

# FACULTAD DE INGENIERÍA

Carrera de Ingeniería Industrial

“PLAN DE NEGOCIO UTILIZANDO MODELO  
CANVAS”: una revisión de la literatura científica

Trabajo de investigación para optar al grado de:

**Bachiller en Ingeniería Industrial**



**Autor:**

Salomón Novoa Izquierdo

**Asesor:**

Ing. Carlos Enrique Mendoza Ocaña.

Trujillo - Perú

2020

## **DEDICATORIA**

A mi amada esposa Luisa y mi hijo Thiago.

## **AGRADECIMIENTO**

A mi familia, por su apoyo y comprensión.

**Tabla de contenido**

<b>DEDICATORIA.....</b>	<b>2</b>
<b>AGRADECIMIENTO .....</b>	<b>3</b>
<b>ÍNDICE DE TABLAS .....</b>	<b>5</b>
<b>ÍNDICE DE FIGURAS.....</b>	<b>6</b>
<b>RESUMEN.....</b>	<b>7</b>
<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>8</b>
<b>CAPÍTULO II. METODOLOGÍA.....</b>	<b>12</b>
<b>CAPÍTULO III. RESULTADOS .....</b>	<b>14</b>
<b>REFERENCIAS.....</b>	<b>21</b>

	Pág.
Tabla 1	13
Tabla 2	15

## ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1	14
Figura 2	14
Figura 3	17
Figura 4	17

## RESUMEN

El arándano se ha convertido en los últimos años en un cultivo líder en la exportación peruana de alimentos frescos, las exportaciones de arándanos peruanos pasaron de US\$400,000 en 2012 a US\$589.9 millones en 2018, (Minagri, 2019). Esto hace que elaborar un plan de negocio para este cultivo sea atractivo bajo este historial de crecimiento y aún más bajo los nuevos modelos de negocio como lo es CANVAS. En este trabajo tendremos por objetivo elaborar un plan de negocio de arándanos con fines exportables utilizando el método CANVAS. Para ello se buscó información de los últimos 8 años relacionados al cultivo de arándanos en el Perú y sus principales mercados, del mismo modo ideas de negocio que utilicen el modelo CANVAS.

**PALABRAS CLAVES:** arándanos, canvas, negocio, exportación

## CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN

Actualmente el negocio de la agroindustria se ha ido acrecentando para los países productores, por tres razones principalmente la escasez de productos agrícolas en los países del primer mundo, los cambios de patrones de consumo de los usuarios que al carecer de tiempo para prepararse sus alimentos tienden cada vez más a consumir productos industrializados y por último la tendencia a la toma de conciencia de la búsqueda de productos alimenticios cada vez más saludables con alto valor nutritivo que hace que se experimente con especies no tradicionales.

En este sentido los países productores que tengan la posibilidad de atender esta demanda creciente de manera competitiva tendrán grandes oportunidades de desarrollo; en este contexto, Salazar (2014) hace notar que Perú tiene ventajas competitivas que otros países no poseen al tener un estaciones anuales inversas a los principales importadores de arándanos, como son los países europeos y estados unidos: lo cuales, a su vez, presentan una creciente demanda de productos agrícolas no tradicionales.

Ale (2018) menciona que de setiembre a noviembre son los meses más favorables para la exportación y sostiene que las estrategias de comercialización influyen en la exportación de arándanos frescos de los agricultores de la región La Libertad, desarrollando la estrategia del Marketing Mix, la cual logrará que los agricultores adquieran los conocimientos y herramientas técnicas necesarias respecto al manejo del plan de marketing, para poder exportar, por ejemplo, al mercado de Estados Unidos que es uno de los principales países importadores de arándanos.



