

**UNIVERSIDAD NACIONAL TECNOLÓGICA DE LIMA SUR**

**FACULTAD DE INGENIERÍA Y GESTIÓN**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**



**“PROPUESTA DE NEGOCIO CON EL MODELO CANVAS PARA LA  
EMPRESA GUSSABE S.A.C. DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR-  
LIMA, AÑO 2019”**

**TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

Para optar el Título Profesional de

**LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS**

**PRESENTADO POR EL BACHILLER**

**RODRIGUEZ CASTRO, MARIA ALEJANDRA**

**Villa El Salvador**

**2019**

## DEDICATORIA

A mi madre, por el amor que me brinda cada día, porque siempre está pendiente de mí y es la persona que más admiro.

A mi padre y hermanos que me han apoyado en todo momento para poder concretar este trabajo.

## **AGRADECIMIENTOS**

Un enorme agradecimiento a todas las personas que estuvieron involucradas en que este trabajo se concretara, a los que a través de los años me han estado apoyando constantemente y me han brindado su confianza, a mi familia porque me enseñaron a ser perseverante y no rendirme jamás, a los docentes que con paciencia y amabilidad compartieron sus conocimientos conmigo durante toda la carrera, a la asesora Soledad del Rosario Olivares que me estuvo guiando en todo este proceso, a los revisores por su constante apoyo, a mis amigos que compartieron conmigo alegrías y tristezas en los cinco años de la carrera profesional. A todos ellos, muchas gracias.

## ÍNDICE

<b>LISTADO DE FIGURAS .....</b>	<b>vi</b>
<b>LISTADO DE TABLAS.....</b>	<b>vii</b>
<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>CAPITULO I PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....</b>	<b>2</b>
1.1. Descripción de la Realidad Problemática .....	2
1.2. Justificación del problema .....	3
1.3. Delimitación del proyecto .....	4
1.3.1. Teórico.....	4
1.3.2. Temporal .....	4
1.3.3. Espacial.....	4
1.4. Formulación del problema .....	4
1.4.1. Problema general .....	4
1.4.2. Problemas específicos .....	4
1.5. Objetivos .....	5
1.5.1. Objetivo general .....	5
1.5.2. Objetivos específicos.....	5
<b>CAPITULO II MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
2.1. Antecedentes .....	6
2.1.1. A nivel internacional .....	6
2.1.2. A nivel nacional .....	7
2.1.3. A nivel provincial.....	9
2.2. Bases teóricas.....	11
2.2.1. Modelo de negocio .....	11
2.2.2. Modelo CANVAS .....	12

2.2.3. Elementos del modelo CANVAS .....	14
2.3. Definición de términos básicos .....	27
<b>CAPITULO III DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA</b>	
<b>PROFESIONAL .....</b>	<b>29</b>
3.1. Descripción de la empresa .....	29
3.1.1. Datos generales .....	29
3.1.2. Servicios que brinda la empresa .....	29
3.1.3. Maquinaria pesada y vehículos pesados.....	30
3.2. Modelo de solución propuesto.....	30
3.2.1. Justificación .....	30
3.2.2. Objetivos.....	31
3.2.3. Oportunidad e idea de negocio.....	31
3.2.4. Base tecnológica de la propuesta del modelo de negocios .....	32
3.2.5. Metodología.....	32
3.2.6. Lienzo Canvas.....	47
3.2.7. Flujograma.....	49
3.2.8. Resultados.....	50
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>54</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>55</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA .....</b>	<b>56</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>60</b>

## LISTADO DE FIGURAS

Figura 1 Modelo de Canvas. (Minondo A. , 2015) .....	15
Figura 2 El lienzo de la propuesta de valor. (Bernarda, Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2015) .....	17
Figura 3 Fases del canal. (Osterwalder & Pigneur, 2013).....	20
Figura 4 Preguntas relacionadas a la propuesta de valor. (Elaboración propia) .....	34
Figura 5 Lienzo de la propuesta de valor del producto y servicio ofrecido. (Elaboración propia basado en el lienzo de Bernarda, Osterwalder, Pigneur, & Smith) .....	34
Figura 6 Preguntas relacionadas con la segmentación de mercado. (Elaboración propia) .....	35
Figura 7 Preguntas relacionadas con canales. (Elaboración propia) .....	37
Figura 8 Fase del canal del producto a ofrecer. (Elaboración propia) .....	38
Figura 9 Canal de distribución de producto de la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia) .....	38
Figura 10 Canal de distribución de servicio de la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia) .....	39
Figura 11 Preguntas vinculadas con la relación de los cliente. (Elaboración propia) .....	40
Figura 12 Preguntas relacionadas con la estructura de costos. (Elaboración propia).....	44
Figura 13 Lienzo de la idea de negocio propuesto para la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia basado en el modelo lienzo de Osterwalder y Pigneur) .....	48
Figura 14 Flujograma de la recepción de material, proceso y despacho. (Elaboración propia) .....	49

