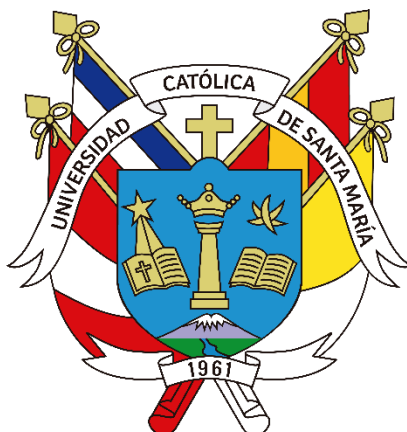


Universidad Católica Santa María
Facultad de Ciencias Económico Administrativas
Escuela Profesional de Administración de Empresas



**Diseño de un modelo de gestión estratégica como efecto del COVID-19
en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021**

Tesis presentada por las bachilleres:

Salazar Morales, Claudia Beatriz

ORCID: 0009-0006-6639-872X

Sarmiento Chávez, Stephanie De La Flor

ORCID: 0009-0002-0918-7839

para optar el Título Profesional de:

Licenciado en Administración de Empresas.

Asesora:

Mag. Trillo Espinoza, Veronica Margarita

ORCID: 0000-0002-6064-898X

Arequipa - Perú

2024

UCSM-ERP

UNIVERSIDAD CATÓLICA DE SANTA MARÍA

ADMINISTRACION DE EMPRESAS

TITULACIÓN CON TESIS

DICTAMEN APROBACIÓN DE BORRADOR

Arequipa, 28 de Julio del 2023

Dictamen: 002971-C-EPAE-2023

Visto el borrador del expediente 002971, presentado por:

2015221982 - SALAZAR MORALES CLAUDIA BEATRIZ

2015223982 - SARMIENTO CHAVEZ STEPHANIE DE LA FLOR

Titulado:

**DISEÑO DE UN MODELO DE GESTIÓN ESTRATEGICA COMO EFECTO DEL COVID-19 EN LOS
EMPREDIMIENTOS DEL RUBRO GASTRONÓMICO EN AREQUIPA, AÑO 2021**

Nuestro dictamen es:

APROBADO

**29254686 - VERA BALLON ERNESTO LUIS
DICTAMINADOR**



**29225025 - NUÑEZ RODRIGUEZ HENRY DAVID
DICTAMINADOR**



**29618838 - QUINTANILLA RODRIGUEZ MARTIN PATRICIO
DICTAMINADOR**



Diseño de un modelo de gestión estratégica como efecto del COVID-19 en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021

ORIGINALITY REPORT

25%

SIMILARITY INDEX

24%

INTERNET SOURCES

2%

PUBLICATIONS

13%

STUDENT PAPERS

PRIMARY SOURCES

1	repositorio.ucv.edu.pe Internet Source	11%
2	vsip.info Internet Source	2%
3	www.researchgate.net Internet Source	2%
4	repositorio.ucc.edu.co Internet Source	2%
5	hdl.handle.net Internet Source	1%
6	Submitted to Chester College of Higher Education Student Paper	1%
7	repositorio.ulasamericas.edu.pe Internet Source	1%
8	Submitted to Universidad Católica San Pablo Student Paper	1%

DEDICATORIA

A Dios, por darme fuerza y sabiduría para continuar, a Yeni y Edwin, mis padres, por su apoyo incondicional y porque siempre fueron mis guías de vida, y a mis hermanos por ser la inspiración para ser cada día mejor.

Stephanie de la Flor Sarmiento Chávez

El presente trabajo lo dedico a Dios por darme la fuerza para lograr una de mis más deseadas metas. A mis padres María y Luis por su amor, trabajo y sacrificio; para mí es un orgullo ser su hija. A mis hermanos Isabel y Víctor por ser mis modelos a seguir, concejeros y amigos. A mi hermana Gissel y a mi sobrino Lucio por darme la fuerza para continuar cumpliendo las enseñanzas que me fueron dadas. A mi abuelo Juan por ti es que voy a ser feliz.

Claudia Beatriz Salazar Morales

AGRADECIMIENTOS

A mi casa de estudios, Universidad Católica Santa María por ofrecerme ésta y muchas oportunidades, a mis docentes de Econometría, Macroeconomía y Comercio Exterior, que inspiraron mis nuevos objetivos y a quienes llevaré conmigo en mi transitar profesional. A Claudita por su amistad incondicional, en nuestro trayecto universitario.

Stephanie de la Flor Sarmiento Chávez

A Dios y a mi familia por darme las herramientas, su amor y apoyo para convertirme en un profesional de bien. A Stephanie por brindarme su amistad y juntas llegar a este gran logro. Mi gratitud a la escuela profesional de Administración de empresas, gracias a todos los docentes por sus enseñanzas y apoyo ya que son la base de mi vida profesional, en especial a nuestro asesor de tesis Mag. Verónica Margarita Trillo Espinoza.

Claudia Beatriz Salazar Morales

RESUMEN

La investigación tiene por propósito diseñar un modelo de gestión estratégica como efecto del Covid-19 para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021 basándose en el modelo Canvas.

El estudio es de campo de nivel descriptivo, donde se utilizó como técnica la encuesta y la entrevista mediante el cuestionario para realizar la evaluación de la situación actual de los emprendimientos del rubro gastronómico. El análisis de los datos fue realizado mediante el uso de la estadística descriptiva con cuadros y gráficos estadísticos, implementándose de igual manera el modelo Canvas para la construcción del diseño de modelo propuesto.

Se diseñó un modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico, estableciendo a las personas naturales como los clientes principales, la relación viene dada por las ventas personalizadas como canales de comunicación se tiene a las redes sociales, como propuesta de valor la fidelización de los clientes, como recursos claves se tienen al componente de recurso humano, como socios claves las empresas que suministran la materia prima, señalando los ingresos por la elaboración de comidas teniendo como estructura de costos los costos fijos y los variables.

Palabras Claves: Gestión estrategia, Modelo Canvas, Emprendimientos, Rubro Gastronómico.

ABSTRACT

The purpose of the research is to design a strategic management model as an effect of Covid-19 for gastronomic ventures in Arequipa, year 2021 based on the Canvas model.

The study is of a descriptive level field, where the survey and the interview were used as a technique through the questionnaire to carry out the evaluation of the current situation of the gastronomic business ventures. The data analysis was carried out through the use of descriptive statistics with statistical charts and graphs, implementing the Canvas model in the same way for the construction of the proposed model design.

A strategic management model was designed for ventures in the gastronomic sector, establishing natural persons as the main customers, the relationship is given by personalized sales as communication channels are social networks, as a value proposition customer loyalty. Clients, as key resources, have the human resource component, as key partners the companies that supply the raw material, indicating the income from the preparation of meals, having fixed and variable costs as cost structure.

Key Words: Strategy Management, Canvas Model, Entrepreneurship, Gastronomic Sector.

ÍNDICE

DEDICATORIA

AGRADECIMIENTOS

RESUMEN

ABSTRACT

INTRODUCCIÓN1

CAPITULO I. PLANTEAMIENTO TEÓRICO3

1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO4

1.1. Problema.....4

1.2. Descripción4

1.2.1. Campo, Área y Línea de acción.....5

1.2.2. Tipo y nivel del Problema5

1.2.3. Variables.....5

1.2.4. Interrogantes Básicas8

1.3. Justificación8

1.4. Objetivos9

2. MARCO TEÓRICO10

2.1. Bases teóricas.....10

2.1.1. Gestión estratégica.....10

2.1.2. Balanced Scorecard11

2.1.3. Modelo CANVAS.....22

2.1.4. Emprendimiento25

2.2. Marco conceptual.....32

2.3. Antecedentes34

2.3.1. Internacionales.....34

2.3.2. Nacionales.....36

2.3.3. Locales38

2.4. Hipótesis.....39

CAPITULO II. PLANTEAMIENTO OPERACIONAL40

1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS41

1.1. Técnicas.....41

1.2. Instrumentos.....41

1.2.1. Estructura de los Instrumentos	42
2. CAMPO DE VERIFICACIÓN	42
2.1. Ámbito.....	42
2.2. Temporalidad	42
2.3. Unidades de Estudio	42
2.3.1. Universo de Estudio.....	42
2.3.2. Muestra.....	43
3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS	44
4. Recursos	45
4.1. Humanos	45
4.2. Recursos Materiales.....	45
4.3. Recursos Financieros	45
CAPITULO III. RESULTADOS	46
1. Situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico	47
2. Componentes requeridos para el modelo de gestión estratégica basado en el modelo Canvas.....	52
3. Modelo propuesto de gestión estratégica basado en el modelo Canvas	54
4. Gestión estratégica en los emprendimientos del rubro gastronómico.....	69
4.1. Misión propuesta.....	70
4.2. Visión propuesta.....	70
4.3. Principios propuestos.....	71
4.4. Valores propuestos.....	71
4.5. Indicadores de gestión	71
4.6. Mapa estratégico por perspectiva.....	72
CONCLUSIONES	73
RECOMENDACIONES	75
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	76
ANEXOS.....	83

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1. Operacionalización de Variables	6
Tabla 2. Matriz de Consistencia	7
Tabla 3. Situación de la actividad.....	47
Tabla 4. Situación de la demanda.....	48
Tabla 5. Situación de la plantilla	49
Tabla 6. Preocupaciones	50
Tabla 7. Situación de financiación	51
Tabla 8. Oportunidades.....	52
Tabla 9. Indique si el emprendimiento aplica el Modelo de Negocio Canvas	54
Tabla 10. ¿Cuál es su principal segmento de clientes que focaliza su atención el emprendimiento?.....	55
Tabla 11. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza su emprendimiento para interrelacionarse con sus clientes?.....	56
Tabla 12. ¿Según su criterio, cual es la propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?	57
Tabla 13. ¿De qué manera el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes? ...	58
Tabla 14. ¿Cuál es la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad?	59
Tabla 15. ¿Según su criterio, cual es el recurso clave que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente?	60
Tabla 16. ¿Bajo su criterio, cual es la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente?.....	61
Tabla 17. ¿Quiénes son sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?.....	62
Tabla 18. Modelo CANVAS propuesto	64

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Situación de la actividad	47
Figura 2. Situación de la demanda.....	48
Figura 3. Situación de la plantilla.....	49
Figura 4. Preocupaciones.....	50
Figura 5. Situación de financiación	51
Figura 6. Oportunidades	52
Figura 7. Indique si el emprendimiento aplica el Modelo de Negocio Canvas	55
Figura 8. ¿Cuál es su principal segmento de clientes que focaliza su atención el emprendimiento?	56
Figura 9. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza su emprendimiento para interrelacionarse con sus clientes?.....	57
Figura 10. ¿Según su criterio, cual es la propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?	58
Figura 11. ¿De qué manera el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes? ..	59
Figura 12. ¿Cuál es la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad?	60
Figura 13. ¿Según su criterio, cual es el recurso clave que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente?	61
Figura 14. ¿Bajo su criterio, cual es la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente?.....	62
Figura 15. ¿Quiénes son sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?.....	63
Figura 16. Lienzo de la propuesta de valor – segmento de mercado.....	66
Figura 17. Modelo de gestión estratégica propuesto	69
Figura 18. Misión propuesta.....	70
Figura 19. Visión propuesta.....	70
Figura 20. Objetivos BSC.....	71
Figura 21. Mapa estratégico por perspectiva	72

INTRODUCCIÓN

El contexto cambiante acontecidos a nivel mundial provocaron inesperadas formas de competencia y un mercado cada vez más impredecible, aunados también a la pandemia del Covid-19 ocurrida desde finales del año 2019, conlleva que la poca adaptabilidad a los cambios de las organizaciones y su vida efímera en el mercado, han presentado incidencia en la manera de desarrollar las organizaciones.

Teniendo en cuenta lo anterior y que el sector del rubro gastronómico ha sido uno de los que ha sido más afectado por toda esta situación, se plantea diseñar un modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, a ser implementado en tiempos del Covid-19, con la finalidad de proporcionar un esquema organizacional para los emprendimientos que le permitan manejarse en los actuales momentos para lograr mantenerse dentro del mercado y dar crecimiento en un futuro.

La presente investigación se encuentra constituida por tres capítulos que se detallan a continuación:

Capítulo I: Planteamiento Teórico, en este apartado se hace la presentación y descripción del problema, las variables e interrogantes planteadas, justificación y objetivos; de igual manera se exhibe las bases teóricas de la investigación, así como los antecedentes y la hipótesis.

Capítulo II: Planteamiento operacional, se presentan las técnicas e instrumentos utilizados, se señalan las estrategias y recursos requeridos para la recolección de la información necesaria.

Capítulo III: Resultados, donde mediante el uso de la estadística descriptiva a través de tablas y graficas se desarrolla una descripción de las variables en estudio. Luego de lo cual en base a las características evaluadas se realiza el diseño de un modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, basándose en el modelo Canvas.

Conclusiones y Recomendaciones: en este punto se presentan los resultados del análisis de la investigación, proposiciones finales de la investigación seguida de las propuestas de mejora.



1. PLANTEAMIENTO TEÓRICO

1.1. Problema

Diseño de un modelo de gestión estratégica como efecto del COVID-19 en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.

1.2. Descripción

A raíz de que el COVID – 19 fue declarado como pandemia mundial por la Organización Mundial de la Salud en marzo del 2020, el mundo cambió para todas las personas en el planeta. Luego de esto se declararon cuarentenas en diferentes países del mundo, donde no se podía trabajar, estudiar, realizar alguna actividad fuera de la casa. Siendo las únicas actividades que no dejaron de prestar servicios fueron Agricultura, ganadería y pesca, producción de alimentos para el mercado interno, insumos y equipamiento médico, medicamentos, telecomunicaciones y envases (CEPAL, 2020).

La cuarentena directa por la pandemia de COVID-19 ocurrió en la República Popular China, cuando el gobierno ordenó un confinamiento el 23 de enero de 2020 en la provincia de Hubei, que incluye la ciudad de Wuhan, donde surgió el SARS-CoV 2 causante de la enfermedad. El siguiente país en declarar la cuarentena a nivel nacional fue Albania comenzando 13-03-2020 hasta 01-06-2020 (Koleka, 2020).

Perú entró en estado de emergencia e impuso cuarentena obligatoria a partir del 15 de marzo de 2020 a las 00:00 horas. Establecido inicialmente por un período

de dos semanas, la situación se deterioró y ha continuado hasta el día de hoy, donde se ha decretado cuarentena en todas las regiones.

En vista de todo esto las empresas han tenido que redefinir sus estrategias de gestión buscando maneras de reinventarse, uno de los métodos empleados para reinventar la gestión estratégica se encuentra el método Canvas, el cual ha tenido que adaptar los segmentos de aplicación ajustándolos a las necesidades de la nueva realidad que se está viviendo en el mundo.

En Arequipa, unos rubros de emprendedores pertenecen a la gastronomía es uno de los que se va afectado por esta situación, en vista de esto con este trabajo de investigación se pretende diseñar una nueva gestión estratégica como efectos del COVID-19 en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.

1.2.1. Campo, Área y Línea de acción

- Campo: Ciencias Sociales
- Área: Administración
- Línea: Gestión Económico Social, Administrativo y Financiero

1.2.2. Tipo y nivel del Problema

- Tipo: De campo
- Nivel: Descriptivo

1.2.3. Variables

A. Análisis de variables

Variable independiente

- Gestión estratégica

Variable dependiente

➤ Emprendimiento del rubro gastronómico

B. Operacionalización de variables

Tabla 1. Operacionalización de Variables

Variables	Indicador	Subindicador
Variable Independiente: Gestión estratégica	Modelo Canvas	Clientes fidelizados
		Propuesta de valor en contexto
		Apertura de canales
		Planificación de ingresos
		Cambios de recursos prioritarios
		Reconversión de actividades
		Con quien puedes contar
		Alta variación de costos
Variable Dependiente: Emprendedores del rubro gastronómico	Situación actual	Situación de la actividad
		Situación actual de la demanda
		Situación con los trabajadores
		Preocupaciones
		Ayudas públicas
		Oportunidades

C. Matriz de consistencia

Tabla 2. Matriz de Consistencia

Problema de Investigación	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicador	Sub-indicador
General	General	General			
¿Cómo será el diseño de una nueva gestión estratégica como efectos del COVID - 19 en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?	Diseñar una nueva gestión estratégica como efectos del COVID - 19 en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.	Dado que los factores de gestión estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo de toda organización en el contexto actual del COVID - 19.	Variable Independiente: Gestión estratégica	Modelo CANVAS	Clientes fidelizados
	¿Cuál es la situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?				Identificar cuál es la situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico, en Arequipa, año 2021
Apertura de canales					
¿Cuáles son los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica basado en el modelo CANVAS en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?	Describir los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica basado en el modelo CANVAS en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.				Planificación de ingresos
					Alta variación de costos
¿Cuál será la propuesta del modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa como efectos del COVID - 19 en el año 2021?	Proponer el modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa como efectos del COVID - 19 en el año 2021				Situación de la actividad
					Situación actual de la demanda
					Situación con los trabajadores
					Preocupaciones
					Ayudas públicas
					Oportunidades

1.2.4. Interrogantes Básicas

A. Interrogante General

¿Cómo será el diseño de una nueva gestión estratégica como efecto del Covid - 19 para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?