Huapaya considera que en el factor de producción la posibilidad de recuperar la inversión entre el tercer y cuarto año con una alta proyección de rentabilidad posterior. (Huapaya M, 2018)

Sin embargo, estas ventajas comparativas no es la panacea para lograr el éxito, pues este sector por contrapartida cada vez se va haciendo más competitivo y exigente, con cláusulas fitosanitarias que implican altos estándares de calidad y de gestión. Por lo cual diseñar un negocio en este rubro no es fácil pues en principio su cadena de suministro es bastante compleja; implica tener un conocimiento del mercado externo y su reglamentación costumbres y preferencias.

Metodologías para diseñar modelos de negocios no hay muchas, casi todas parten desde la perspectiva del marketing y de la factibilidad económica; ante ello surge una metodología sencilla pensada y estructurada en bloques denominada Modelo de Negocio Canvas, la cual es una herramienta para explorar la innovación de modelos de negocios orientados a la sostenibilidad. Pues esta sostenibilidad está fundamentada en no ser solo rentable económicamente, sino ambiental y socialmente (Joyce y Paquin ,2016)

Las principales ventajas de usar esta herramienta para el diseño de un nuevo negocio:

- **Simplicidad de interpretación.** El modelo está representado mediante bloques que simbolizan los 9 elementos de la estructura de tu negocio: estos elementos distribuidos organizadamente, permiten interpretar de manera muy simple la forma en que tu empresa crea valor para los clientes y logra competitividad.
- **Enfoque integral y sistémico.** Al representar todos los elementos (internos y externos) en la misma hoja, se vuelve más visible cualquier posible incoherencia

entre ellos: cada bloque se encadena a los demás, formando parte del gran sistema del negocio.

- **Cambios y repercusiones.** Una de las grandes ventajas es que al analizar distintas alternativas dentro del modelo de tu negocio, con el Canvas podés tantear la viabilidad haciendo cambios, probando y observando de forma fácil cómo el sistema responde: tan sencillo como ir acomodando los diversos bloques.
- **Cualquier tamaño, cualquier actividad.** Es un modelo aplicable a cualquier tamaño de empresas, microemprendimientos o grandes negocios, dentro de cualquier actividad, pudiendo analizar un startup, un lanzamiento de un nuevo producto o una novedosa área comercial.
- **Lenguaje visual.** Este modelo es una herramienta estratégica que utiliza básicamente el lenguaje visual para crear y desarrollar modelos de negocio innovadores, reduciendo la complejidad y permitiendo tener a simple vista una idea general de lo que se quiere llevar a cabo y cómo se haría.
- **Sinergia y trabajo en equipo.** La simplicidad del método, orientado a las soluciones rápidas, facilita la generación de ideas y distintos aportes de un grupo de personas que se reúna para desarrollarlo. ¡Permite compartir conceptos complejos de forma sencilla con un lenguaje entendido por todos!
- **Análisis estratégico en una hoja.** Es una poderosa herramienta para el análisis estratégico: FODA, análisis del mercado, competidores, clientes, proveedores, estructuras y procesos. (Buenosnegocios.com, 2014)

Ante lo referido, surge la pregunta ¿Cómo debe adaptarse el modelo Canvas a negocios agroindustriales? El objetivo de este trabajo se define en determinar si la metodología y técnicas más apropiadas para elaborar un modelo agroindustrial, de preferencia dedicada al comercio exterior.

## CAPÍTULO II. METODOLOGÍA

Para desarrollar el objetivo se utilizó el tipo de estudio de nominado Revisión Sistemática de literatura científica, el cual es un artículo de «síntesis de la evidencia disponible», en el que se realiza una revisión de aspectos cuantitativos y cualitativos de estudios primarios, con el objetivo de resumir la información existente respecto de un tema en particular. (Manterola et al, 2013)

Como criterios de inclusión se realizó la búsqueda y recopilación de artículos científicos a partir de palabras claves “canvas”, “agroindustria”, “modelo negocio” y “exportación” – tanto en español como en inglés – en la base de datos Science direct, Scielo, Microsoft Academic, Scopus, Redalyc, Pubmed y el repositorio de universidades. Además, como un criterio de búsqueda se estableció un periodo de publicación desde el 2010 hasta el mes de abril del 2019. Como producto de esta indagación, se obtuvieron 100 artículos originales.