## LISTADO DE TABLAS

Tabla 1	Maquinaria de la empresa Gussabe S.A.C. ....	30
Tabla 2	Valor Agregado Bruto del sector construcción .....	36
Tabla 3	Precios de recepción de desmonte .....	43
Tabla 4	Precio de desmonte por m3 .....	43
Tabla 5	Precios de la venta de arena reciclada.....	44
Tabla 6	Flujo de caja económico.....	46
Tabla 7	Flujo de caja financiero.....	46
Tabla 8	VAN y TIR de la idea de negocio .....	47

## INTRODUCCIÓN

En los últimos años el sector construcción ha ido creciendo y el consumo de arena fina también, sin embargo, este insumo está siendo explotado a gran escala en el país, en la búsqueda de reducir dicha explotación surgió una idea de negocio, la venta de arena reciclada producto del tratamiento de los desmontes, los cuales son demandados por la industria de construcción, en especial los que se dedican a relleno de zanjas e instalación de tuberías, este estudio se desarrollara con el modelo Canvas ya que es una herramienta muy utilizada por emprendedores para crear nuevos modelos de negocio, porque es fácil de utilizar, es visual y dinámico.

El presente trabajo tiene como objetivo general proponer el negocio con el modelo Canvas para la empresa Gussabe S.A.C. del distrito de Villa el Salvador-Lima en el año 2019, para determinar la propuesta de valor de la nueva idea de negocio, identificar al cliente, determinar los recursos y actividades clave que necesita y la viabilidad económica de la misma.

El modelo Canvas propuestos por Osterwalder y Pigneur tienen una representación gráfica que permite analizar, crear y modificar modelos de negocios de una manera más simple, el lienzo contiene nueve elementos en el que se describe la propuesta de valor, el segmento de mercado, los canales (distribución y comunicación), las fuentes de ingresos, la estructura de costos, los recursos, actividades y asociaciones clave de la idea de negocio.



# CAPITULO I

## PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

### 1.1. Descripción de la Realidad Problemática

Uno de los minerales no metálicos más consumidos a nivel mundial es la arena, este material es el más usado en el sector construcción. En los últimos años la extracción de minerales no metálicos, tales como la arena, grava y la arcilla, ha incrementado de 9 mil millones a 44 mil millones de toneladas anuales entre 1970 y 2017 generando un cambio representativo en la extracción a nivel mundial. (Panel Internacional de Recursos, 2019)

En el Perú el sector construcción ha tenido un crecimiento en los últimos 3 años, debido a las obras realizadas por el estado, obras privadas financiadas por grandes empresas y por obras civiles, esto hace que la explotación de arena se incremente en el país, a raíz de esto han ido surgiendo canteras que extraen este material de manera formal e informal en todo el país, la presencia de canteras de arena informal causan que el Ministerio de Energía y Minas no tenga un promedio real del consumo de este material.

En el distrito de Villa el Salvador se encuentra una cantera formal que extrae arena fina y recibe desmante, se estima que la explotación de dicho material en ese local se termine en los próximos 10 años, el desmante lo utiliza como relleno. Por otro lado, en el distrito han estado surgiendo canteras informales que extraen arena y en el terreno hueco acumulan residuos de construcción y demolición (RCD). Otro problema del distrito, es la acumulación de desmante en sus avenidas debido a obras públicas y civiles que se vienen realizando en Villa el Salvador y a la mala gestión de RCD que hay en el país, como se sabe el distrito tiene presencia de lomas y dunas de arena causando que su tipo de suelo no sea el adecuado para la construcción de viviendas, así que las empresas dedicadas a dicho rubro tienen que hacer excavaciones y procesos de relleno del terreno con un material adecuado para llevar a cabo una obra.

La empresa Gussabe S.A.C. está ubicada en Villa el Salvador y se dedica al alquiler de maquinaria pesada y ferretería dentro del cual se destaca la venta de agregados de construcción, uno de los productos que más vende es arena fina y la empresa conoce que este producto está siendo explotado con mayor frecuencia, a vista de esto y a la presencia de desmonte de arena que hay en el distrito, la empresa se ha planteado la idea de reciclar dicho material, puesto que se encontró una oportunidad de negocio para vender arena reciclada debido al crecimiento del sector construcción.