B. Interrogantes Específicas

- ¿Cuál es la situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?
- ¿Cuáles son los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica basado en el modelo Canvas en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021?
- ¿Cuál será la propuesta del modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa como efectos del Covid - 19 en el año 2021?

1.3. Justificación

Con la investigación propuesta se puede determinar las causas que impiden el aumento de la rentabilidad de los emprendimientos realizando un análisis de las causas y aplicando el modelo de negocios Canvas, identificando así a los clientes y sus comportamientos.

Esta investigación presentara un beneficio a los emprendimientos ya que el modelo de negocio implementará estrategias orientadas a mejorar la rentabilidad,

ya que se identificarán las necesidades de los clientes, para mejorar la experiencia al momento de prestar un servicio, por consiguiente, causaría un impacto positivo en sus ingresos económicos.

La aplicación del modelo Canvas en los emprendimientos de igual manera mejorará la planificación estratégica, ya que a través de este modelo se identifican: los aliados claves, las actividades claves, la propuesta de valor, la relación con los clientes, el segmento de clientes, las estrategias de costos y los flujos de ingresos. Al mismo tiempo se identifican estrategias de comercialización que pueden y deben ser empleadas por la empresa.

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general

Diseñar un modelo de gestión estratégica como efecto del Covid - 19 para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.

1.4.2. Objetivos específicos

- Identificar cuál es la situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico, en Arequipa, año 2021.
- Describir los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica basado en el modelo Canvas en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, año 2021.

- Proponer el modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa como efectos del Covid - 19 en el año 2021.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Bases teóricas

2.1.1. Gestión estratégica

La adecuada gestión organizacional es una de las prácticas empresariales más estudiadas y analizadas por su importancia para su eficiente funcionamiento. Al buscar una ventaja competitiva en una organización, se requiere cierta investigación, considerando los diferentes elementos que componen una empresa como posibles fuentes. Más recientemente, sin embargo, se ha reconocido que la principal fuente de ventaja competitiva se basa en sus elementos intangibles porque, como sugiere la teoría de los recursos y la capacidad, son valiosos, escasos, inimitables y escurridizos. imitar reemplazar (Nicolás, Rubio, & Fernández, 2019).

El principio que guía la gestión estratégica de la organización es el de maniobrar en el espacio delimitado por las oportunidades que facilita el entorno y las capacidades de la organización. El margen de maniobra incluye tanto la adaptación de la organización a su entorno como la capacidad de la organización para modificarlo.

La gestión estratégica se refiere al proceso de formulación, implementación y supervisión de las estrategias a largo plazo de una

organización con el objetivo de lograr sus metas y objetivos. Es una función esencial para el éxito de una empresa u organización, ya que implica la toma de decisiones clave que guiarán su dirección y posicionamiento en el mercado.

2.1.2. **Balanced Scorecard**

En 1992, Kaplan y Norton de la Universidad de Harvard introdujeron un concepto altamente eficaz que revolucionó la gestión empresarial mediante el uso de objetivos e indicadores tangibles para guiar a las empresas hacia el logro de la estrategia empresarial. La principal innovación es la introducción de la medición de activos intangibles como requisito básico para alcanzar los objetivos financieros.

El Balanced Scorecard (BSC) o Cuadro de Mando Integral es un sistema de gestión estratégica que fue desarrollado por Robert Kaplan y David Norton a principios de la década de 1990. Esta herramienta se utiliza para traducir la estrategia de una organización en un conjunto completo de objetivos e indicadores equilibrados, permitiendo medir y monitorear el desempeño de la empresa en diferentes áreas clave. El concepto del Balanced Scorecard se basa en la idea de que no solo se deben considerar indicadores financieros para evaluar el rendimiento de una empresa, sino también aspectos no financieros que producirán su éxito a largo plazo.

BSC se puede entender como una herramienta o metodología y, lo que es más importante, traduce la visión en acción a través de un conjunto coherente de métricas agrupadas en 4 categorías comerciales.

Según Mario Vogel, "BSC lo ayuda a balancear, de una forma integrada y estratégica, el progreso actual y suministra la dirección futura de su empresa, para ayudarlo a convertir la visión en acción por medio de un conjunto coherente de indicadores, agrupados en 4 diferentes perspectivas, a través de las cuales se puede ver el negocio en su totalidad."

Las 4 categorías comerciales son: Finanzas, Clientes, Procesos internos y Capacitación y crecimiento. El BSC recomienda que estas perspectivas cubran todos los procesos necesarios para que una empresa funcione correctamente y deben tenerse en cuenta al definir las métricas. De acuerdo a las características de cada negocio, puede haber más, pero no menos de los mencionados anteriormente.

El equilibrio entre métricas es lo que le da nombre a la metodología, ya que el equilibrio se presenta entre métricas externas relacionadas con stakeholders y clientes y métricas internas de procesos, capacitación, innovación y crecimiento; métricas de resultados (mirando los esfuerzos pasados (principalmente financieros)) También hay un equilibrio entre los indicadores que impulsan la acción futura (capacitación, innovación, aprendizaje, etc.).

El Cuadro de Mando Integral permite controlar la salud del negocio y cómo orienta las acciones para alcanzar la visión. A través de la visualización y análisis de métricas de balance se pueden tomar acciones preventivas o correctivas que afecten el desempeño general de la empresa.

Por sus características, el Cuadro de Mando Integral puede implantarse a nivel corporativo o en unidades de negocio con una visión y estrategia de negocio clara y conservando cierta autonomía funcional (Alvarez, Chavez, & Moreno, 2016).

Tipos de implementación de un BSC.

Una vez que se definen el modelo de negocio y las métricas de acción y resultado, hay dos formas de implementar un cuadro de mando integral:

a) Modelo de control y seguimiento.

Si la visión, la estrategia y las métricas están perfectamente definidas y consensuadas, el Cuadro de Mando Integral se puede implementar como un modelo analítico tradicional por excepción. El progreso de la implementación de la estrategia propuesta se sigue de manera oportuna y el Balanced Scorecard libera mucho trabajo a los gerentes al realizar análisis sobre aquellos procesos conocidos que finalmente requieren más información. Momento de la implementación, análisis; análisis dado solo si los datos no están en el objetivo (Kaplan & Norton, 20015).

b) Modelo de aprendizaje organizativo y comunicación.

En una empresa sin consenso, una empresa que está creciendo o quiere materializar el potencial de sus empleados sin perder el control de la empresa, el Cuadro de Mando Integral no debe ser utilizado como un modelo de control, sino como un modelo de aprendizaje, un modelo proactivo. Enriquecer la definición original. En este caso, el valor del indicador se puede utilizar para adaptar la estrategia propuesta inicialmente y, por tanto, la dirección de la empresa. A diferencia de un modelo de control, los estrategas necesitan analizar constantemente los indicadores y tomar decisiones, reorientando los esfuerzos para obtener el máximo beneficio (Kaplan & Norton, 20015).

Pasos a seguir para la implementación de BSC:**a) Realizar la definición estratégica**

Este paso es crítico ya que sentará las bases para sustentar la estrategia de la empresa y su esencia. Durante este proceso se deberán definir:

- Misión: El estatuto comunica por qué existe su empresa y para qué fue creada.
- Visión: Es una declaración que muestra hacia dónde se dirige la empresa, un vistazo al futuro de la empresa dentro de 10, 15 o 20 años.
- Valores: Son pilares muy importantes de la empresa, forman la filosofía de la empresa y la forma de trabajar y el comportamiento

de los empleados, así como el comportamiento que se promueve dentro y fuera de la organización.

- Estrategia: El plan que determina los objetivos a largo plazo y las acciones y recursos necesarios para alcanzarlos. La estrategia debe responder a la pregunta de cómo lograr la misión, visión y valores. (Kaplan & Norton, 20015).

b) Establecer objetivos estratégicos a corto, mediano y largo plazo

Después de desarrollar una definición estratégica, el siguiente paso es formular las metas de corto, mediano y largo plazo de la empresa, buscando hacer de esto un plan con visión de futuro. Es importante que estas metas se alineen con tu misión, visión, valores y estrategia.

Una vez definidas tus metas, es recomendable categorizarlas para mantener un balance adecuado. Dependiendo de la metodología del Cuadro de Mando Integral, debe ubicarlos en una de las siguientes categorías o perspectivas:

- Financieros / numéricos: El proyecto considera objetivos relacionados con métricas financieras, como aumentar las ventas, aumentar la rentabilidad y aumentar el flujo de caja libre.
- Enfocados en el cliente: Esta sección refleja los mercados en los que participa su empresa. Algunos ejemplos que se incluyen en este objetivo incluyen aumentar la satisfacción del cliente, cumplir con las expectativas, reducir los plazos de entrega, aumentar el porcentaje de compras repetidas de clientes existentes, entre otros.

- Procesos: Definir las actividades y procedimientos clave que se llevan a cabo en las operaciones comerciales y que afectan la eficiencia de la empresa, tales como: mejorar o mantener los niveles de calidad, mejorar la eficiencia de los procesos, aumentar la productividad, entre otros.
- Desarrollo y aprendizaje: En esta categoría, se identifica la infraestructura necesaria para generar valor a largo plazo, generalmente enfocándose en tres áreas principales: equipos de trabajo, sistemas y entornos de trabajo. Objetivos como el desarrollo del capital humano, la innovación de nuevos productos o servicios y los nuevos modelos de negocio son algunos ejemplos que podrían mencionarse.

Una vez que sus objetivos estén categorizados correctamente, debe priorizarlos para poder eliminarlos y mantener solo los objetivos más o más importantes para su empresa antes de poder comenzar a administrarlos adecuadamente (Kaplan & Norton, 20015).

c) **Generar formato para la Dirección General**

Una vez que se han categorizado y priorizado los objetivos, se puede generar un formato que consta de varias columnas con conceptos clave que incluyen: Objetivo definido, Métrica, Objetivo por lograr, Peso del objetivo, Resultados por período, Métricas de resultados visuales, algunos formatos usan porcentaje completado , plan de acción/iniciativa estratégica (Cordova, 2008).

d) Asignar los objetivos al siguiente nivel jerárquico

El siguiente paso en la implementación de un Cuadro de Mando Integral consiste en que el director asigne metas a cada gerente de acuerdo a su área de actuación, por ejemplo, asignando a los gerentes comerciales metas que pertenecen al área de ventas. Durante la implementación, las metas y el peso de cada meta se pueden redefinir de acuerdo con las responsabilidades de cada puesto.

El proceso continúa jerárquicamente, con los gerentes revisando las metas a los subordinados, y así sucesivamente, hasta llegar a toda la fuerza laboral. Siguiendo este procedimiento, alinearé los objetivos estratégicos de su empresa con su capital humano (Cordova, 2008).

Cada uno de sus empleados debe tener su propio formato de cuadro de mando integral con sus metas, objetivos, métricas, ponderaciones y un plan de acción claro.

e) Contar con fuentes de información confiables para la obtención de los datos

Cuando ya hayas preparado el formato para el ingreso de la información, una consideración muy importante es que te asegures de contar con la fuente de información más confiable y confiable de donde obtendrás los datos de cada indicador resultado para realizar una revisión periódica del Balanced Scorecard.

Siguiendo con el ejemplo anterior, si su objetivo es aumentar el nivel de ventas de la empresa en un 20% respecto al año anterior, puede obtener los datos de ventas totales del año en curso y del período del año anterior de su sistema de contabilidad, que debe ser confiable y estar actualizado. Si el target involucra categorías de clientes, puedes apoyarte en encuestas de satisfacción, bases de datos que centralicen la información, CRM (si lo tienes), etc. (Cordova, 2008).

f) Hacer las revisiones de BSC o de desempeño de tus objetivos

Ahora que su empresa cuenta con una práctica de Cuadro de Mando Integral, el siguiente paso es programar una revisión de cumplimiento de objetivos, para lo cual es fundamental determinar la frecuencia de ejecución. Esto dependerá del tipo de negocio, ya que algunas industrias requieren un seguimiento muy específico o semanal, mientras que otras pueden ser monitoreadas trimestralmente, siendo las revisiones mensuales la práctica más común para un mejor control.

g) Ciclo de mejora de tu sistema de BSC

Cuando se implementa la metodología del Cuadro de Mando Integral en su empresa, debe ser más que una simple medida, es decir, debe formar parte de la filosofía organizacional, por lo que la mejora continua es parte fundamental. Seis meses o un año después de haber comenzado a utilizar la metodología, es importante reevaluar la misión, visión, valores, estrategia y metas para determinar si el

camino que se está trazando es el correcto, si las metas son realistas o no y si se realizan ajustes. basado en la evaluación y retroalimentación recibida (Rubio Dominguez, 2015).

Perspectivas o dimensiones o del Balanced Scorecard

a) Financiera

Tiene como finalidad responder a los intereses de los accionistas. Está centrada en dar un valor particular al accionista, a través de la medición de indicadores financieros como el endeudamiento, la inversión, la liquidez, entre otros. (Manzo, 2013).

Incluye los objetivos estratégicos financieros de la empresa, seguidos de los objetivos operacionales que se utilizarán para cumplir las metas financieras de una organización, a través de indicadores. Estos indicadores se deben definir de forma estratégica donde se cubran todas las áreas de la empresa, ya sea para medir el crecimiento, punto de equilibrio, a fin de asegurar el éxito integral de la empresa, tomando en cuenta a los accionistas y los clientes. Entre los indicadores de esta perspectiva se encuentran: rentabilidad, diversificación de ingresos y reducción de costos.

b) Clientes

En esta perspectiva o dimensión se permite la identificación de los clientes por segmentación, así como también los mercados competidores, apoyando a que los gerentes tengan una idea más clara y precisa en cuanto a la segmentación de mercados, la segmentación

de clientes, lo que da pie a que se busquen nuevas formas de satisfacer, retener y conquistar a los clientes. (Manzo, 2013).

Según Kaplan & Norton (1992) "La perspectiva del cliente permite a los directivos de unidades de negocio articular la estrategia de cliente basada en el mercado, que proporcionará unos rendimientos financieros futuros de categoría superior." (p. 45)

Entre los indicadores se encuentran: adquisición de cliente, satisfacción de clientes y retención de clientes.

c) **Procesos internos**

Se identifican procesos propios de la empresa que tiende a tener un estado crítico, que impiden la excelencia de la empresa. Se trata de identificar cuáles son los procesos, acciones y decisiones que de alguna manera afectan las necesidades y expectativas de los clientes. Todo esto con la finalidad de identificar las medidas que se deben tomar para lograr un desempeño óptimo. Estas medidas que se tomen, deben ser el resultado de tareas y procesos que garanticen la prosecución de la misión y visión de la empresa, garantizando una rentabilidad a futuro. (Manzo, 2013).

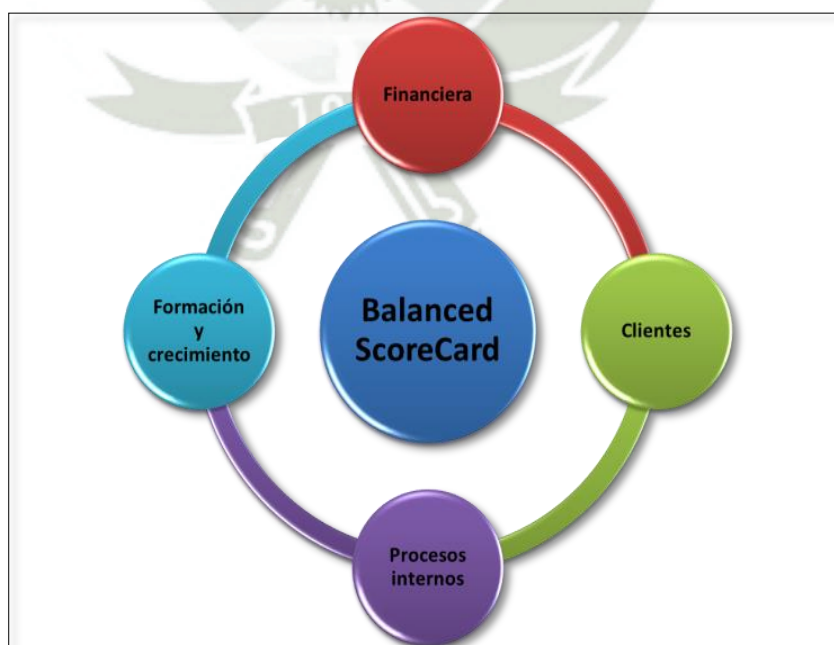
Entre los indicadores se encuentran: aumento de productividad, procesos de gestión de clientes y procesos operativos.

d) Aprendizaje y crecimiento

Esta es una de las perspectivas que necesita más atención, ya que garantiza un resultado constante en el tiempo, ya que en esta etapa se forma el valor en función del tiempo. En general, la formación debe estar dirigida a áreas específicas de aprendizaje, que son: personas, clima organizacional y sistemas. Este tipo de inversión es intangible, de largo plazo y se traduce en personal bien capacitado, tecnología de punta y un ambiente de trabajo agradable (Manzo, 2013).

Las métricas incluyen: desarrollo de liderazgo de los empleados, capacitación de empleados clave y satisfacción de los empleados con el entorno de trabajo. La figura 2, se detallan las dimensiones del Balanced Scorecard.