La selección de artículos constó de dos fases: una de exclusión y otra de depuración. En la primera de ellas se eliminaron aquellos trabajos que no fueran empíricos y que no midieran, estrictamente hablando, alguna de las palabras claves utilizadas en la búsqueda, los que fueran de corte cualitativo o mixto las revisiones sistemáticas, n. Bajo la consideración de todos los criterios anteriores, solamente se seleccionaron 30 artículos de los originalmente colectados. Los mismos que fueron tabulados en una matriz con los campos: Título, autor, año, país, revista, diseño de investigación. Tabla 1

En la segunda fase, como última elección, se estableció que los artículos seleccionados deberían preferentemente que tuvieran que ver con agroindustria, exportación a partir de estos criterios se eligieron a 07 artículos los cuales sirvieron de base para la investigación. Y se los tabuló para la interpretación de resultados en una segunda matriz con los campos: Título, autor, sector empresarial, país, tipo de producto, técnicas empleadas en cada bloque del Canvas, estimación de indicadores de negocios. (tabla 2)

### CAPÍTULO III. RESULTADOS

Como se ha señalado anteriormente, en esta investigación se analizaron 7 artículos referentes a la exportación de arándanos y modelos canvas de negocios, considerando su año de publicación de la siguiente manera: Un artículo del 2015, 2017, 2019, dos del 2016 y dos del 2018. (Tabla N° 1).

Al revisar sus objetivos y resúmenes fue posible identificar la variedad de problemas y contextos de lo que trataban cada investigación, además se revisó cuidadosamente dichos artículos teniendo en cuenta varios factores importantes tales como; herramientas, modelos, pruebas estadísticas y los patrones de relación que hay entre ellos.

También hay que señalar que mediante la utilización de las palabras claves se encontró investigaciones hechas en diferentes ámbitos económicos, a pesar del sector, las investigaciones señalaban un mismo objetivo: la factibilidad económica de exportación en las agroindustrias y el uso del modelo canvas en modelos de negocios.

**Tabla 1: Base de datos generales**

TITULO	AUTOR	AÑO	PAIS	FUENTE
The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models	Joyce, A., & Paquin, R. L.	2016	Suiza	Microsoft Academic
Proyecto inversión: exportación de arándanos frescos al estado de california	Chia Chong, Maria Manoli & Condor Córdova, Lizeth Yolanda	2019	Perú	Repositorio Institucional UPN
Exportación de Blueberry frescos en clamshell, a la ciudad central de Singapur.	Honorio, E. M. A., Casas, G. M. G., & Abregú, A. H.	2017	Perú	Repositorio UTP
Exportación de arándanos al mercado estadounidense y su relación con la rentabilidad de	Ale Cruz, Estephany Lisset	2018	Perú	Repositorio Institucional UPN

los agricultores de la región La Libertad, 2017				
Exportación y competitividad del arándano fresco peruano de 2011 – 2016	Ruiz Salas, Jesus Aylin	2018	Perú	Repositorio UCV
Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (Vaccinium spp.) desde Lima a Estados Unidos a partir del 2017	Gamarra Solórzano, Julia Esther	2016	Perú	Repositorio Universidad Nacional Agraria La Molina
INCLUDING RISK IN ECONOMIC FEASIBILITY ANALYSIS:A STOCHASTIC SIMULATION MODEL FOR BLUEBERRY INVESTMENT DECISIONS IN CHILE	Lobos, G., Mora, M., Saens, R., Muñoz, T., & Schnettler, B.	2015	Chile	Scielo