A partir de lo mencionado se quiere embozar una propuesta de negocio con el modelo Canvas para la comercialización de arena reciclada por la empresa Gussabe S.A.C.

## **1.2. Justificación del problema**

En el nuevo concepto de negocios y empresas emergentes existen los modelos Start up y Spin off, cuya generación de negocio son exitosos cuando se refieren al uso del modelo Canvas propuesto por el Doctor Osterwalder, en esa virtud es interesante proponer este modelo de negocio que puede identificar la manera y accionar de las empresas generando valor para ellas, permitiendo afrontar los cambios en los mercados en el que se exige satisfacer plenamente al cliente, reconsiderando la relación con los clientes, los canales de comunicación y distribución, las asociaciones, la redefinición de los procesos, los productos y/o servicios a partir de una nueva perspectiva de negocio.

De los resultados se obtendrá una propuesta de negocio con el modelo Canvas para la empresa Gussabe S.A.C, el mismo que permitirá emplear las diferentes estrategias que conlleva el modelo; se definirá la propuesta de valor el cual hará que se diferencie de la competencia y ser más atractivo para el cliente, se determinará el segmento de mercado al que debe enfocarse la nueva idea de negocio, los canales adecuados para llegar al cliente, la relación con los clientes que se establecerá, conocer las fuentes de ingresos, los recursos claves, las actividades claves, asociaciones claves y los costes más relevantes del modelo.

### **1.3. Delimitación del proyecto**

#### **1.3.1. Teórico**

El presente trabajo de suficiencia profesional abarcará teorías referentes al tema de modelo de negocio y el modelo Canvas propuesto por Alexander Osterwalder y Pigneur.

#### **1.3.2. Temporal**

El periodo de estudio es del penúltimo trimestre del 2019.

#### **1.3.3. Espacial**

El estudio hace referencia a la empresa Gussabe S.A.C. ubicada en el distrito de Villa el Salvador, Lima-Perú.

### **1.4. Formulación del problema**

#### **1.4.1. Problema general**

¿Cómo fortalecer la idea del negocio para la empresa Gussabe S.A.C.?

#### **1.4.2. Problemas específicos**

¿Cómo definir la propuesta de valor de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.?

¿Cómo identificar al cliente de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.?

¿Cómo establecer los recursos y actividades claves de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.?

¿Cómo es la viabilidad económica que presenta la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.?

## **1.5. Objetivos**

### **1.5.1. Objetivo general**

Proponer el negocio con el modelo Canvas para la empresa Gussabe S.A.C. del distrito de Villa el Salvador- Perú en el año 2019.

### **1.5.2. Objetivos específicos**

Determinar la propuesta de valor de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.

Identificar al cliente de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.

Determinar los recursos y actividades clave de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.

Determinar la viabilidad económica de la nueva idea de negocio para la empresa Gussabe S.A.C.

## **CAPITULO II**

### **MARCO TEÓRICO**

#### **2.1. Antecedentes**

##### **2.1.1. A nivel internacional**

Carvajal (2018), presento la tesis titulada “Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha”, para optar la Maestría en Dirección de Empresas de la Universidad Andina Simón Bolívar sede Ecuador.

Cuya finalidad es determinar la factibilidad de implementar la metodología CANVAS para el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito, provincia de Pichincha. La metodología empleada fue semi-experimental, cuya muestra fue de 45 pequeñas empresas manufactureras ubicadas en la ciudad de Quito provincia de Pichincha. Los instrumentos utilizados fueron: encuestas, estadísticas, datos y cifras, también se usó como instrumento los grupos focales.

En esta investigación se concluyó que no existía un modelo de negocio definido en las empresas pertenecientes a dicho sector. Por otro lado, para implementar esta metodología es necesario contar con la apertura, conocimientos y recursos suficientes, en el caso de las empresas de la ciudad de Quito se puede asegurar que si bien el modelo aporta grandes beneficios a las empresas, su aplicación no es fácil y menos aún para las pequeñas industrias de la ciudad de Quito dada la cantidad de recursos y esfuerzos necesarios para su correcto funcionamiento.

De Cepeda, Leuro, Sosa, & Vergara (2018), presentan la tesis “Estudio de la factibilidad económica de una empresa para la disposición de RCD con potencial de aprovechamiento para el sector de la construcción”, con el propósito de optar el título de Especialista en Gerencia de Obra Civil de la Universidad Católica de Colombia.

