de la investigación												130 días.
1.1. Descripción de la realidad problemática												30 días.
1.2. Planteamiento del problema												40 días.
1.2.1. Problema general												25 días.
1.2.2. Problemas específicos												15 días.
1.3. Objetivos de la investigación												45 días.
1.3.1. Objetivo general												25 días.
1.3.2. Objetivos específicos												20 días.
1.4. Justificación e importancia de la investigación												25 días.
2. Marco teórico												120 días.
2.1. Antecedentes												40 días.
2.1.1. Internacionales												25 días.
2.1.2. Nacionales												20 días.

Actividades	Dic. 2017	Ene. 2018	Feb. 2018	Mar. 2018	Abr. 2018	May. 2018	Jun. 2018	Jul. 2018	Ago. 2018	Set. 2018	Oct. 2018	Producto/ Resultado
2.2. Bases teóricas												50 días.
2.3. Definición de términos												30 días
3. Conclusiones												20 días.
4. Recomendaciones												20 días.
5. Aporte científico o socio cultural del investigador												25 días.

Partida presupuestal	Código de la actividad en que se requiere	cantidad	Costo unitario (en soles)	Costo total (en soles)
Recursos humanos				
Bienes y servicios	1, 2, 3, 4, 5	Global.	S/ 300.00	S/ 300.00
Útiles de escritorio	1, 2, 3, 4, 5	Global.	S/ 30.00	S/ 30.00
Mobiliario y equipos	1, 2, 3, 4, 5	Global.	S/ 150.00	S/ 150.00
Pasajes y viáticos	1	Global.	S/ 400.00	S/ 400.00
Materiales de consulta (libros, revistas, boletines, etc.)	1, 2	Global.	S/ 250.00	S/ 250.00
Servicios de terceros				
Otros				
Total				S/ 1,130.00

7. Referencias Bibliográficas

Libros

- Balanko G. - Dickson (Primera Edición). (2008). *Como Preparar un Plan de Negocios Exitoso*, (Chávez García, M. Trad.) México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Di Muro L. (Primera Edición). (1999). *Manual Práctico de Recepción hotelera*, México: Editorial Trillas.
- Hernández R., Fernández C., Baptista M. (Sexta Edición). (2014). *Metodología de la Investigación*, México: McGraw-Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V.
- Kerlinger F. & Lee B. (Cuarta edición). (2002) *Investigación del comportamiento*, México: Editorial McGraw Hill Interamericana de México.
- Lovelock C., Reynoso J., D'Andrea G., Huete L. (Primera edición). (1994). *Administración de Servicios Estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos*, (Sánchez M., Mascaro P. Trad.) México: Editorial Pearson Educación.
- Osterwalder A. & Pigneur Y. (2011). *Generación de modelos de negocio* (Lara Vázquez Trad.) recuperado de: <http://www.convergenciamultimedial.com/landau/documentos/bibliografia-2016/osterwalder.pdf> (Obra original publicada en 2010).
- Sabino C. (Primera edición) (1991) *Diccionario de Economía y Finanzas*, Caracas: Editorial Panapo.
- Sastre M. (Primera Edición) (2009). *Diccionario de Dirección de Empresas y Marketing*, España: Editorial del economista.

Publicaciones periódicas

Artículo de revista

Cámara de Comercio de Lima (27 Setiembre del 2017). *El turismo aporta el 4% del PBI peruano y genera más de un millón de puestos de trabajo*. Recuperado de: <https://www.camaralima.org.pe/principal/noticias/3/A>.

Periódico

Campoamor, J. (10 abril 2017). Los 6 países latinoamericanos que están entre los más competitivos del mundo en turismo. BBC Mundo. Recuperado de: <http://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-39555347>

Decreto Supremo N° 025-2004 - Ministerio de Comercio Exterior y Turismo (MINCETUR) Reglamento de Establecimiento de Hospedaje, Diario Oficial el peruano, Perú, 8 de junio del 2015.

Canales, C. (26 febrero del 2017). Inversiones hoteleras en Perú superarán los US\$ 3,000 millones hasta el 2021. Gestión. Recuperado de: <https://gestion.pe/economia/inversiones-hoteleras-peru-superaran-us-3-000-millones-2021-129526>

Informes

Organización Mundial del Turismo. (2017). Panorama del turismo internacional 2017. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/action/showPublications?pubType=bookOnly&pageSize=20&startPage=1>

Organización Mundial del Turismo (2017), Notas metodológicas de la base de datos de estadísticas de turismo. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/action/showPublications?pubType=bookOnly&pageSize=20&startPage=1>

Vera R. (2017) Cámara de Comercio Industria y turismo de Ica - Organización UNITERRA – CANADA, Diagnostico del turismo en la región Ica. recuperado de: <http://www.camaraica.com/index>.

World Tourism Organization (2017) Annual Report. Recuperado de: <https://www.e-unwto.org/doi/pdf/10.18111/9789284419807>

Tesis

Flores Ana (2017) Desarrollo del modelo de negocio canvas en el restaurante “Bachita” perteneciente a la parroquia Tababela. (Tesis de Pregrado) Universidad Tecnológica Israel, Ecuador

Araya Bossa, Jose (2016) Diseño de una estrategia de negocio para el hostel ‘La Casona Hostel’ Barrio Bellas Artes, Santiago de Chile, (tesis de maestría), Universidad de Chile, Chile.

Manzano, Héctor (2015) Modelo Canvas de negocio en el sector servicio de restaurantes ubicados en Maracaibo (tesis de Pregrado), Universidad Rafael Urdaneta, Venezuela.

Samamé Altamirano Ytala, Sosa Cabrera Sandra (2015) Plan de negocio para instalar un restaurante café cultural en la ciudad de Chiclayo, (tesis de Pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Castro Yajahuanca Ana, Castro Yajahuanca Maria (2016) Plan de negocio para la implementación de una hostería en la ciudad de Lambayeque, (tesis de Pregrado) Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú.

Pachas Caballero Carlos, Vilches Espinoza Fanny (2015) Planeamiento estratégico de la industria hotelera para el turismo receptivo, (tesis de maestría) Pontificia Universidad Católica del Perú, Lima

Material electrónico

Real Academia Española. (2014). En Diccionario de la lengua española (23° ed.). Consultado en <http://www.rae.es/obras-academicas/diccionarios/diccionario-de-la-lengua-espanola>

8. Apéndice

Apéndice 1. Mapa del Departamento de Ica



Mapa del Departamento de Ica (Muños Anampa, Sandra)

Fuente: <http://elblogdemiregionica.blogspot.pe/2015/08/los-distritos-mas-antiguos-de-ica.html>