Fuente: Elaboración propia

### FIGURAS ESTADÍSTICAS DE RESULTADOS



FIGURA 1: Años en que se realizaron las investigaciones

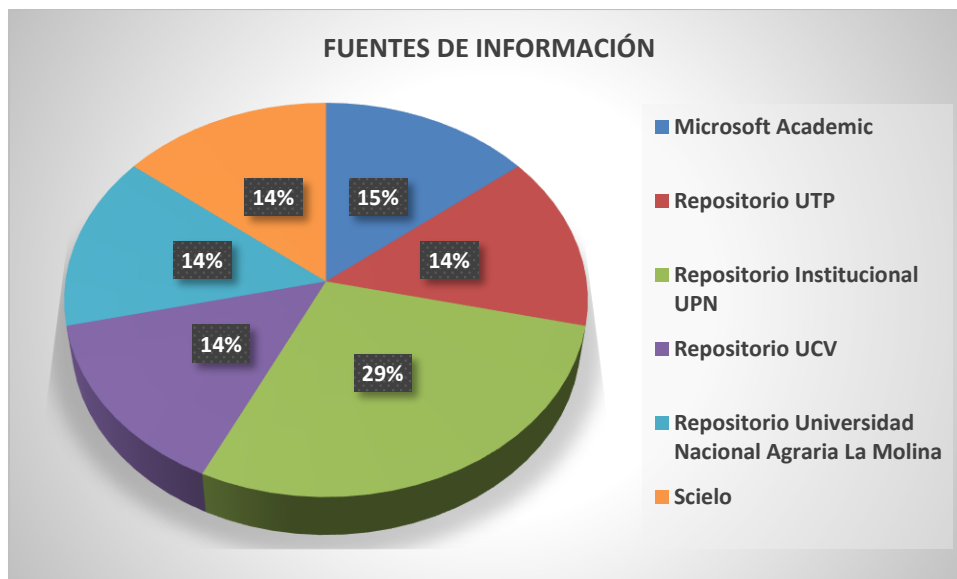


FIGURA 2: Fuentes de información

Se aprecia que los años en que se realizaron las investigaciones estudiadas fueron en los últimos 4 años, con mayor participación del año 2019. Nos indica que es una investigación con datos recientes.

TABLA 2: BASE DE DATOS DETALLADA

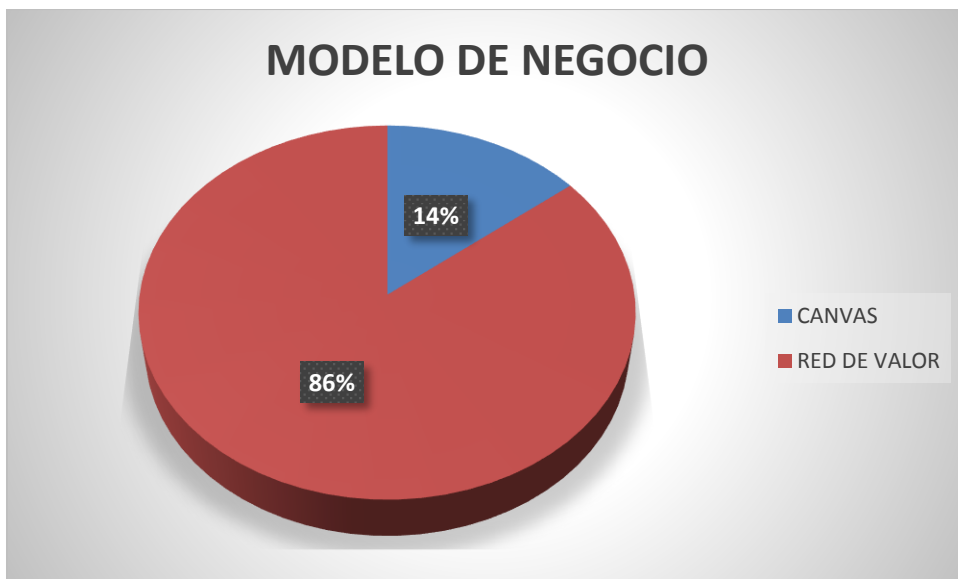
TITULO	AUTOR	MODELO DE NEGOCIO	EFECTO ESPERADO
The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models	Joyce, A., & Paquin, R. L.	CANVAS	serie de elementos que conectan las diferentes partes de la estructura de un plan de negocio