Figura 1. Dimensiones del Balanced Scorecard



2.1.3. Modelo CANVAS

El modelo de negocio es una representación simplificada de la lógica del negocio, es decir, es la descripción de la forma como cada negocio ofrece sus productos o servicios a los clientes, como llega a estos, su relación con ellos y cómo la empresa gana dinero. “Es el grupo de Clientes, la función de clientes, y la dimensión tecnológica que responde a las preguntas ¿a quién se atiende?, ¿Qué necesidades satisfacen?, y ¿Cómo se satisfacen las funciones de los clientes?, respectivamente” (Trucíos, 2017).

El Modelo de negocio, se define según Osterwalder y Pigneur (2010) definen un modelo de negocio “describe las bases sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor” (p.14).

El modelo de negocios Canvas, es conocida como “Lienzo de Modelos de Negocio”, el cual es considerado como una herramienta de gestión empresarial, utilizado para poder definir y establecer un modelo de negocio innovativo. Este modelo de negocio detalla la asociación o interrelación de sus componentes que son nueve, es práctico utilizar para detallar el funcionamiento de las empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010).

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

Modelo de negocio CANVAS, conocido como “Business Model Canvas”, que se considera como una herramienta de gestión empresarial, que se utiliza para construir y definir modelos de negocio innovadores. Con este modelo de negocio, la agrupación de sus distintas unidades (nueve) es detallada y muy versátil en términos de gestión, ya que especifica el funcionamiento de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010 p. 16).

Se utiliza un aspecto importante de las ideas de Osterwalder y Pigneur (2010) para simplificar el modelo. Sin embargo, esta proposición la planteó por primera vez en su trabajo de investigación del Doctorado en Filosofía sobre modelos de negocio, más tarde apareció oficialmente el libro de modelos Canvas, y podemos ver la sencillez de poner en práctica sus nueve pasos.

- 1. Segmento del mercado:** Implica especificar uno o más segmentos de mercado, que pueden ser pequeños o grandes (Osterwalder y Pigneur, 2010). La segmentación permite afinar estrategias óptimas para responder a las necesidades o deseos específicos de los usuarios seleccionados, una ventaja frente a otras instituciones que no definen segmentos.
- 2. Propuesta de valor:** Es un conjunto de productos y servicios que satisfacen las necesidades de un segmento de mercado específico. Es por esto que se dice que los usuarios revisan el precio de cada producto o servicio para entender los beneficios que les brinda y satisface las

necesidades del producto o servicio que van a adquirir o comprar (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- 3. Canales:** Se enfoca en cómo las instituciones entregan productos y prestan servicios creados para los usuarios, buscando su bienestar, otorgando bienes y precios por bienes o servicios en sus oportunidades.

De esta manera, los canales son donde te conectas con los clientes que juegan un papel importante en tu práctica (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- 4. Relaciones con los clientes:** El fracaso o éxito de la institución va a depender del usuario, depende de la relación con el usuario, esta debe ser gestionada de manera importante, para ello debemos preparar la entrega de bienes y servicios de acuerdo a los requerimientos del usuario, debemos brindar asesoría y acompañar para promover la satisfacción de la empresa y la aceptación de la empresa (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- 5. Fuentes de ingreso:** Se expresan en términos de cómo cada cliente genera ingresos en la organización, los cuales pueden ser pagos directos o indirectos, recurrentes o únicos. De esta forma, la fuente de ingresos es la vena del modelo de negocio (Osterwalder y Pigneur, 2010).

- 6. Recursos claves:** La clave para identificar los recursos priorizados en su empresa o desde el inicio del proceso productivo hasta la venta final. Los recursos clave se identifican de tal manera que aportan algún tipo de contribución al cliente de una manera determinada (Osterwalder y Pigneur, 2010).

7. **Actividades clave:** Se trata de identificar actividades clave en el proceso productivo de una empresa. Son los más importantes y no deben ser ignorados ya que diferencian a la empresa de otras empresas. Esto da como resultado un valor característico significativo que la diferencia de otras empresas de la misma categoría (Osterwalder y Pigneur, 2010).
8. **Asociación clave:** Se refiere a formar alianzas estratégicas con proveedores, clientes o cualquier otra persona que aporte beneficios a la empresa. Estas alianzas pueden ser de servicios, de materiales o de recursos humanos, y el propósito de estas alianzas es brindar a los clientes intereses específicos y atractivos, brindarles el valor que necesitan y acercarlos cada vez más al éxito (Osterwalder y Pigneur, 2010).
9. **Estructura de costos:** Buscar determinar la entrada y salida de fondos de la empresa, buscar la maximización de la utilidad y reducción de costos, con el fin de obtener el mayor beneficio. Además, las empresas deben comprender toda la estructura de costos y ajustarla de acuerdo con sus necesidades de producción o servicio (Osterwalder & Pigneur, 2010).

2.1.4. Emprendimiento

El emprendimiento es una actividad que surge de la necesidad de un individuo de obtener ingresos de forma independiente, también está motivado por la idea que genera enfocarse en el campo empresarial, lo que significa introducir bienes o servicios en el mercado y asumir los posibles

riesgos con el fin de lograr los objetivos. que impactan el crecimiento de las ventas y las mejoras en el estilo de vida (Alcívar & Granados, 2018).

El emprendimiento es el proceso de identificar, crear y desarrollar una nueva idea, producto, servicio o negocio con el objetivo de generar valor, solucionar problemas o aprovechar oportunidades en el mercado. El emprendimiento implica asumir riesgos y dedicar esfuerzo y recursos para convertir una visión en realidad.

El emprendimiento es un motor importante para la innovación y el desarrollo económico, ya que impulsa la creación de empleo, fomenta la competencia y estimula la generación de soluciones a los desafíos de la sociedad. Los emprendedores desempeñan un papel clave en la transformación de la economía y en la generación de valor para la sociedad en general.

Microempresas

Las empresas juegan un papel muy importante en el desarrollo. Lo que es más importante, la empresa más pequeña fue reconocida por su contribución potencial al crecimiento y desarrollo de la región. De acuerdo a “El surgimiento de empresarios y de pequeñas empresas se apoya en la existencia de redes personales, que permiten madurar el proyecto de empresa a partir de las informaciones que les proporcionan y comenzar su realización a través de la inclusión progresiva de personas de su confianza, de personas que los empresarios conocían antes de que la idea surgiera y se transformara en un proyecto” (Vásquez, 2005).

Según la teoría del desarrollo endógeno, las microempresas pueden ser uno de los pilares del desarrollo ya que son una opción para generar empleo e ingresos para las personas, estas mismas teorías se enfocan en la importancia de las redes y sistemas microempresariales locales por encima, como una alternativa viable en el actual contexto de internalización económica (Martínez, 2004).

Una microempresa es una pequeña empresa que se caracteriza por tener un tamaño reducido en términos de empleados, ingresos y activos. La definición exacta de una microempresa puede variar según el país y las regulaciones locales, pero generalmente se caracteriza por tener un número limitado de empleados y una facturación o ingresos anuales relativamente bajos en comparación con otras categorías de empresas.

Estos a menudo carecen de estructuras formales en todas las áreas, más fuertes en ventas y producción, donde las microempresas encuentran satisfacción en la competencia del mercado, necesitan satisfacer las mismas necesidades nuevas y están ansiosas por tomar decisiones rápidas, lo que facilita la implementación de acciones, lo que hace que los productos tengan la capacidad de adaptarse rápidamente al mercado, así mismo, los contactos del propietario con los clientes son importantes, permitiéndole conocer con más detalle su mercado y los productos que vende (Aguirre & Sierra, 2017).

Implicaciones legales de un emprendimiento

Realmente no existe un momento ideal para hacer cumplir los estatutos legales de la empresa, el crecimiento financiero y su actividad económica serán determinantes. La asesoría en este tema se refiere a la necesidad de que los empresarios busquen asesoría fiscal para comprender las implicaciones legales en cuanto a la solución de este problema, ya que el consultor realizará un análisis del crecimiento y sustentabilidad de la empresa, de ahí la recomendación de anotar la constitución legal (González & Vicioso, 2018)

La situación legal cumple con los requisitos mínimos de las leyes vigentes, las cuales se encuentran registradas en la Cámara de Comercio y así mismo en el Registro Tributario, el hecho de que las microempresas cumplan con los requisitos mínimos legales puede ganar la confianza de clientes y proveedores, evitando así inspecciones , Vigilancia y Entidad de Control Sanciones (Aguirre, 2017)

Debido a los diferentes tipos de transacciones económicas, se les recomienda ejercer los debidos controles y seguir todos los procedimientos fiscales implícitos. Mientras que el contribuyente está un poco desinteresado la mayor parte del tiempo, inconsciente por ignorancia (Alcívar & Granados, 2018)

Idea y oportunidad de negocio

Este es un concepto fundamental para todos los negocios, y desde una perspectiva de gestión estratégica, cuando hablamos de una idea de negocio, nos referimos a formular propuestas que impliquen crear valor para los clientes (Duarte, 2007).

Una oportunidad de negocio se refiere a una situación o circunstancia favorable que permite la creación o desarrollo de una empresa o proyecto con el potencial de generar beneficios económicos y/o sociales. Estas oportunidades pueden surgir a partir de diversas fuentes, como cambios en el mercado, avances tecnológicos, necesidades insatisfechas, cambios en la demanda del consumidor, problemas por resolver, entre otros.

Identificar y aprovechar oportunidades de negocio es un proceso creativo y estratégico que implica investigar el mercado, analizar las tendencias, conocer a la competencia y comprender las necesidades del cliente. Al evaluar una oportunidad de negocio, es importante realizar un análisis exhaustivo para minimizar riesgos y maximizar las posibilidades de éxito.

Emprendedor

Los emprendedores comparten rasgos comunes, como el sentido de la oportunidad y la persistencia con las ideas. Si es una persona de voluntad fuerte, elige este camino porque cree que puede pagarle mejor que como empleado o gerente de la empresa.

Son visionarios que exhiben y dirigen sus acciones para desarrollar una actitud emprendedora, generando y aprovechando ideas innovadoras, convirtiéndolas en oportunidades de negocios rentables en las que típicamente invierten su tiempo y energía.

Identifica oportunidades de mercado con un agudo sentido de posibilidad económica, buscando satisfacer los deseos de los consumidores por nuevos productos y servicios y sus necesidades de desarrollo profesional (Sandoval, 2018).

Conducta emprendedora

El Comportamiento Emprendedor explica que los emprendedores son aquellos que observan en presencia de una crisis y aprovechan las oportunidades de manera efectiva para iniciar un negocio. Saber trabajar en equipo, asumir responsabilidades, demostrar confianza en uno mismo, saber liderar e innovar son factores importantes para iniciar un negocio y determinar su éxito o fracaso (Crisologo, 2019).

La conducta emprendedora se refiere a las actitudes, habilidades y características que tienen los individuos que se involucran en la creación, desarrollo y gestión de nuevos proyectos o empresas. Estas personas, conocidas como emprendedores, tienen una mentalidad y comportamientos específicos que los impulsan a asumir riesgos, identificar oportunidades, innovar y perseverar para alcanzar sus metas empresariales.

Es importante destacar que la conducta emprendedora puede ser desarrollada y mejorada a través de la experiencia, la educación, el aprendizaje constante y la determinación. No todos los emprendedores tienen las mismas características, pero cultivar una mentalidad emprendedora puede ayudar a enfrentar los retos y oportunidades que surgen en el mundo empresarial.

Emprendedor gastronómico

Son personas naturales, que pudieran tener o no una formación en gastronomía, que poseen la idea y la oportunidad de emprender un negocio en el área de la comida que pudiera resultar o no rentable. En su mayoría este tipo de negocio son familiares, los aportes pueden ser propios o provienen de préstamos a veces familiares, socios o de entidades financieras públicas o privadas (Crisologo, 2019).

Un emprendedor gastronómico es una persona que identifica oportunidades en el sector de la industria de la alimentación y decide iniciar y gestionar un negocio relacionado con la preparación y venta de alimentos y bebidas. Estos emprendedores tienen una pasión por la gastronomía, la creatividad culinaria y el deseo de ofrecer experiencias gastronómicas únicas a sus clientes.

Los emprendedores gastronómicos pueden establecer diversos tipos de negocios, como restaurantes, cafeterías, food trucks, servicios de catering, panaderías, entre otros. La clave para el éxito en este campo radica en

combinar la pasión por la gastronomía con habilidades empresariales sólidas y una visión clara de cómo ofrecer valor a los clientes.

2.2. Marco conceptual

Microempresas

Las empresas juegan un papel muy importante en el desarrollo. Lo que es más importante, la empresa más pequeña fue reconocida por su contribución potencial al crecimiento y desarrollo de la región. De acuerdo a “El surgimiento de empresarios y de pequeñas empresas se apoya en la existencia de redes personales, que permiten madurar el proyecto de empresa a partir de las informaciones que les proporcionan y comenzar su realización a través de la inclusión progresiva de personas de su confianza, de personas que los empresarios conocían antes de que la idea surgiera y se transformara en un proyecto” (Vásquez, 2005).

Idea y oportunidad de negocio

Una oportunidad de negocio se refiere a una situación o circunstancia favorable que permite la creación o desarrollo de una empresa o proyecto con el potencial de generar beneficios económicos y/o sociales. Estas oportunidades pueden surgir a partir de diversas fuentes, como cambios en el mercado, avances tecnológicos, necesidades insatisfechas, cambios en la demanda del consumidor, problemas por resolver, entre otros (Duarte, 2007).

Clientes

Los clientes son parte fundamental de cualquier negocio, ya que representan la base de ingresos y la razón de ser de la empresa. Son aquellos individuos o

entidades que compran productos o contratan servicios con el fin de satisfacer una necesidad, resolver un problema o simplemente obtener algún beneficio.

Emprendedor

Identifica oportunidades de mercado con un agudo sentido de posibilidad económica, buscando satisfacer los deseos de los consumidores por nuevos productos y servicios y sus necesidades de desarrollo profesional (Sandoval, 2018).

Conducta emprendedora

La conducta emprendedora se refiere a las actitudes, habilidades y características que tienen los individuos que se involucran en la creación, desarrollo y gestión de nuevos proyectos o empresas. Estas personas, conocidas como emprendedores, tienen una mentalidad y comportamientos específicos que los impulsan a asumir riesgos, identificar oportunidades, innovar y perseverar para alcanzar sus metas empresariales (Crisologo, 2019).

Emprendedor gastronómico

Un emprendedor gastronómico es una persona que identifica oportunidades en el sector de la industria de la alimentación y decide iniciar y gestionar un negocio relacionado con la preparación y venta de alimentos y bebidas. Estos emprendedores tienen una pasión por la gastronomía, la creatividad culinaria y el deseo de ofrecer experiencias gastronómicas únicas a sus clientes (Crisologo, 2019).

Procesos

En el contexto empresarial y de gestión, un proceso se refiere a una serie de actividades o pasos interrelacionados y coordinados que se llevan a cabo de manera sistemática para lograr un objetivo específico. Estos procesos pueden ser repetitivos y estructurados, diseñados para producir resultados consistentes y eficientes. Los procesos pueden abarcar desde tareas sencillas y operativas hasta actividades más complejas y estratégicas.

Modelo Canvas

El Modelo Canvas, también conocido como "Business Model Canvas" o "lienzo de modelo de negocio", es una herramienta de gestión estratégica desarrollada y utilizada para describir y diseñar modelos de negocio de una manera visual y concisa. El lienzo consta de nueve bloques o componentes clave que representan los aspectos fundamentales de un modelo de negocio. Cada bloque aborda una parte esencial del negocio y permite a los emprendedores, equipos de proyectos y líderes emprendedores comprender, comunicar y analizar cómo opera una empresa y cómo crea valor para sus clientes.

2.3. Antecedentes

2.3.1. Internacionales

Campos (2016), en su tesis titulada "*Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en Brildor S.L.*", para obtener el grado de administrador y dirección de empresas en la Universidad Politécnica de Valencia; tiene el objetivo de diseñar y aplicar el método Canvas para crear y poner en marcha un negocio de venta exclusiva de productos digitales. Los métodos de

investigación se centran en el análisis aplicado de diseños preexperimentales como técnicas de recopilación de datos, incluidas encuestas y análisis de literatura. Los resultados muestran que la idea de negocio actualmente es viable ya que cuentan con indicadores económicos positivos y han recuperado capital solo en el primer año, además el enfoque canvas nos permite seguir un enfoque que incluye a todos los stakeholders del negocio. La conclusión es que la aplicación de la modalidad Canvas es beneficiosa para la puesta en marcha de empresas.

Jiménez (2015) en su tesis *“Innovación en Modelo de Negocios: Metodología Canvas Aplicada a Empresa de Asesorías Contables – Pereira periodo 2015”*, presentado en la Universidad Tecnológica de Pereira, Colombia. Es una investigación descriptiva de diseño no experimental y una muestra de estudio conformada 700 empresas; concluye: en primer lugar, que: “La metodología Business modelo Canvas propuesta por Osterwalder y Pigneur, es una excelente guía para desarrollar ideas de negocio. Los nueve bloques del lienzo permitieron estructurar unas 53 ideas de negocio para ASECONTRI J.A.J creando la innovación de procesos y optimización de recursos”.