Cuya finalidad es realizar el estudio de factibilidad de una empresa para la disposición de residuos de construcción y demolición con potencial de

aprovechamiento para el sector de la construcción. El estudio usa una metodología que implica la recolección y análisis de datos cuantitativos y cualitativos.

La conclusión indica que hay un deficiente control de RCD por parte de las autoridades ambientales de dicha ciudad, esto genera problemas sociales, ambientales y económicos. El estudio demuestra que es factible la comercialización y recolección de los residuos pétreos, ya que los ingresos son superiores a los egresos partiendo que la tasa de interés de la oportunidad que se emplea para ese trabajo es relativamente bajo (3.97%).

De Wiñaikapak (2014), presento la tesis titulada “Aplicación del modelo de negocio CANVAS para el relanzamiento de una empresa de textil”, para optar por el título de Licenciado en Administración de Empresas de la Universidad San Francisco de Quito – Ecuador.

Cuya finalidad es la de aplicar el modelo de negocio CANVAS para el relanzamiento de una empresa de textil. Realiza un análisis cualitativo, cuya muestra fue de 19 personas sin distinción de sexo o edad, pero fueron personas que tuvieron relación directa con la empresa y a empresa o personas que podrían ser clientes potenciales. El instrumento que utilizo en este estudio fue las entrevistas.

La conclusión indica que el modelo de negocio CANVAS es ideal para el relanzamiento del negocio porque se enfoca en el cliente, en ser diferente, en costos e ingresos. El modelo de negocio plantea tener una diferenciación que haga único al producto en el mercado y que el cliente lo perciba como valioso, también propone mantener una relación con el cliente ya que es el único que sabe que desea de la empresa.

### **2.1.2. A nivel nacional**

De Feria, Cruz & Zapata (2019), presentaron la tesis “Aplicación del Modelo Canvas para la comercialización del Aceite de Palta en el mercado piurano” con el propósito de optar el título profesional de Ingeniero Agroindustrial e Industrias Alimentarias de la Universidad Nacional de Piura.

Cuya finalidad es elaborar la propuesta de Modelo de negocios Canvas para la comercialización de aceite de palta en el mercado piurano. El tipo de investigación fue no experimental de tipo descriptivo, se aplicó como instrumento la encuesta y cuestionario a 382 personas.

La conclusión indica que la aplicación del modelo Canvas para la comercialización es una buena opción ya que define todas las partes de un negocio, permitiendo la fácil aplicación del modelo, así también, brinda una perspectiva general del modelo de negocio propuesto. Se demostró que el modelo de negocio es factible ya que el 82.5% de los clientes potenciales tienen la intención de comprar el producto y se determinó que la propuesta de valor que ofrecen satisface las expectativas del mercado piurano.

De Reaño (2018), presentó la tesis “Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales –Chiclayo 2018” con el propósito de optar el grado académico Profesional de Bachiller en Administración de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo – Perú.

Cuya finalidad es proponer el Método Canvas para mejorar la producción de los dulces artesanales en la ciudad de Chiclayo 2018. El tipo de investigación se centra en un estudio de tipo descriptivo propositivo, de diseño no experimental, transversal, se aplicó como instrumento la técnica de recolección de datos con una muestra de 217 personas.

La conclusión indica que el método Canvas es una buena opción por que define las partes del negocio y así poder realizar adecuadamente la implementación de las distintas áreas de la empresa en su totalidad ya que permite una perspectiva general del negocio, se realiza de manera sencilla, como generador de ideas, innovador y eficaz, en la que se implementa como propuesta para mejorar la producción en la elaboración de los dulces artesanales.

De Cáceres (2016), presento la tesis “Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año

2016.” con el propósito de optar el título profesional de Licenciado en Administración de la Universidad César Vallejo.

Cuya finalidad fue determinar el efecto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016. Esta investigación descriptiva, de diseño no experimental y corte transversal, fue aplicada a una población de dos Mypes de calzado trujillanas, con un muestreo por conveniencia, teniendo a la Innovación en Modelos de Negocio como única variable.

La conclusión indica que la metodología Canvas tiene un efecto positivo en la innovación en modelos de negocios en las MYPES de calzado trujillano, ya que de acuerdo a esta investigación la metodología Canvas tiene un efecto medio con un puntaje de 3 en la escala valorativa, en la MYPE Riberox que aplica factores de innovación; mientras que en la otra MYPE, Grupo Romina, que no considera estos factores, tiene un efecto bajo, con un puntaje de 2.