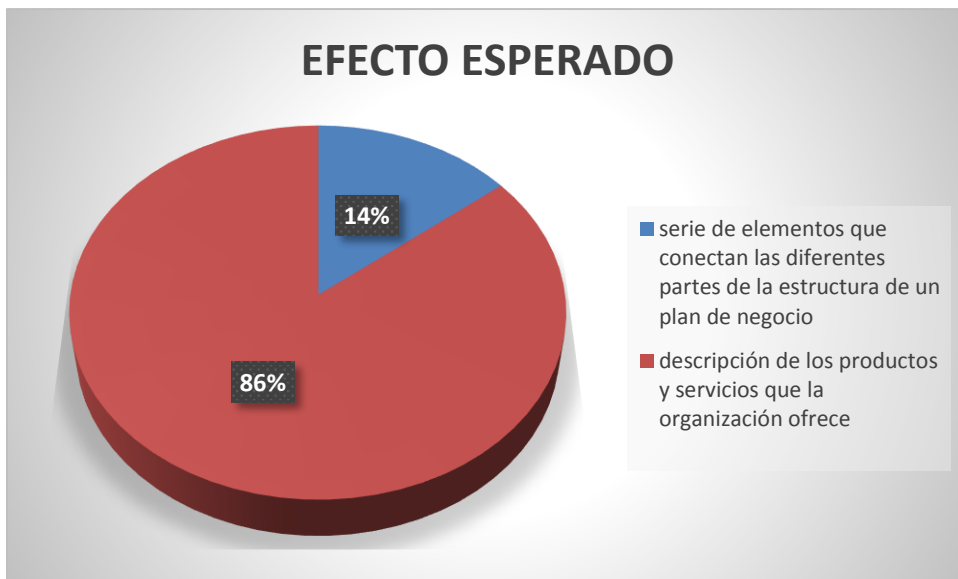
Proyecto inversión: exportación de arándanos frescos al estado de california	Chia Chong, Maria Manoli & Condor Córdova, Lizeth Yolanda	RED DE VALOR	descripción de los productos y servicios que la organización ofrece
Exportación de Blueberry frescos en clamshell, a la ciudad central de Singapur.	Honorio, E. M. A., Casas, G. M. G., & Abregú, A. H.	RED DE VALOR	descripción de los productos y servicios que la organización ofrece
Exportación de arándanos al mercado estadounidense y su relación con la rentabilidad de los agricultores de la región La Libertad, 2017	Ale Cruz, Estephany Lisset	RED DE VALOR	descripción de los productos y servicios que la organización ofrece
Exportación y competitividad del arándano fresco peruano de 2011 – 2016	Ruiz Salas, Jesus Aylin	RED DE VALOR	descripción de los productos y servicios que la organización ofrece

<p>Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (<i>Vaccinium spp.</i>) desde Lima a Estados Unidos a partir del 2017</p>	<p>Gamarra Solórzano, Julia Esther</p>	<p>RED DE VALOR</p>	<p>descripción de los productos y servicios que la organización ofrece</p>
<p>INCLUDING RISK IN ECONOMIC FEASIBILITY ANALYSIS: A STOCHASTIC SIMULATION MODEL FOR BLUEBERRY INVESTMENT DECISIONS IN CHILE</p>	<p>Lobos, G., Mora, M., Saens, R., Muñoz, T., &amp; Schnettler, B.</p>	<p>RED DE VALOR</p>	<p>descripción de los productos y servicios que la organización ofrece</p>

### FIGURAS ESTADISTICAS DE RESULTADOS



**FIGURA 3: Modelo de negocio**



**FIGURA 4: Efecto esperado**

Se aprecia que hay poca información sobre el Modelo de Negocio CANVAS empleado en agroindustria, teniendo una oportunidad de aportar con este trabajo mayor información.