Monypenny (2015), en su tesis titulada *“Plan de negocio para posicionar la marca de una empresa proveedora de soluciones de grabación y sonido”*, para optar el título de administrador, en la Universidad de Chile, Su investigación tuvo como propósito diseñar un plan de negocios enfocado en el enfoque canvas para posicionar la marca de la empresa

objeto de estudio. El método es análisis activo de diseño no experimental, en la recolección de datos se utilizan cuestionarios de encuesta y análisis bibliográfico, la muestra es de 198 clientes de la región. Los resultados muestran que una idea de negocio basada en el enfoque canvas permite rediseñar algunas de las políticas y procesos ineficientes de la empresa, resultando en cotizaciones de mayor calidad para los clientes. El estudio concluyó que un mejor nivel de posicionamiento de la marca aumenta la frecuencia con la que los clientes visitan la empresa.

2.3.2. Nacionales

Samamé y Sosa (2015) en su tesis *“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 de la Universidad Santo Toribio de Mogrovejo, Perú. La finalidad de este trabajo de investigación fue 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.

Cáceres (2016), en su estudio *“Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la MYPE formal de calzado de Trujillo, al año 2016”*, en la Universidad Privada César Vallejo, tiene como objetivo determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la MYPE formal de calzado, la investigación fue descriptiva, diseño no experimental y corte transversal, fue aplicada a una población de dos MYPES de calzado trujillanas, con un muestreo por conveniencia, concluyó que la metodología Canvas tiene un efecto positivo en la innovación en modelos de negocios en las MYPES de calzado trujillano, se verificó la importancia de innovar en las 4 dimensiones que conforman los bloques del modelo de negocio Canvas.

Guerrero (2017), en su tesis *“Aplicación de la metodología canvas para la creación de una pollería pollo dorado en la ciudad de Pacora Chiclayo 2017”*, busca realizar la propuesta del modelo CANVAS para la creación de una Pollería “POLLO DORADO” en la ciudad de Pacora 2017. La investigación está basada en las 9 actividades del Modelo Canvas, las cuales fueron descritas en la investigación. Se aplicó un instrumento para conocer la percepción de los clientes respecto a la calidad de servicio de las pollerías de zona, habiendo arribado que existe una escasa calidad de servicio en las pollerías de Pacora, no invierten en publicidad y su personal no está preparado para atender a los clientes. El proyecto se ejecutará con

capital propio y está conformado por dos socios que realizarán aportes por iguales. Finalmente se determinó el costo – beneficio del proyecto, habiéndose obtenido una relación B/C igual a 3.52, lo que se concluye que el Plan de Negocio es viable.

2.3.3. Locales

Corrales (2020) en su estudio “*Plan de negocios para la implementación de una concept store para el mercado de Millennials en la ciudad de Arequipa, 2019*”, desarrolla un plan de negocios con el fin de comprobar la factibilidad de la implementación de una Concept Store y para obtener más comprensibilidad del modelo de negocio se utilizó la estructura de un modelo CANVAS, en primer lugar se realizó una descripción de la situación actual y de cómo el mercado se encuentra en constante evolución buscando nuevos modelos de negocio, además de mejorar día a día las experiencias de compra a las que se afrontan. En base a ello se profundizó el conocimiento del mercado mediante fuentes primarias y secundarias para poder desarrollar las estrategias operativas y de marketing posteriormente se analizaron los estados financieros junto con la proyección de la demanda para comprobar la viabilidad del negocio. La implementación de una Concept Store en la ciudad de Arequipa es viable, tanto operativa como económicamente.

Choque (2018) en su estudio “*Plan de negocios basado en el modelo CANVAS para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de Stevia en Arequipa*”, diseña un plan de negocios

basado en el modelo Canvas para la producción y comercialización de derivados a base de stevia, demostrando lo atractivo de la inversión, ya que no solo las herramientas financieras son favorables para la ejecución del mismo, sino que se encuentra respaldado por una estrategia fuerte, un plan de marketing específico y que responde a los gustos y preferencias del mercado, y un conjunto de planes: organización, financiero, etc.; que harían de este negocio una fuente de ingresos y de desarrollo, para el inversionista, los trabajadores y la comunidad. Se concluyó que la utilización del modelo de negocio Canvas, para la formulación de este plan de negocios para la producción y comercialización de productos derivados de la stevia ha facilitado en la su formulación del plan por ser un método bastante ágil y amplio para presentar cualquier tipo de proyecto.

2.4. Hipótesis

Dado que los factores de gestión estratégica es una herramienta fundamental para el desarrollo de toda organización en el contexto actual del Covid - 19.

Es probable que los emprendedores requieran de un modelo basado en el modelo Canvas para mejorar su competitividad en el mercado.



1. TÉCNICAS E INSTRUMENTOS

1.1. Técnicas

En primer lugar, se realizó toda la investigación bibliográfica necesaria para la conceptualización de los segmentos de la gestión estratégica basados en el modelo Canvas y así como información de emprendimientos y emprendedores, gastronomía que puedan ser utilizados en la investigación.

La encuesta fue la técnica empleada en la investigación para la recolección de datos. Para la obtención de forma sistemática y ordenada de la información de la muestra, información que podrá ser generalizada a toda la población sobre los diferentes aspectos relacionados con el objeto de la investigación. Los niveles de la encuesta fue la escala tipo Likert, la cual será procesada y analizada para obtener los resultados de los objetivos planteados. (Hernandez, Fernandez, & Baptista, 2014)

1.2. Instrumentos

Arias (2012) define que “un instrumento de recolección de datos es cualquier recurso, dispositivo o formato (en papel o digital), que se utiliza para obtener, registrar o almacenar información.”

De igual manera Arias (2012) señala que “el cuestionario, es la modalidad de encuesta que se realiza de forma escrita mediante un instrumento o formato en papel contentivo de una serie de preguntas”.

1.2.1. Estructura de los Instrumentos

Esta información se ha obtenido respondiendo a un cuestionario elaborado por la Red Española GEM (Observatorio de la Iniciativa Emprendedora), a la que pertenece la Universidad de Murcia.

Tiene 6 dimensiones Situación de la actividad, Situación actual de la demanda Situación con los trabajadores, Preocupaciones, Ayudas públicas y Oportunidades. Además se les aplicó un instrumento para identificar los componentes del modelo CANVAS.

2. CAMPO DE VERIFICACIÓN

2.1. Ámbito

La investigación se realizó con la información obtenida de los emprendedores del rubro gastronómico de Arequipa.

2.2. Temporalidad

El estudio fue desarrollado entre los meses de febrero a mayo del año 2021.

2.3. Unidades de Estudio

2.3.1. Universo de Estudio

La población está constituida por todos los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa. Al momento de realizar el estudio se identificaron 96 emprendimientos del rubro gastronómico.

2.3.2. Muestra

Se calculó un tamaño de muestra, proporcional a los integrantes de la población que cumplan los criterios de selección. Para el cálculo de la muestra se utilizó la siguiente formula:

$$n = \frac{k^2 N p q}{e^2 (N - 1) + k^2 p q}$$

n: muestra

k: nivel de confianza

p: proporción de individuos que poseen en la población la característica de estudio

q: proporción de individuos que no posee la característica de estudio

e: error muestral

N: 96

$$n = \frac{1.96^2 * 50 * 0.5 * 0.5}{0.05^2 (96 - 1) + 1.96^2 * 0.5 * 0.5} = 75$$

Es importante mencionar que más del 90% de los emprendedores gastronómicos, no cuentan con ninguna personología para su funcionamiento (SUNAT, permisos sanitarios, entre otros), realizando sus actividades de manera informal. Poniendo como condición al momento de participar en el estudio que su nombre no fuera revelado.

Debido a esto la información de los participantes, será protegida bajo el artículo 97 del capítulo IV "DEL SECRETO ESTADÍSTICO Y CONFIDENCIALIDAD DE LA INFORMACIÓN", del Decreto Supremo 043-2001-PCM Reglamento de organización y funciones del Instituto nacional de estadística e Informática.

Art. 97º: “La información proporcionada por las fuentes, tiene carácter secreto, no podrá ser revelada en forma individualizada, aunque mediare orden administrativo o judicial. Sólo podrá ser divulgada o publicada en forma innominada. La información suministrada, tampoco podrá ser utilizada para fines tributarios o policiales. El intercambio de información, entre los Órganos del Sistema para cumplir con sus fines, no transgredí el secreto estadístico o confidencialidad de la información, tampoco la información utilizada en la elaboración de Directorios”.

3. ESTRATEGIA DE RECOLECCIÓN DE DATOS

- En primer lugar, se solicitó a la persona encargada de los emprendimientos del rubro gastronómico.
- El instrumento fué enviado por correo o a través de diversas redes sociales a los emprendedores.
- Las estrategias para la recolección de datos fueron las encuestas donde se empleó el cuestionario para los emprendedores.
- Los datos recolectados a través de los cuestionarios fueron transcritos en una base de datos en SPSS v.25. Luego se realizar la codificación de las respuestas en cada pregunta, ya que la escala de respuesta para cada encuesta es de tipo Likert

- Se utilizó la estadística descriptiva para el tratamiento de los datos ya que se calcularon frecuencias y porcentajes, así como también se realizaron gráficos. Por último, fue presentado el análisis de los datos recolectados.

4. Recursos

4.1. Humanos

- Investigadores: Salazar Morales, Claudia Beatriz y Sarmiento Chávez, Stephanie de la flor
- Participantes: Propietarios de los emprendimientos del rubro gastronómico

4.2. Recursos Materiales

- Cuestionarios.
- Material de escritorio.
- Computadora personal con programas procesadores de texto, bases de datos y software estadístico.

4.3. Recursos Financieros

- Autofinanciado



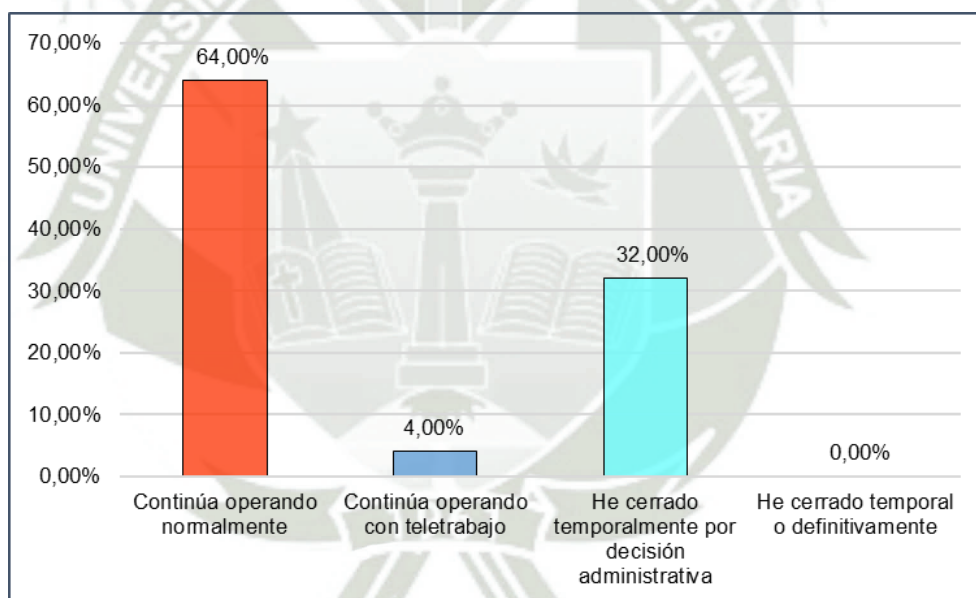
CAPITULO III.
RESULTADOS

1. Situación actual de los emprendedores del rubro gastronómico

Tabla 3. Situación de la actividad

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Continúa operando normalmente	48	64,00%
Continúa operando con teletrabajo	3	4,00%
He cerrado temporalmente por decisión administrativa	24	32,00%
He cerrado temporal o definitivamente	0	0,00%
Total	75	100,00%

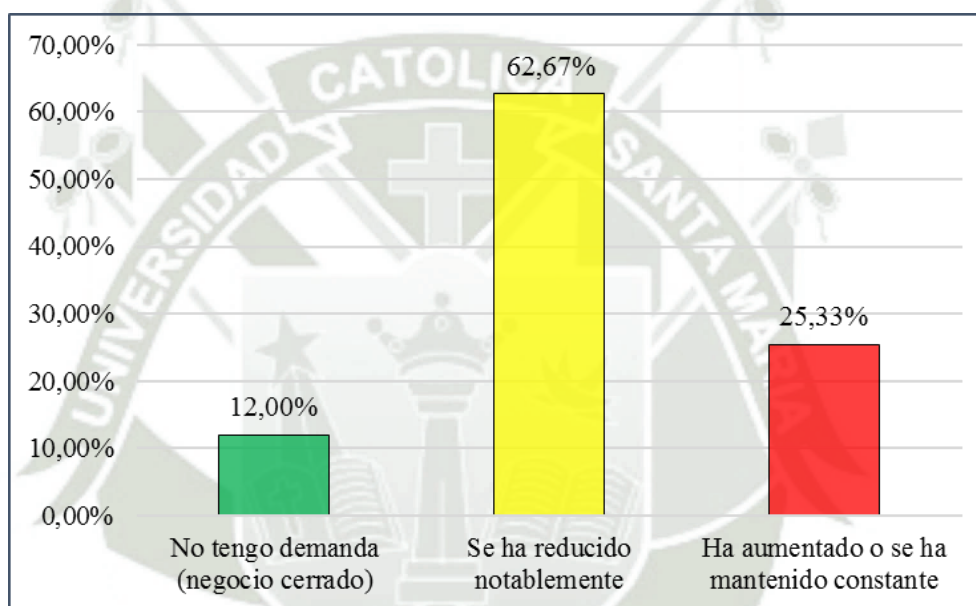
Figura 2. Situación de la actividad



Los resultados obtenidos señalan que el 64,00% de los encuestados manifestaron que continuaron operando normalmente en la época de cuarentena, otro 32,00% manifestó haber cerrado temporalmente por decisión administrativa, y un 4,00% continuó trabajando con la modalidad de teletrabajo.

Tabla 4. Situación de la demanda

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No tengo demanda (negocio cerrado)	9	12,00%
Se ha reducido notablemente	47	62,67%
Ha aumentado o se ha mantenido constante	19	25,33%
Total	75	100,00%

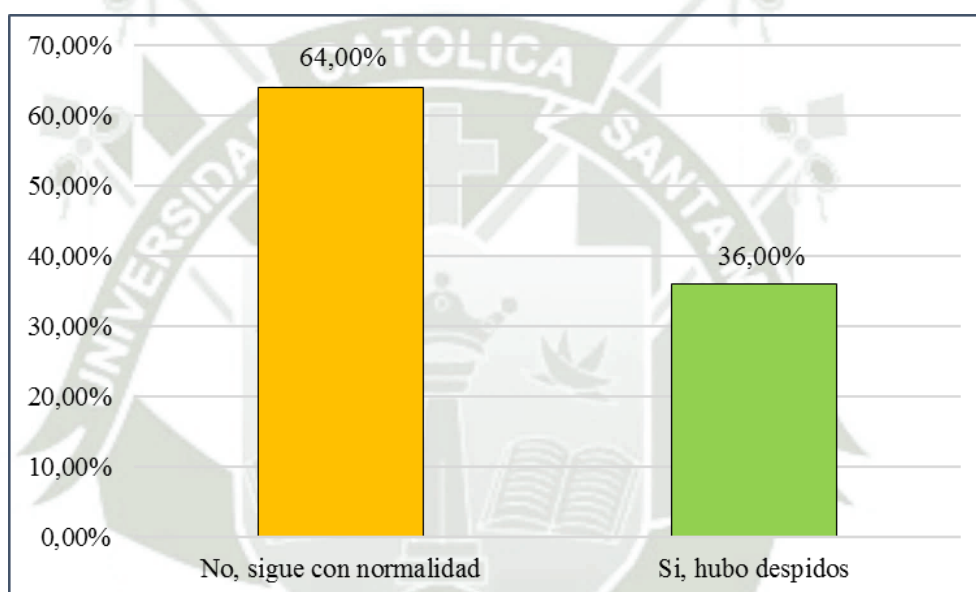
Figura 3. Situación de la demanda

Los resultados obtenidos señalan que el 62,67% de los encuestados manifestaron que se redujo la demanda de manera notable, otro 25,33% manifestó haber aumentado o mantenido constantemente, y un 12,00% señaló que su negocio no presentó demanda alguna.

Tabla 5. Situación de la plantilla

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No, sigue con normalidad	48	64,00%
Si, hubo despidos	27	36,00%
Total	75	100,00%

Figura 4. Situación de la plantilla

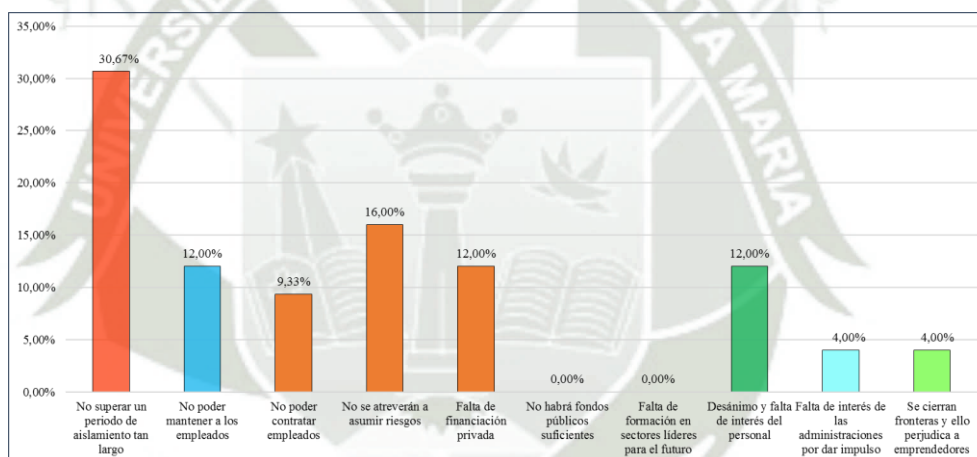


Los resultados obtenidos señalan que el 64,00% de los encuestados manifestaron que continuaron operando normalmente en la época de cuarentena con su plantilla de trabajadores, y el restante 36,00% continuó trabajando, pero debido a las dificultades tuvo que prescindir de algunos trabajadores.