## **CAPÍTULO IV DISCUSIÓN Y CONCLUSIONES:**

Los resultados demostraron que las fuentes donde mayormente se alojan artículos de investigación referidas al negocio de arándanos es el Repositorio Institucional UPN con 29% (figura 2) Con lo que podemos concluir que las fuentes que publican una mayor cantidad de artículos científicos referidos al negocio del arándano es el Repositorio Institucional de UPN ya que está ubicado en la región de mayor auge de este producto agroindustrial.

Los resultados demostraron que los años donde mayormente se alojan artículos de investigación referidas al negocio de arándanos son 2016 y 2018 con 29% (figura 1) Con lo que podemos concluir que los años que publican una mayor cantidad de artículos científicos referidos al negocio del arándano son en los últimos 3 años ya que son los años de mayor auge de este producto agroindustrial hasta la actualidad.

Los resultados demostraron que los modelos de negocio que existen muy pocos artículos de investigación referidas al negocio de arándanos utilizando el modelo Canvas con 14% (figura 3) Con lo que podemos concluir que no existe mucha información de este modelo de negocio relacionado a este producto.

La relación entre la exportación de arándanos y el uso de modelo de negocio canvas parece concluyente, así se reflejan en los estudios que se hicieron en el sector agroindustrial y financiero. Como se puede observar anteriormente en las investigaciones hechas por distintos autores y en distintos sectores determinan que es factible la exportación de arándanos de mercados extranjeros, ya que se cuenta con temporada inversa a la de dichos países.

Por último, a pesar de las limitaciones enunciadas, se puede señalar como fortaleza más importante de la presente investigación el hecho de conjugar dos variables que suelen encontrarse separadas en las revisiones literarias, de tal manera que su contenido resulta una excepción, al menos en América Latina.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS:

Joyce, A., & Paquin, R. L. (2016). The triple layered business model canvas: A tool to design more sustainable business models. *Journal of Cleaner Production*, 135(135), 1474–1486.

Honorio, E. M. A., Casas, G. M. G., & Abregú, A. H. (2017). Exportación de Blueberry frescos en clamshell, a la ciudad central de Singapur. Universidad Tecnológica Del Perú.

Lobos, G., Mora, M., Saens, R., Muñoz, T., & Schnettler, B. (2015). Including risk in economic feasibility analysis: a stochastic simulation model for blueberry investment decisions in Chile. *Revista brasileira de fruticultura*, 37(4), 870–882.

Gamarra Solórzano, Julia Esther (2016). Estrategias de mercado para fomentar la exportación de arándano (*Vaccinium spp.*) desde Lima a Estados Unidos a partir del 2017. Universidad Nacional Agraria La Molina.

Ruiz Salas, Jesus Aylin (2018). Exportación y competitividad del arándano fresco peruano de 2011 – 2016. Universidad Cesar Vallejo.

Ale Cruz, Estephany Lisset (2018). Proyecto inversión: exportación de arándanos frescos al estado de California (Tesis Parcial). Universidad Privada del Norte.

Cabanillas A., Mónica & Cori P., Araceli (2018). Exportación de arándanos al mercado estadounidense y su relación con la rentabilidad de los agricultores de la región La Libertad, 2017. Universidad Privada del Norte

<https://www.buenosnegocios.com/7-ventajas-del-modelo-canvas-n694>

Carlos Manterola, Paula Astudillo, Esteban Arias, Nataniel Claros, Grupo MINCIR (Metodología e Investigación en Cirugía). Revisiones sistemáticas de la literatura. Qué se debe saber acerca de ellas. 2013