Tabla 6. Preocupaciones

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
No superar un periodo de aislamiento tan largo	23	30,67%
No poder mantener a los empleados	9	12,00%
No poder contratar empleados	7	9,33%
No se atreverán a asumir riesgos	12	16,00%
Falta de financiación privada	9	12,00%
No habrá fondos públicos suficientes	0	0,00%
Falta de formación en sectores líderes para el futuro	0	0,00%
Desánimo y falta de interés del personal	9	12,00%
Falta de interés de las administraciones por dar impulso	3	4,00%
Se cierran fronteras y ello perjudica a emprendedores	3	4,00%
Total	75	100,00%

Figura 5. Preocupaciones

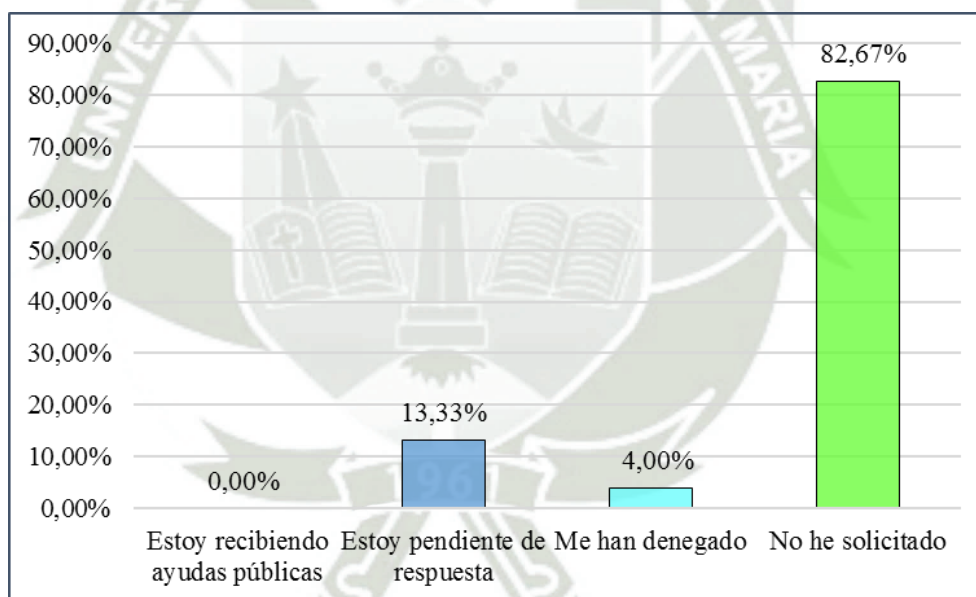


Los resultados obtenidos señalan que el 30,67% de los encuestados manifestaron preocupación en no superar un periodo de aislamiento tan largo era su principal preocupación, otro 16,00% manifestó que no se atreverán a asumir riesgos, y un 12,00% se preocupan por no poder mantener a los empleados, igual cantidad por la falta de financiación privada y otro porcentaje por el desánimo y falta de interés del personal.

Tabla 7. Situación de financiación

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Estoy recibiendo ayudas públicas	0	0,00%
Estoy pendiente de respuesta	10	13,33%
Me han denegado	3	4,00%
No he solicitado	62	82,67%
Total	75	100,00%

Figura 6. Situación de financiación

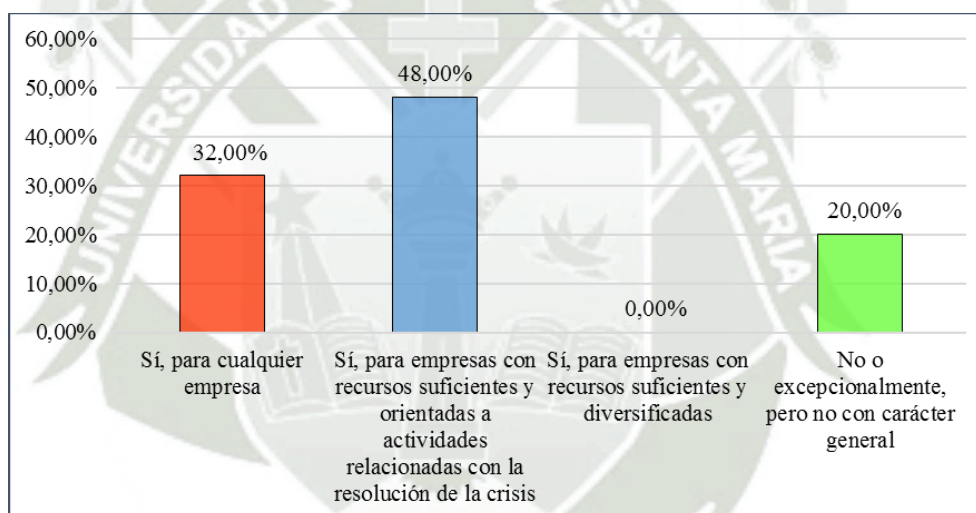


Los resultados obtenidos señalan que el 82,67% de los encuestados manifestaron que no han solicitado ayuda o apoyo financiero, otro 13,33% manifestó que se encuentran esperando respuesta a su solicitud, y un 4,00% solicitaron el apoyo, pero les fue denegado.

Tabla 8. Oportunidades

Respuesta	Frecuencia	Porcentaje
Sí, para cualquier empresa	24	32,00%
Sí, para empresas con recursos suficientes y orientadas a actividades relacionadas con la resolución de la crisis	36	48,00%
Sí, para empresas con recursos suficientes y diversificadas	0	0,00%
No o excepcionalmente, pero no con carácter general	15	20,00%
Total	75	100,00%

Figura 7. Oportunidades



Los resultados obtenidos señalan que el 48,00% de los encuestados manifestaron que sí, para empresas con recursos suficientes y orientadas a actividades relacionadas con la resolución de la crisis, otro 32,00% manifestó que si para cualquier empresa, y un 20,00% manifestaron que no o excepcionalmente, pero no con carácter general.

2. Componentes requeridos para el modelo de gestión estratégica basado en el modelo Canvas

De todo lo anteriormente expuesto se extrae la nueva propuesta de valor de los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, queda de la siguiente manera:

1. Segmento de mercado

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, tienen como principal clientela a las personas naturales de cada una de las zonas donde se encuentran ubicados los emprendimientos.

2. Propuesta de valor

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa ofrecen seguridad en la prestación del servicio y de la utilización correcta de equipos e instrumentos.

3. Canales

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa mantienen contacto con su clientela, mediante de llamadas telefónicas, correos electrónicos y principalmente redes sociales (WhatsApp, Instagram, Twitter, etc.)

4. Relaciones con los clientes

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa realizan servicios directos con el cliente mediante la utilización del servicio de Delivery.

5. Fuentes de ingreso

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa tienen como fuentes de ingresos, las ventas de comida realizadas a los clientes a través de diversas fuentes, tales como; en efectivo, transferencias entre cuentas bancarias, yape, etc.

6. Recurso clave

En estos momentos los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, solo tienen como recursos claves a los materiales y equipos, ya que cuenta con equipos en buen estado, así como la fidelización que han logrado en este tiempo de pandemia.

7. Actividades clave

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa son organizaciones que se encuentran diversificadas dentro del rubro gastronómico, entre los resaltan los dedicados a la comida rápida, picanterías, cevicherías, etc.

8. Socios clave

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa son organizaciones desarrolladas bajo el sistema de las Microempresas de la zona.

9. Estructura de costos

Los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa presentan una estructura de costos está dividida en los costos fijos y costos variables.

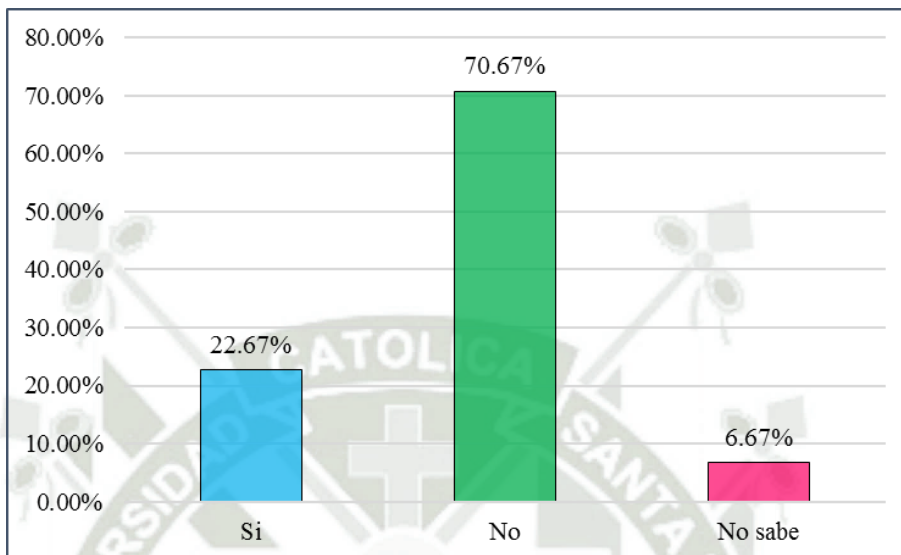
3. Modelo propuesto de gestión estratégica basado en el modelo Canvas

Para realizar el modelo propuesto se aplicó una encuesta a los 75 emprendedores del rubro gastronómico que aceptaron participar en el estudio, se fundamenta en los nueve módulos que forman el Modelo Canvas, para luego establecer las estrategias que permitirán una mayor rentabilidad.

Tabla 9. Indique si el emprendimiento aplica el Modelo de Negocio Canvas

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Si	17	22.67%
No	53	70.67%
No sabe	5	6.67%
Total	75	100.00%

Figura 8. Indique si el emprendimiento aplica el Modelo de Negocio Canvas

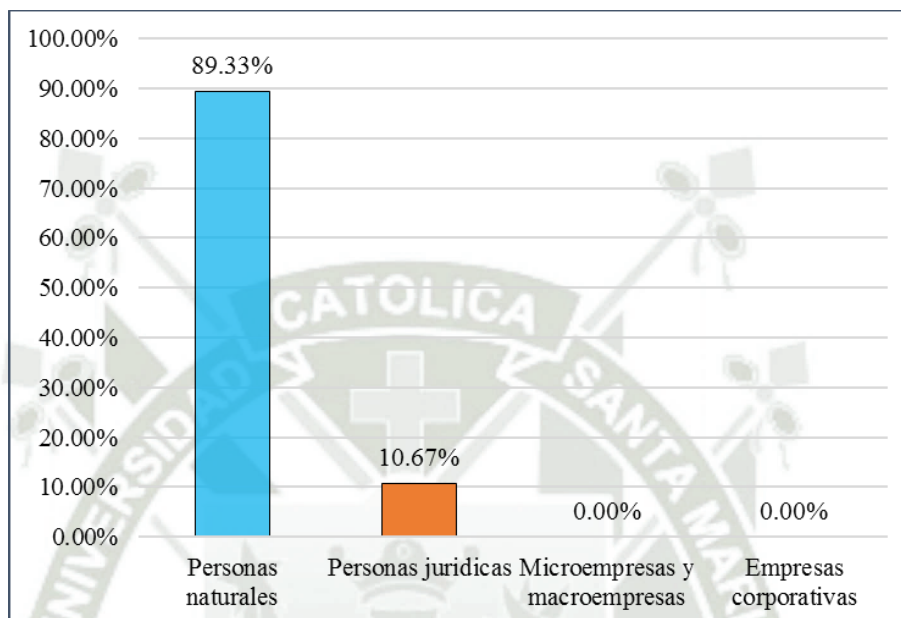


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 70.76% indicó que en la organización no se aplica un modelo CANVAS, mientras que el 22.67% respondieron que si lo aplicaban y el otro 6.67% respondieron que no saben si se aplicaba el modelo CANVAS en la empresa.

Tabla 10. ¿Cuál es su principal segmento de clientes que focaliza su atención el emprendimiento?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Personas naturales	67	89.33%
Personas jurídicas	8	10.67%
Microempresas y macroempresas	0	0.00%
Empresas corporativas	0	0.00%
Total	75	100.00%

Figura 9. ¿Cuál es su principal segmento de clientes que focaliza su atención el emprendimiento?

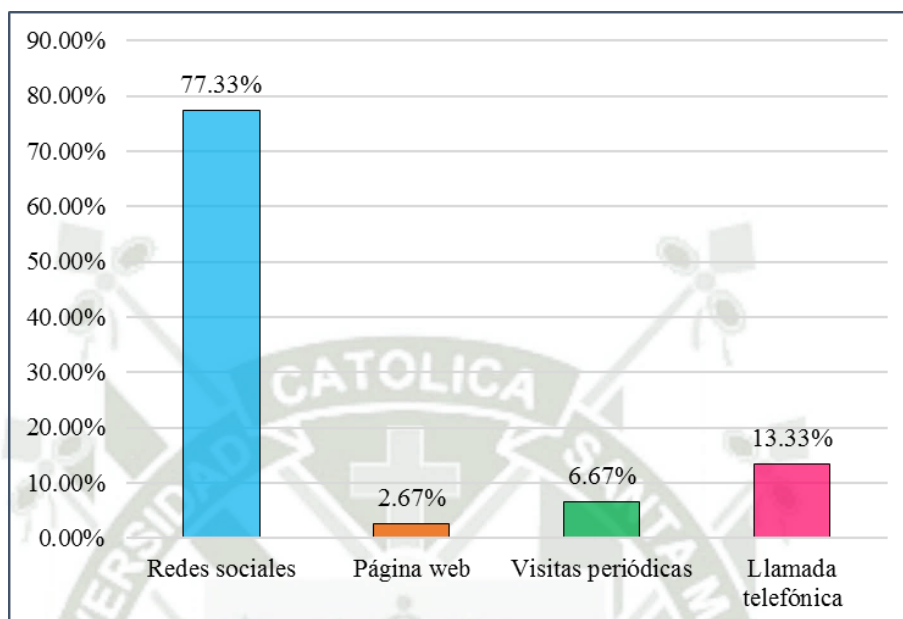


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 89.33% indicó que su principal segmento de clientes, podrían ser las personas naturales, y el 10.67% a personas jurídicas.

Tabla 11. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza su emprendimiento para interrelacionarse con sus clientes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Redes sociales	58	77.33%
Página web	2	2.67%
Visitas periódicas	5	6.67%
Llamada telefónica	10	13.33%
Total	75	100.00%

Figura 10. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza su emprendimiento para interrelacionarse con sus clientes?

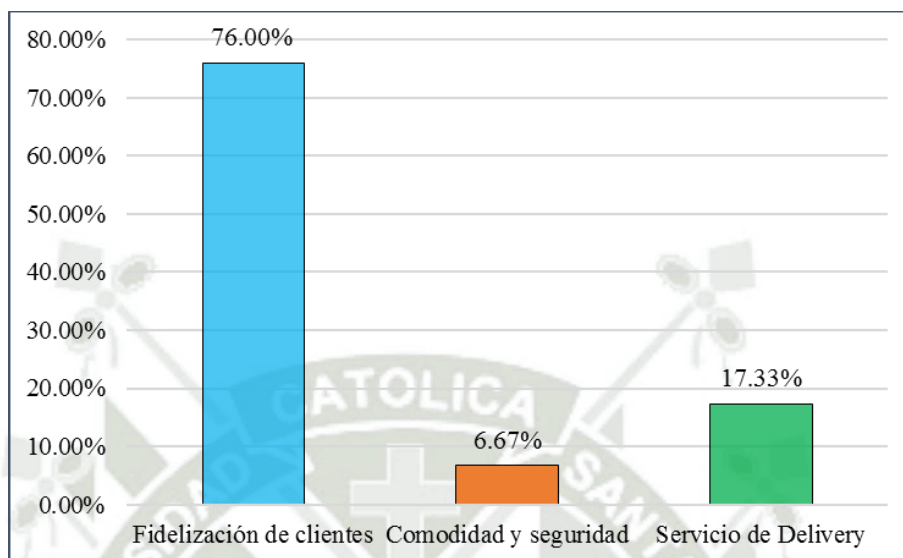


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 77.33% indicó que su principal canal de comunicación, podrían ser las redes sociales, el 13.33% respondieron que podrían ser llamadas telefónicas, el 6.67% respondieron que visitas periódicas y el 2.67% por página web.

Tabla 12. ¿Según su criterio, cual es la propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Fidelización de clientes	57	76.00%
Comodidad y seguridad	5	6.67%
Servicio de Delivery	13	17.33%
Total	75	100.00%

Figura 11. ¿Según su criterio, cual es la propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?

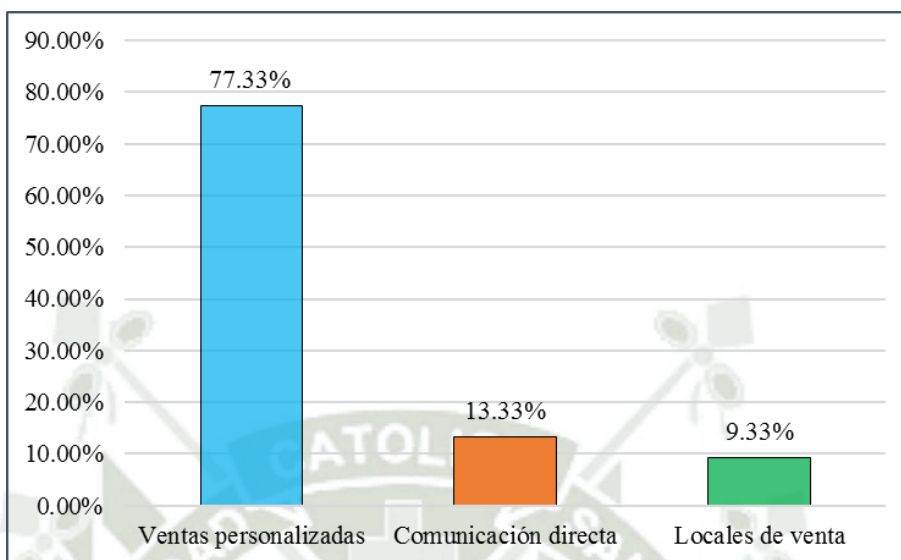


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 76.00% indicó que su principal propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes, es la fidelización de clientes, el 17.33% respondieron que el servicio de Delivery, y el 6.67% que su principal propuesta es la comodidad y seguridad.

Tabla 13. ¿De qué manera el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Ventas personalizadas	58	77.33%
Comunicación directa	10	13.33%
Locales de venta	7	9.33%
Total	75	100.00%

Figura 12. ¿De qué manera el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes?

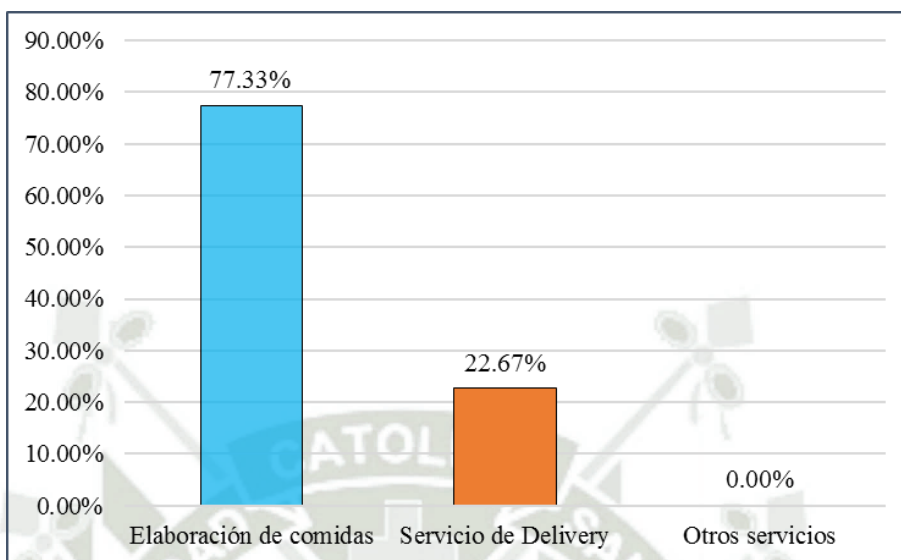


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 77.33% indicó que la manera como el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes, son las ventas personalizadas, el 13.33% respondieron que es la comunicación directa con sus clientes, y el 9.33% que su principal propuesta es local donde funciona el emprendimiento.

Tabla 14. ¿Cuál es la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Elaboración de comidas	58	77.33%
Servicio de Delivery	17	22.67%
Otros servicios	0	0.00%
Total	75	100.00%

Figura 13. ¿Cuál es la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad?

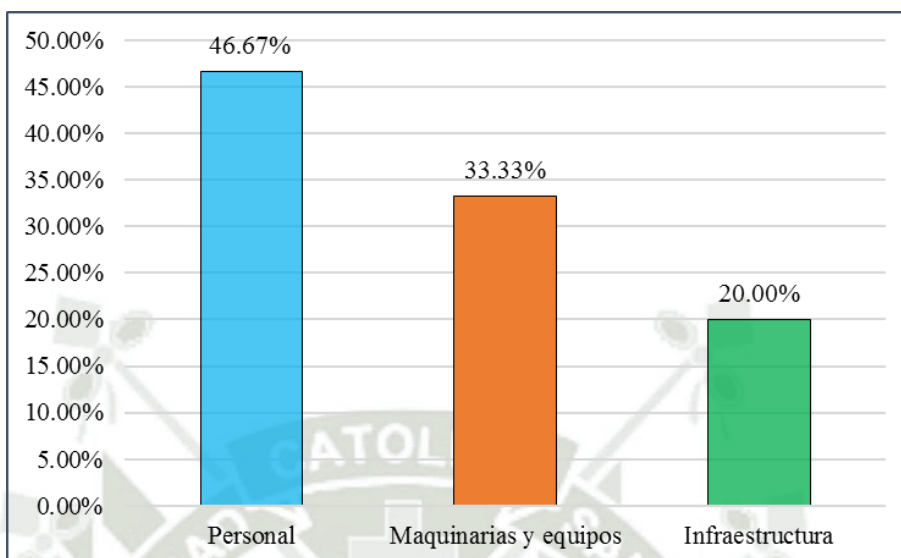


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 77.33% indicó que la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad, es la elaboración de comidas, y el 22.67% que el servicio de Delivery.

Tabla 15. ¿Según su criterio, cual es el recurso clave que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Personal	35	46.67%
Maquinarias y equipos	25	33.33%
Infraestructura	15	20.00%
Total	75	100.00%

Figura 14. ¿Según su criterio, cual es el recurso clave que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente?

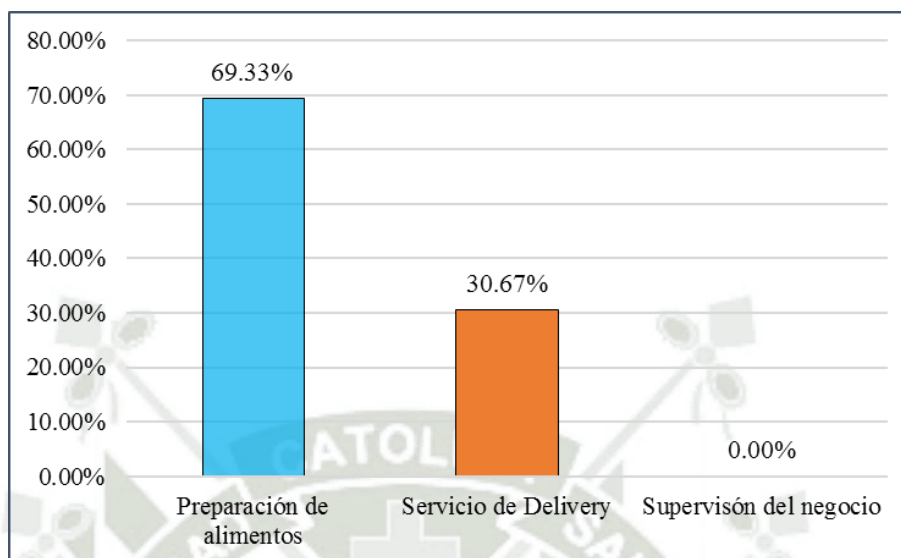


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 46.67% indicó que el recurso clave del que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente, es el personal trabajador, un 33.33% son las maquinarias y equipos, y el 20.00% que la infraestructura donde funciona el negocio.

Tabla 16. ¿Bajo su criterio, cual es la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Preparación de alimentos	52	69.33%
Servicio de Delivery	23	30.67%
Supervisión del negocio	0	0.00%
Total	75	100.00%

Figura 15. ¿Bajo su criterio, cual es la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente?

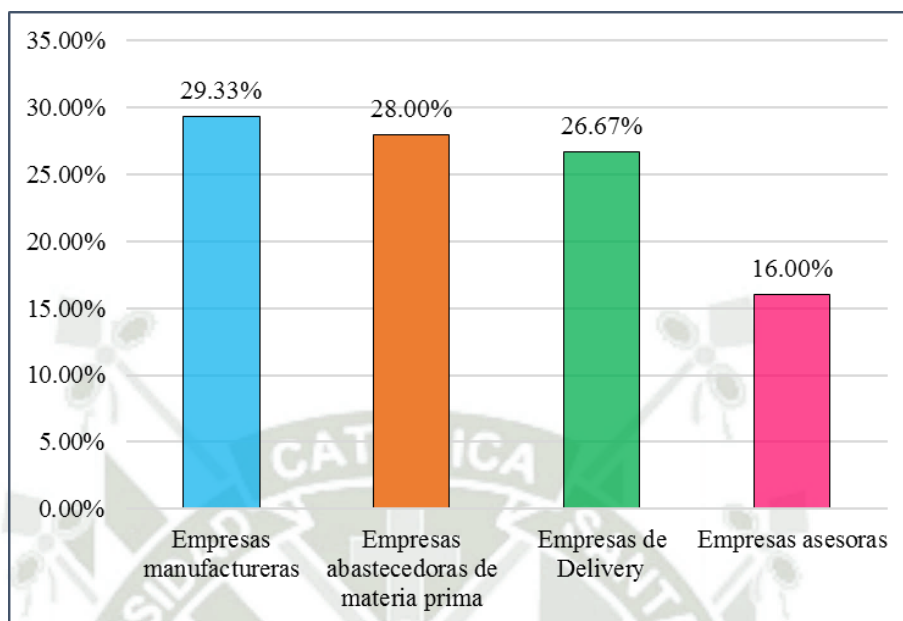


Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 69.33% indicó que la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente, es la preparación de alimentos, y el 30.67% que el servicio de Delivery.

Tabla 17. ¿Quiénes son sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?

Respuestas	Frecuencia	Porcentaje
Empresas manufactureras	22	29.33%
Empresas abastecedoras de materia prima	21	28.00%
Empresas de Delivery	20	26.67%
Empresas asesoras	12	16.00%
Total	75	100.00%

Figura 16. ¿Quiénes son sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?



Del total de 75 emprendedores gastronómicos encuestados el 69.33% indicó que sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado, son las empresas manufactureras, un 28.00% que empresas abastecedoras de materia prima, un 26.67% empresas se servicios de Delivery y 16.00% de empresas de asesoría.

De lo que se extrae la nueva propuesta de valor para los diversos emprendimientos del rubro gastronómico, queda de la siguiente manera:

Tabla 18. Modelo CANVAS propuesto

SOCIOS CLAVES	ACTIVIDADES CLAVES	PROPUESTA DE VALOR	RELACIÓN CON LOS CLIENTES	SEGMENTACIÓN DE MERCADOS
<ul style="list-style-type: none"> • Empresas y/o aplicaciones de entrega a domicilio • Compañías de publicidad a MKT • Proveedores de utensilios biodegradables. • Proveedor de materias primas e insumos 	<ul style="list-style-type: none"> • Preparación de alimentos • Servicio de Delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • Fidelización de clientes • Comodidad y seguridad • Servicio de Delivery • Comida de calidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Ventas personalizadas • Comunicación directa • Locales de venta 	<ul style="list-style-type: none"> • Grupos familiares • Personas mayores de 18 años • Que no tengan tiempo de cocinar
	RECURSOS CLAVES		CANALES	
	<ul style="list-style-type: none"> • Personal con conocimientos de MKT • Personal con experiencia culinaria • Maquinarias y equipos • Infraestructura 		<ul style="list-style-type: none"> • Redes sociales • Página web • Visitas al local • Llamada telefónica 	
ESTRUCTURAS DE COSTOS			FLUJO DE INGRESOS	
<ul style="list-style-type: none"> • Costos Fijos: Remuneración a su personal, alquiler de locales, impuestos, servicios. • Costos Variables: mantenimiento de equipos e instrumentos. • Estados financieros 			Servicios realizados como: <ul style="list-style-type: none"> • Ingresos por venta de comidas y bebidas • Servicio de Delivery • Margen de ganancias 	

A continuación, se detallan cada uno de los módulos del modelo CANVAS:

- **Segmentos de mercado:**

El segmento objetivo de los emprendimientos de comida son los grupos familiares, personas mayores de 18 años y que no tengan tiempo de cocinar, ya que se dedican específicamente al rubro gastronómico.

Es importante mencionar que en este rubro se encuentran todo tipo de comidas, desde las saludables, hasta las rápidas y cada emprendimiento deberá realizar planes estratégicos aplicados y diseñados para cada emprendimiento.

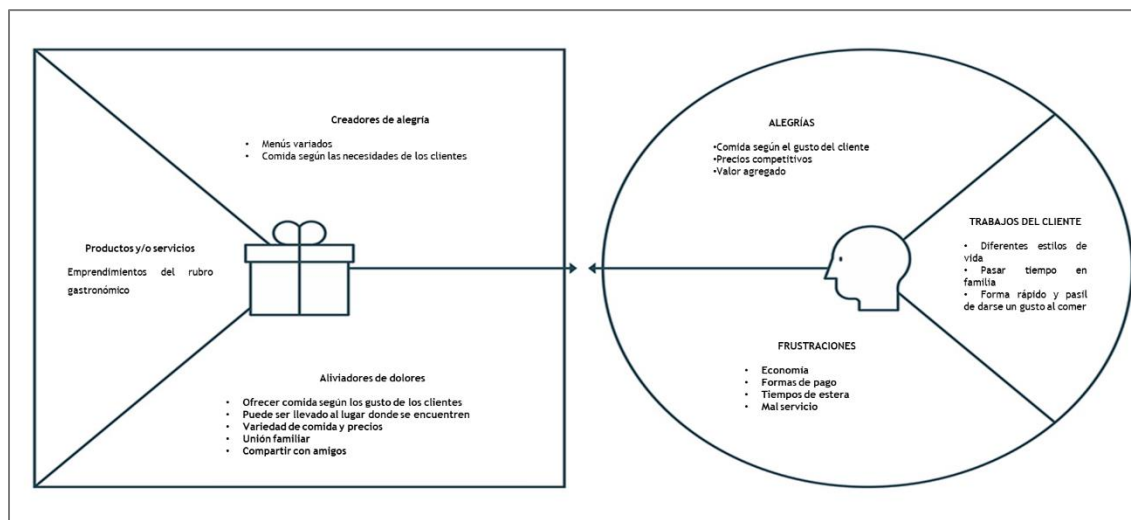
Cada emprendimiento dependiente del tipo de comida que ofrezcan, debe ofrecer productos de cálida y que cubra las expectativas de los clientes, diferenciando bien el tipo de clientes que quieran atraer.

El objetivo es de agrupar a los clientes con características comunes en segmentos definidos y describir sus necesidades, obteniendo información geográfica y demográfica, gustos y preferencias, etc. Finalmente se ubican a los clientes actuales en los diferentes segmentos para poder analizar el crecimiento de cada grupo.

- **Propuesta de valor:**

Busca definir el valor creado para cada Segmento de clientes describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno, para cada propuesta de valor hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio a brindar por cada uno de los emprendimientos, según el tipo de comida ofrecido.

Figura 17. Lienzo de la propuesta de valor – segmento de mercado



• **Canales:**

Los canales por medio de los cuales se entregará la propuesta de valor y se tendrá contacto con los clientes se presentan a continuación:

- **Atención telefónica:** es fundamental para los emprendedores tener un centro de llamadas atendido por personas capacitadas donde se puedan recibir pedidos, quejas, reclamos y peticiones de los clientes.
- **Redes sociales:** el crear e implementar una buena estrategia en redes sociales, permitirá ampliar el número de clientes potenciales, a la vez que permite tener un contacto muy cercano con los clientes y conocerlos. Por otra parte, en la actualidad es fundamental gestionar las redes sociales correctamente para aumentar el valor del emprendimiento.
- **Comercialización:** La atención será por delivery, por lo que se debe ofrecer un servicio rápido, de manera que las comidas lleguen caliente y en el menor tiempo posible. Podrán ser realizadas por medio de una empresa especializada en este

servicio o como decida el emprendimiento, por otra parte, el empaque será en contenedores amigables con el medio ambiente que tengan la marca impresa.

- **Relaciones con los clientes:**

Se mencionan a continuación los elementos principales que definen el tipo de relación que se tendrá con los clientes:

- **Ventas personalizadas:** Los pedidos serán atendidos según las especificaciones de los clientes, poniendo especial atención en sus exigencias y necesidades
- **Comunicación directa:** Como el trato será directo, no será necesario ningún intermediario, por lo que será mucho mejor saber su pedido
- **Locales de venta:** Aunque la atención presencial no se tiene prevista en algunos emprendimientos, es necesario que estén preparados con todas las medidas de bioseguridad los que ofrecerán servicios de comida en locales.

- **Fuentes de ingreso:**

Las fuentes de ingresos serán la elaboración de comidas y el servicio de Delivery, ya que muchos de estos emprendimientos no cuentan con locales comerciales para ofrecer el servicio de restaurantes.

- **Recursos claves:**

Los emprendimientos cuentan con personal capacitado, maquinarias y equipos y la infraestructura para poder operar.

- **Actividades claves:**

Las actividades claves de los emprendimientos son:

- **Preparación de alimentos:** Según las necesidades de los clientes, que van desde comidas saludables, hasta comidas rápidas, en todos los horarios.
- **Servicio de Delivery:** Estos emprendimientos se caracterizan por ofrecer servicios de delivery, ya sea con empresas privadas o con personal propio.

- **Socios claves:**

Las actividades claves de los emprendimientos son, todas las empresas que aportan para poder realizar y ofrecer el servicio, estas son: empresas manufactureras, empresas abastecedoras de materia prima, empresas de Delivery y empresas asesoras.

- **Estructura de costos:**

En líneas generales los emprendimientos del rubro gastronómico tendrán costos fijos: Remuneración a su personal, alquiler de locales, impuestos, servicios y costos variables: mantenimiento de equipos e instrumentos.

Operatividad del modelo

El modelo Canvas es el mejor método para entender y presentar un modelo de negocio de manera objetiva y organizada que agregue valor al concepto de su empresa e impulse el éxito de su marca. Si desea comprender y presentar un modelo de negocio de esta manera, debe utilizar el modelo Canvas. Esto es de suma importancia para una pequeña o mediana empresa (PYME), ya que hace posible que su empresa se establezca y crezca en el mercado.

El Canvas es una herramienta que ayuda a las pequeñas y medianas empresas de muchas maneras diferentes al cuestionar los paradigmas comerciales tradicionales que se han vuelto obsoletos, entre sus beneficios se encuentran:

- Es una herramienta útil y de bajo costo que le permite realizar ajustes siempre que sea necesario.
- Se puede trabajar dentro de cada categoría con solo definir las próximas acciones a realizar, y su uso es sencillo y visualmente atractivo.
- Facilita la cooperación colaborativa e interactiva.

El modelo propuesto ayudara a los emprendedores del rubro gastronómico a entender su negocio a de esta forma obtener una ventaja competitiva.

4. Gestión estratégica en los emprendimientos del rubro gastronómico

Luego de haber diseñado el Modelo Canvas, para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa se propone:

Figura 18. Modelo de gestión estratégica propuesto



4.1. Misión propuesta

Figura 19. Misión propuesta

Factores claves	Definición	Misión - Propuesta
Naturaleza del negocio	Servicio de comida rápida	Brindar servicio de comida rápida de alta calidad, satisfaciendo las necesidades de los clientes con buenos precios, ofreciendo servicios de delivery, de forma responsable, puntual y eficiente
Razon de existir	Satisfacer las necesidades de los clientes, brindando comidas de calidad y a buen precio	
Mercado al que le sirve	Personas mayores de 18 años, sin distinción de sexo, religión que requieran el servicio	
Características generales de los servicios	Alta calidad, valor agregado, delivery	
Posición deseada en el mercado	Empresa sostenibles y rentable	
Principios y valores	Ser eficientes y tener vocación de servicio, puntuales y responsables	

4.2. Visión propuesta

Figura 20. Visión propuesta

Factores claves	Definición	Misión - Propuesta
Posición en el mercado	Emprendimiento de comida rápida	En el año 2024 ser empresas líderes en el servicio de comida rápida en la región, ofreciendo servicios de calidad, de forma eficiente, responsable, con trabajo en equipo
Tiempo	3 años	
Ámbito de mercado	Personas o grupos familiares que deseen comida rápida de calidad	
Servicio	Comida rápida	
Valores	Ser eficientes, excelentes y responsables	
Principio	Vocación de servicio y trabajo en equipo	

4.3. Principios propuestos

- Gestión eficiente
- Trabajo en equipo
- Comunicación eficiente
- Vínculos y relaciones

4.4. Valores propuestos

- Excelencia
- Higiene
- Responsabilidad
- Puntualidad
- Trabajo en equipo
- Calidad

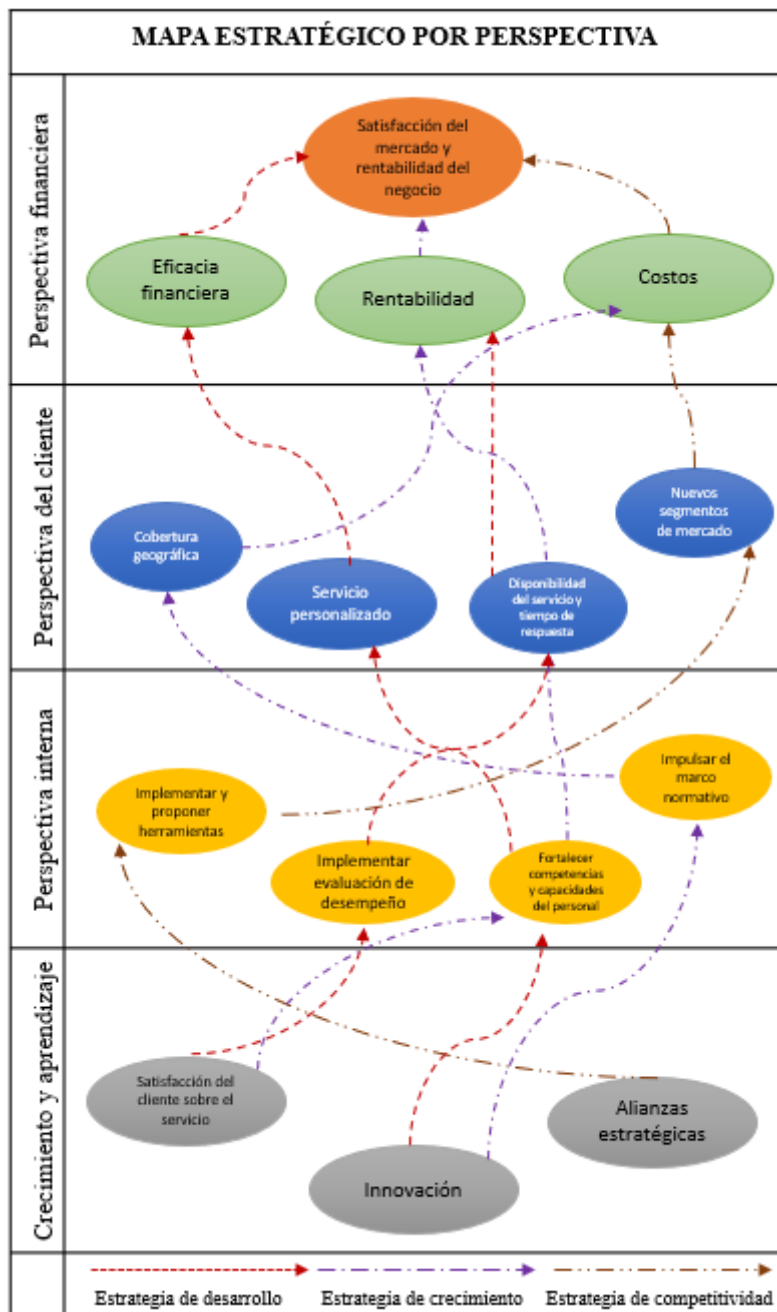
4.5. Indicadores de gestión

Figura 21. Objetivos BSC

N°	Perspectiva	Eje	Riesgo	Objetivo
1	Financiera	Estructura de costos	Financiero	Establecer precios competitivos en el mercado que generen alta liquidez empresarial y permitan contrarrestar factores que incrementen los costos empresariales.
		Flujo de ingresos	Liquidez	
2	Clientes	Canales de distribución	Comercial	Incrementar la eficiencia en el servicio entregado con personal altamente capacitado, con la finalidad de generar lealtad del cliente y poder minimizar los impactos del incremento de la competencia.
		Propuesta de valor		
		Actividades claves		
		Mercado meta		
3	Interna	Recursos claves	Comercial	Elaborar e implementar un plan estratégico basado en normas que permita el mejoramiento de la gestión empresarial a fin de incrementar la eficiencia en los procesos.
		Actividades claves	Administrativo	
4	Crecimiento	Propuesta de valor	Comercial	Establecer estrategias comerciales que permitan alcanzar alianzas estratégicas con el sector de transporte, para incursionar en nuevos segmentos de mercado.
		Mercado meta		
		Socios claves		

4.6. Mapa estratégico por perspectiva

Figura 22. Mapa estratégico por perspectiva



CONCLUSIONES

Primera Luego de analizar los resultados y de la obtención de los requisitos necesarios se realizó el diseño de un modelo de gestión estratégica como efecto del Covid-19 para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, donde se establece que las personas naturales son los clientes principales, la relación con los clientes viene dada por las ventas personalizadas, utilizando como canales de comunicación principalmente las redes sociales, planteando como propuesta de valor la fidelización de los clientes y la prestación del servicio de Delivery, como recursos claves se tienen al componente de recurso humano, como socios claves las empresas que suministran la materia prima, señalando los ingresos por la elaboración de comidas teniendo como estructura de costos los costos fijos y los variables.

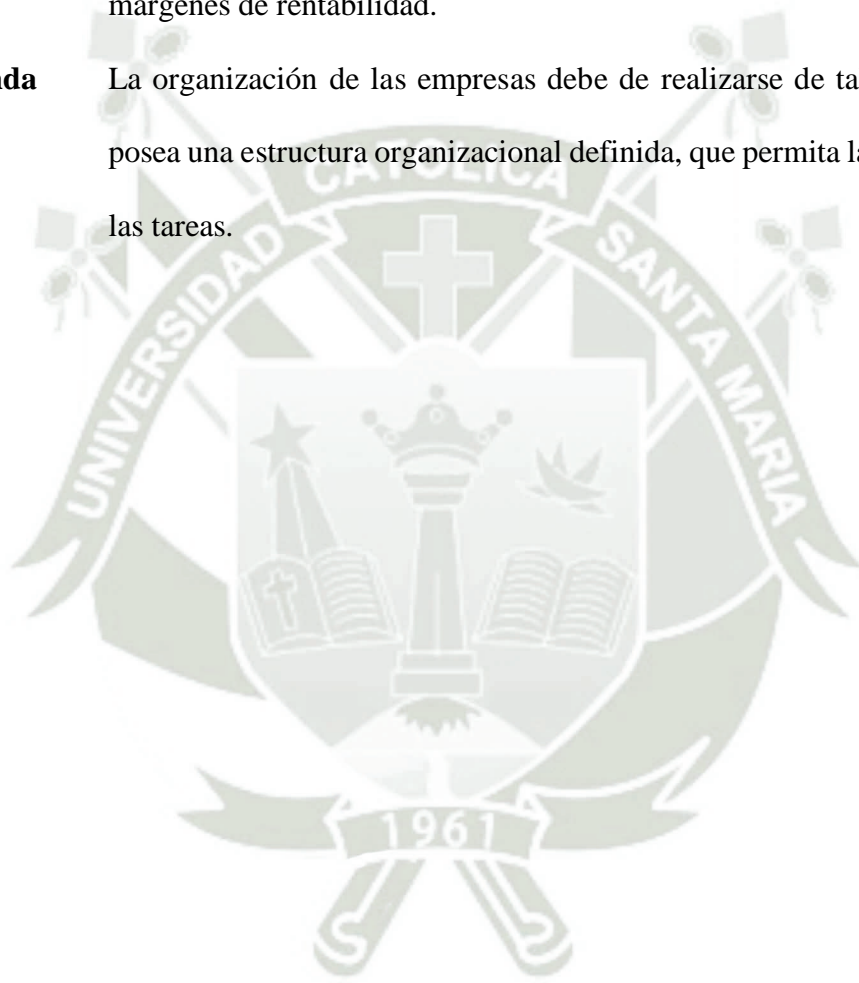
Segunda Luego de analizados los resultados obtenidos en referencia a la situación actual que presentan los emprendedores del rubro gastronómico, en Arequipa se pudo concluir que el 64,00% continuaron operando normalmente en la época de cuarentena manteniendo su plantilla de trabajadores, el 62,67% manifestaron la demanda presento una reducción, el 30,67% manifestaron que su principal preocupación fue no superar un periodo de aislamiento tan largo, un 82,67% manifestaron que no solicitaron ayuda o apoyo financiero, y el 48,00% manifestaron en cuanto a las oportunidades que sí existían para aquellas empresas con recursos suficientes.

Tercera Entre los componentes necesarios para la creación del modelo de gestión estratégica basado en el modelo Canvas en los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, son señalados cada uno de los 9 puntos necesarios para la construcción del modelo, señalándose cada uno de ellos la segmentación de mercado, la propuesta de valor, canales de comunicación, relación con la clientela, fuentes de ingresos, recursos, actividades y socios claves, por último la estructura de costos de la organización.

Cuarta Posteriormente a la descripción de los componentes necesarios para diseñar la propuesta del modelo de gestión estratégica para los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa, se realizó dicha propuesta con los 9 puntos necesarios destacándose principalmente la propuesta de valor, donde se hace un enfoque hacia la fidelización de la clientela y la prestación del servicio de Delivery. En cuanto a los canales de comunicación refiriéndose fundamentalmente a las redes sociales como medio de interacción con la clientela y de publicidad.

RECOMENDACIONES

- Primera** Se recomienda a los emprendimientos del rubro gastronómico en Arequipa comprometerse a realizar un diagnóstico de los segmentos conforman el modelo Canvas con periodicidad anual a fin de mantener o incrementar los márgenes de rentabilidad.
- Segunda** La organización de las empresas debe de realizarse de tal forma que se posea una estructura organizacional definida, que permita la asignación de las tareas.



REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aguirre, L., & Sierra, K. (2017). *Análisis de implicaciones legales, administrativas y contables de las microempresas del sector supermercados y comirapidas*. Tesis de Contaduría Pública, Universidad Cooperativa de Colombia, Villavicencio, Colombia. Obtenido de <https://repository.ucc.edu.co/handle/20.500.12494/12007>
- Alcívar, M., & Granados, M. (2018). *Análisis del conocimiento y cumplimiento tributario de los emprendedores en la ciudad de Guayaquil durante el periodo 2012 – 2016*. Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/27701>
- Apac, J. (2017). *Gestión empresarial y el desarrollo de las micro y pequeñas empresas del distrito de Huánuco 2017*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Católica de los Ángeles Chimbote, Huánuco, Perú. Obtenido de <http://repositorio.uladech.edu.pe/handle/123456789/2369>
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación: Introducción a la metodología científica* (6ta edición ed.). Caracas: Editorial Episteme.
- Barrios, D. (2015). *Gestión empresarial en las pequeñas empresas que prestan los servicios para fiestas en los municipios de Colombo Costa Cuca y Coatepeque*. Tesis de Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Rafael Landívar, Quetzaltenango, Guatemala. Obtenido de <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesiseortiz/2015/01/01/Barrios-Darvin.pdf>
- Behar, D. (2008). *Metodología de la Investigación* (1 ed.). Bogota, Colombia: Editorial Shalom.
- Bernal, C. (2010). *Metodología de la Investigación* (3a ed.). Bogotá. Colombia: Editorial Pearson.

- Cáceres, C. (2016). *Efecto de la metodología canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo, Trujillo, Perú. Obtenido de <https://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/424>
- Calla, M. (2017). *Efectos que ocasiona el planeamiento estratégico en la rentabilidad financiera contable y la gestión de intermediación laboral de las cooperativas de trabajo y fomento del empleo en la región Arequipa, año 2016*. Tesis de Contador Público, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/5794>
- Campos, R. (2016). *Aplicación del modelo Canvas para la creación y puesta en marcha de un negocio de comercio electrónico en Brildor S.L*. Tesis de Administración y Dirección de Empresas, Universidad Politecnica de Valencia, Valencia, España. Obtenido de <https://riunet.upv.es/handle/10251/65832>
- Carrasco, B. (2017). *La gestión organizacional para el desarrollo empresarial en la empresa Jocuma SAC en el 2015*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Autónoma del Perú, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/496>
- Castillo, J. (2017). *La gestión empresarial y su influencia en la competitividad de las MYPEs del centro comercial Covida, Los Olivos, año 2017*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/3127>
- CEPAL. (2020). *Sectores y empresas frente al COVID-19: emergencia y reactivación*. Ginebra
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45734/4/S2000438_es.pdf: Naciones Unidas.

- Choque, T. (2018). *Plan de negocios basado en el modelo CANVAS para la factibilidad de la producción y comercialización de derivados a base de Stevia en Arequipa*. Tesis de Maestría en Ciencias: Ingeniería de Proyectos, con mención en Gerencia de Proyecto, Universidad Nacional San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/8048>
- Corrales, C. (2020). *Plan de negocios para la implementación de una concept store para el mercado de Millennials en la ciudad de Arequipa, 2019*. Tesis de Ingeniería Comercial, Universidad Católica de Santa María, Arequipa, Perú. Obtenido de <http://tesis.ucsm.edu.pe/repositorio/handle/UCSM/9956>
- Crisologo, M. (2019). *La conducta emprendedora y la competitividad en el Gran Mercado Mayorista de Lima, Santa Anita 2019*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo, Lima, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/43788>
- Díaz, G., & Inca, R. (2019). *El éxito empresarial y su incidencia en la rentabilidad en las microempresas del cantón Milagro*. Tesis de Licenciatura en Gestión Empresarial, Universidad Estatal de Milagro, Milagro, Ecuador. Obtenido de <http://repositorio.unemi.edu.ec/xmlui/handle/123456789/4442>
- Duarte, F. (2007). Emprendimiento, empresa y crecimiento empresarial. *Contabilidad y negocios*(3), 46-56.
- Fisher, L., & Espejo, J. (2011). *Mercadotecnia* (Cuarta Edición. ed.). Mexico D.F., Mexico: McGraw-Hil.
- Flores, S. (2015). *Proceso administrativo y gestión empresarial en Coproabas, Jinotega en el periodo 2010-2013*. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial, Universidad Nacional Autónoma de Nicaragua, Managua, Matagalpa, Nicaragua. Obtenido de <https://repositorio.unan.edu.ni/1800/>

- Giraldo, J. (2016). *Factores de gestión para la sostenibilidad empresarial en las pequeñas y medianas empresas del sector industrial*. Tesis de Administrador de Empresas, Universidad de los Llanos, Villavicencio, Colombia. Obtenido de <https://repositorio.unillanos.edu.co/jspui/bitstream/001/508/1/Informe%20Final%20Tesis%20Factores%20de%20Gestion%20para%20la%20Sostenibilidad%20Empresarial%202.1.pdf>
- González, A., & Vicioso, R. (2018). Aspectos legales en la constitución de una empresa: Fundamentación teórica para emprendedores en Educación. *Revista Espacios*, 39(10).
- Guerrero, M. (2017). *Aplicación de la metodología canvas para la creación de una pollería pollo dorado en la ciudad de pacora Chiclayo 2017*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad César Vallejo, Chiclayo, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/20.500.12692/33201>
- Hernández, R., & Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta* (1 ed.). México: McGraw-Hill Educación.
- Hernandez, R., Fernandez, C., & Baptista, M. (2014). *Metodologia de la Investigación* (6ta ed.). Mexico: Editorial Mcgraw-Hill.
- Hernández, S. (2011). *Fundamentos de gestión empresarial* (1era ed.). México: Editorial McGraw-Hill.
- Huaytalla, F., & Pariona, J. (2014). *Gestión empresarial y crecimiento de las cooperativas de ahorro y crédito en la ciudad de Ayacucho*. Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional de San Cristobal de Huamanga, Ayacucho, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsch.edu.pe/handle/UNSCH/754>
- Jiménez, Y. (2015). *Innovación en modelo de negocios: metodología canvas aplicada a empresa de asesorías contables*. Tesis de Ingeniería Industrial, Universidad

- Tecnológica de Pereira, Pereira, Colombia. Obtenido de <http://repositorio.utp.edu.co/dspace/handle/11059/5909>
- Koleka, B. (2020). *Albania extends lockdown till end of coronavirus outbreak*.
- López, J. (2018). *Comercialización de arroz (Oryza Sativa L.) en el cantón Lomas de Sargentillo, provincia del Guayas*. Tesis de Ingeniería Agronómica, Universidad de Guayaquil, Guayaquil, Perú. Obtenido de <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/26989?mode=full>
- Martínez, S. (2004). *Necesidades y prioridades de la población mediante generación de empleo e ingreso en México*. USAID.
- Monypenny, P. (2007). *Plan de negocio para posicionar la marca de una empresa proveedora de soluciones de grabación y sonido*. Tesis de Ingeniería Civil Industrial, Universidad de Chile, Santiago, Chile. Obtenido de http://www.tesis.uchile.cl/tesis/uchile/2007/monypenny_p/sources/monypenny_p.pdf
- Nicolás, C., Rubio, A., & Fernández, A. (2019). Social Entrepreneur: Same or Different from the Rest? *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, 30(3), 443–459. doi:<https://doi.org/10.1007/s11266-018-00053-9>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). *Generación de modelos de negocios*. España: Ed. Grupo Planeta.
- Ramírez, J. (2018). *La gestión empresarial como factor de la rentabilidad de la comercialización del café en el Alto Mayo 2015*. Tesis de Doctor en Gestión Empresarial, Universidad Nacional de San Martín - Tarapoto, Tarapoto, Perú. Obtenido de <http://repositorio.unsm.edu.pe/handle/11458/3171>
- Samamé, Y., & Sosa, S. (2015). *Plan de Negocio para Instalar un Restaurante Café Cultural en la Ciudad de Chiclayo*. Tesis de Licenciatura en Administración de

Empresas, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Chiclayo, Perú.

Obtenido de <http://tesis.usat.edu.pe/handle/20.500.12423/162>

Sandoval, S. (2018). *Emprendimiento y formación empresarial de los trabajadores de la empresa A.W.S. Constructores S.A.C. en el distrito de Villa El Salvador*. Tesis de

Licenciatura en Administración de Empresas, Universidad Autónoma del Perú,

Lima, Perú. Obtenido de

<http://repositorio.autonoma.edu.pe/handle/AUTONOMA/831>

Sigueñas, D. (2019). *Gestión empresarial y la competitividad de las empresas comerciales en la asociación de propietarios ACOMERCED, Huacho, 2019*.

Tesis de Licenciatura en Administración, Universidad Nacional José Faustino

Sánchez Carrión, Huacho, Perú. Obtenido de

<http://repositorio.unjfsc.edu.pe/handle/UNJFSC/3079>

Trucíos, R. (19 de Noviembre de 2017). *Modelos de negocio: Dimensiones, características y elementos del ecosistema empresarial*. Obtenido de El Blog de

Raffo: <http://rafaeltrucios.blogspot.com/2017/11/modelos-de-negocio-dimensiones.html#:~:text=Tres%20dimensiones%20para%20definir%20el,%2C%20%20C2%BFqu%20necesidad%20se%20satisface%3F> (22/07/20)

Valencia, R. (2017). *Relación de la innovación de gestión empresarial y el éxito competitivo empresarial en las medianas y grandes empresas del sector manufacturero de Arequipa metropolitana – 2015*. Tesis de Maestría en Ciencias

Contables y Financieras con mención en Finanzas y Administración de Negocios, Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa, Arequipa, Perú. Obtenido de

<http://repositorio.unsa.edu.pe/handle/UNSA/4540>

Vásquez, A. (2005). *Las nuevas fuerzas del desarrollo*. Antoni Bosch Editor.

Vera, M. (2012). *Diagnóstico y análisis de la comercialización de arroz para elaborar una alternativa de mejorar la rentabilidad de los productores de la zona de Babahoyo*. Tesis de Maestría en Administración de Empresas, Universidad Técnica de Babahoyo, Babahoyo, Ecuador. Obtenido de <http://dspace.utb.edu.ec/handle/49000/2195>



ANEXOS



Anexo 1. Cuestionario Situacional

Situación actual de la actividad			Respuesta	
1	Señale UNA opción que describa el efecto COVID 19 sobre la situación actual de su actividad	1	Continúa operando normalmente	
		2	Continúa operando con teletrabajo	
		3	He cerrado temporalmente por decisión administrativa	
		4	He cerrado temporal o definitivamente	
Situación actual de la demanda				
2	¿Cómo se ha visto afectada la demanda de sus productos/servicios durante la situación de confinamiento? (señale UNA opción)	1	No tengo demanda (negocio cerrado)	
		2	Se ha reducido notablemente	
		3	Ha aumentado o se ha mantenido constante	
Situación de la plantilla				
3	En caso de tener trabajadores contratados ¿Ha tomado alguna medida excepcional en materia laboral debido a esta situación (señale UNA opción)	1	No, sigue con normalidad	
		2	Despidos	
Preocupaciones				
4	¿Cuál de las siguientes dificultades considera que serán claves para los nuevos emprendedores en los meses siguientes? (puede indicar VARIAS opciones)	1	No superar un periodo de aislamiento tan largo	
		2	No poder mantener a los empleados	
		3	No poder contratar empleados	
		4	No se atreverán a asumir riesgos	
		5	Falta de financiación privada	
		6	No habrá fondos públicos suficientes	
		7	Falta de formación en sectores líderes para el futuro	
		8	Desánimo y falta de interés del personal	
		9	Falta de interés de las administraciones por dar impulso	
		10	Se cierran fronteras y ello perjudica a emprendedores	
Financiación Pública				
5	¿Cómo es su estado respecto a la recepción de ayudas públicas por el COVID 19? (señale UNA opción)	1	Estoy recibiendo ayudas públicas	
		2	Estoy pendiente de respuesta	
		3	Me han denegado	
		4	No he solicitado	
Oportunidades				
6	La situación actual, ¿puede propiciar que aparezcan nuevas oportunidades en el mercado?	1	Sí, para cualquier empresa	
		2	Sí, para empresas con recursos suficientes y orientadas a actividades relacionadas con la resolución de la crisis	
		3	Sí, para empresas con recursos suficientes y diversificadas	
		4	No o excepcionalmente, pero no con carácter general	

Anexo 2. Cuestionario Modelo de Negocio

ENCUESTA ACERCA DEL “MODELO DE NEGOCIO CANVAS PARA EMPREDIMIENTOS DEL RUBRO GASTRONÓMICO - 2021”

Sr. (a) con la presente encuesta se desea saber si la empresa cuenta con el modelo de negocio Canvas, por lo tanto, le solicitamos que marque con una (x) la respuesta que considere correcto.

1. Indique si el emprendimiento aplica el Modelo de Negocio Canvas
 - a. Si
 - b. No
 - c. No sabe

2. ¿Cuál es su principal segmento de clientes que focaliza su atención el emprendimiento?
 - a. Personas naturales
 - b. Personas jurídicas
 - c. Microempresas y macroempresas
 - d. Empresas corporativas

3. ¿Cuál es el canal de comunicación que utiliza su emprendimiento para interrelacionarse con sus clientes?
 - a. Redes sociales
 - b. Página web
 - c. Visitas periódicas
 - d. Llamada telefónica

4. ¿Según su criterio, cual es la propuesta de valor que el emprendimiento ofrece para marcar una diferenciación en la mente de sus clientes?
 - a. Fidelización de clientes
 - b. Comodidad y seguridad
 - c. Servicio de Delivery

5. ¿De qué manera el emprendimiento mantiene relaciones con sus clientes?

- a. Ventas personalizadas
 - b. Comunicación directa
 - c. Locales de venta
6. ¿Cuál es la fuente de ingreso del emprendimiento que genera mayor rentabilidad?
- a. Elaboración de comidas
 - b. Servicio de Delivery
 - c. Otros servicios
7. ¿Según su criterio, cual es el recurso clave que dispone el emprendimiento para brindar el servicio oportuno al cliente?
- a. Personal
 - b. Maquinarias y equipos
 - b. Infraestructura
8. ¿Bajo su criterio, cual es la actividad clave para que el emprendimiento logre atender las necesidades del cliente?
- a. Preparación de comidas
 - b.- Servicio de Delivery
 - c.- Supervisión del negocio
9. ¿Quiénes son sus principales socios clave para establecer un adecuado posicionamiento en el mercado?
- a. Empresas manufactureras
 - b. Empresas abastecedoras de materia prima
 - c. Empresas de Delivery
 - d. Empresas asesoras

Anexo 3. Modelo Canvas



Anexo 4. Base de datos
Cuestionario de emprendimiento

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6
1	1	1	1	1	2	1
2	1	1	1	1	2	1
3	1	1	1	1	2	1
4	1	2	1	2	4	2
5	1	2	1	2	4	2
6	1	2	1	2	4	2
7	1	2	1	2	4	2
8	1	2	1	2	4	2
9	1	2	1	2	4	2
10	1	2	1	2	4	2
11	1	2	1	1	3	1
12	3	3	2	8	4	4
13	3	3	2	8	4	4
14	3	3	2	8	4	4
15	3	3	2	8	4	4
16	3	3	2	8	4	4
17	3	3	2	9	4	4
18	3	3	2	9	4	4
19	3	3	2	9	4	4
20	3	3	2	10	4	4
21	1	2	1	1	4	1
22	1	2	1	1	4	1
23	1	2	1	1	4	1
24	1	2	1	2	4	1
25	1	2	1	2	4	2
26	1	1	1	1	2	1
27	1	1	1	1	2	1
28	1	1	1	1	2	1
29	1	1	1	1	2	1
30	1	1	1	1	2	1
31	1	1	1	1	2	1
32	1	2	1	1	2	1
33	1	2	1	3	4	2
34	1	2	1	3	4	2
35	1	2	1	3	4	2
36	1	2	1	3	4	2
37	1	2	1	3	4	2
38	1	2	1	3	4	2
39	1	2	1	3	4	2
40	1	2	1	4	4	2
41	1	2	1	4	4	2
42	2	2	2	4	4	2
43	3	2	2	5	4	2
44	3	2	2	5	4	2
45	3	2	2	5	4	2
46	3	2	2	5	4	2
47	3	2	2	5	4	2
48	3	3	2	5	4	2

49	2	2	2	4	4	2
50	2	2	2	4	4	2
51	1	2	1	4	4	2
52	1	2	1	4	4	2
53	1	2	1	4	4	2
54	1	2	1	4	4	2
55	1	2	1	4	4	2
56	1	2	1	4	4	2
57	1	2	1	4	4	2
58	3	3	2	5	4	2
59	3	3	2	5	4	2
60	3	3	2	5	4	2
61	3	3	2	8	4	4
62	3	3	2	8	4	4
63	3	3	2	8	4	4
64	3	3	2	8	4	4
65	3	3	2	10	4	4
66	3	3	2	10	4	4
67	1	2	1	1	3	1
68	1	2	1	1	3	1
69	1	2	1	1	4	1
70	1	2	1	1	4	1
71	1	2	1	1	4	1
72	1	2	1	1	4	1
73	1	2	1	1	4	1
74	1	2	1	1	4	1
75	1	2	1	1	4	1

Cuestionario de modelo CANVAS

N°	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9
1	2	1	1	1	1	1	1	1	2
2	2	1	1	1	1	1	1	1	2
3	2	1	1	1	1	1	1	1	2
4	2	1	1	1	1	1	1	1	2
5	2	1	1	1	1	1	1	1	1

6	2	1	1	1	1	1	1	1	1
7	2	1	1	1	1	1	1	1	1
8	2	1	1	1	1	1	1	1	1
9	2	1	1	1	1	1	1	1	1
10	1	1	1	1	1	1	1	1	1
11	1	1	1	1	1	1	1	1	1
12	1	1	1	1	1	1	1	1	1
13	1	1	1	1	1	1	1	1	1
14	2	1	1	1	1	1	1	1	2
15	2	1	1	1	1	1	1	1	2
16	2	1	1	1	1	1	1	1	2
17	2	1	1	1	1	1	1	1	2
18	2	1	1	1	1	1	2	1	2
19	2	1	1	1	1	1	2	1	2
20	1	1	1	1	1	1	1	1	1
21	1	1	1	1	1	1	1	1	1
22	1	1	1	1	1	1	1	1	1
23	1	1	1	1	1	1	1	1	1
24	1	1	1	1	1	1	1	1	1
25	1	1	1	1	1	1	1	1	1
26	1	1	1	1	1	1	1	1	1
27	1	1	1	1	1	1	1	1	1
28	1	1	1	1	1	1	1	1	1
29	1	1	1	1	1	1	1	1	1
30	1	1	1	1	1	1	1	1	1
31	1	1	1	1	1	1	1	1	1
32	1	1	1	1	1	1	1	1	1
33	2	1	1	1	1	1	1	1	2
34	2	1	1	1	1	1	1	1	2
35	2	1	1	1	1	1	1	1	2
36	2	1	1	1	1	1	1	1	2
37	2	1	1	1	1	1	1	1	2
38	2	1	1	1	1	1	2	1	2
39	2	1	1	1	1	1	2	1	2
40	2	1	1	1	1	1	2	1	2
41	2	1	1	1	1	1	2	1	2
42	2	1	1	1	1	1	2	1	2
43	2	1	1	1	1	1	2	1	2
44	2	1	1	1	1	1	2	1	3
45	2	1	1	1	1	1	2	2	3
46	2	1	1	1	1	1	2	2	3
47	2	1	1	1	1	1	2	2	3
48	2	1	1	1	1	1	2	1	3
49	2	1	1	1	1	1	2	1	3
50	2	1	1	1	1	1	2	1	3
51	2	1	1	1	1	1	2	1	3
52	2	1	1	1	1	1	2	1	3
53	2	1	1	1	1	1	2	1	3
54	2	1	1	1	1	1	2	1	3
55	2	1	1	1	1	1	2	1	3
56	2	1	1	1	1	1	2	2	3
57	2	1	1	1	1	1	2	2	3
58	2	1	1	2	1	1	2	2	3

59	2	1	2	2	2	2	2	2	3
60	2	1	2	2	2	2	2	2	3
61	2	1	4	3	2	2	3	2	4
62	2	1	4	3	2	2	3	2	4
63	2	2	4	3	2	2	3	2	4
64	2	2	4	3	3	2	3	2	4
65	2	2	4	3	3	2	3	2	4
66	2	1	3	2	2	2	3	2	3
67	2	1	3	2	2	2	3	2	3
68	2	1	3	3	2	2	3	2	3
69	2	1	3	3	2	2	3	2	4
70	2	1	3	3	2	2	3	2	4
71	3	2	4	3	3	2	3	2	4
72	3	2	4	3	3	2	3	2	4
73	3	2	4	3	3	2	3	2	4
74	3	2	4	3	3	2	3	2	4
75	3	2	4	3	3	2	3	2	4