### **2.1.3. A nivel provincial**

De Hudtwalcker & Reyes (2017), presentaron la tesis “Desarrollo de un modelo de Gestión Genérico para Hospedajes Estudiantiles en Lima Metropolitana” con el propósito de optar el título profesional de licenciado en Administración Hotelera de la Universidad San Ignacio de Loyola.

Cuya finalidad es analizar los Modelos de gestión actuales empleados por administradores de Hospedajes Estudiantiles en Lima Metropolitana, utilizando la metodología del Manual de Buenas Prácticas de Gestión de Servicios para Establecimientos de Hospedaje. La investigación es exploratoria con diseño no experimental. La técnica usada fue de entrevistas semi-estructuradas y cuestionarios a una población de doce hospedajes dirigidos a estudiantes universitarios.

La conclusión indica que el modelo de gestión genérico desarrollado en dicho estudio puede presumirse como una alternativa objetiva para mejorar la gestión de los hospedajes estudiantiles en base a la teoría y la información que se recopiló, puesto que los modelos de gestión que usan los hospedajes de estudio no cuentan



con una estructura adecuada para un manejo eficaz de dichos establecimientos además los dueños desconocen los procesos legales para constituir formalmente el negocio.

De Atúncar (2017), presento la tesis “El modelo Canvas para el desarrollo de la innovación educativa docente del nivel secundario en la institución educativa privada Howard Gardner de Lima Norte, Comas, 2017” con el propósito de obter el grado de maestro en Gestión e Innovación Educativa de la Universidad Católica Sedes Sapientiae.

Cuya finalidad es determinar la influencia del modelo Canvas en el desarrollo de la innovación educativa docente del nivel secundario en la Institución Educativa Privada Howard Gardner de Lima Norte, Comas, 2017. La investigación es de enfoque cuantitativo, es secuencial y probatorio, el diseño es pre-experimental. La técnica usada es la de observación y el instrumento es la escala de estimación.

La conclusión indica que el modelo Canvas y los módulos saber (Que), hacer (Como), vender (Para quien) y ganar (Con que) influyen significativamente en el desarrollo de la innovación educativa, identificación de los recursos docentes, intencionalidad, planificación, implementación y evaluación docente del nivel secundario en la Institución Educativa Privada Howard Gardner de Lima Norte, Comas, 2017.

De Silva (2016), presento la tesis “Creación de una empresa para el reciclaje de residuos de la construcción y demolición” con el propósito de optar el grado de magister en Dirección de la Construcción” de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas.

Cuya finalidad es realizar el estudio de factibilidad para crear una empresa dedicada al reciclaje de los residuos de la construcción y demolición (RCD) en Lima, Perú. Se realizó un plan de negocio en el que realiza un análisis del entorno, planeamiento estratégico, plan de operaciones, materia prima y productos obtenidos, descripción del proceso, estudio de mercado referido y estrategia comercial, análisis

de costos, análisis económico y financiero, el local del negocio propuesto del estudio está ubicado en Villa el Salvador.

Cuya conclusión indica que es urgente invertir en infraestructura adecuada para la gestión de residuos de sólidos de la construcción y demolición (RCD) con la finalidad de evitar la contaminación continua que se viene produciendo. Respecto al análisis económico y financiero, los resultados fueron favorables, demostrando así que es viable implementar una planta de reciclaje en la ciudad de Lima, Perú.

## **2.2. Bases teóricas**

### **2.2.1. Modelo de negocio**

#### **2.2.1.1. Definición**

Una de las definiciones más usadas sobre el modelo de negocio es planteada por Osterwalder & Pigneur (2013) que define un modelo de negocio como una descripción de las bases en las que la empresa crea, proporciona y capta valor.

Chesbrough & Rosenbloom (como se citó en Ferreira-Herrera, 2015) presentan una definición más específica al indicar que las funciones de un modelo de negocio son: articular la proposición de valor; identificar un segmento de mercado; definir la estructura de la cadena de valor; estimar la estructura de costes y el potencial de beneficios; describir la posición de la empresa en la red de valor y formular la estrategia competitiva.

Clark & Osterwalder (2013) definen modelo de negocio como la lógica que subyace en el sustento económico de las corporaciones, es decir, la lógica que sigue una empresa para obtener ganancias, también expone que para empezar a entender un modelo de negocio existente debemos plantearnos dos interrogantes: ¿Quién es el cliente? ¿Qué servicios necesita el cliente?.

Cervilla & Puente (2013) define modelo de negocio como “un conjunto de variables de decisión interrelacionadas que integran consideraciones estratégicas, operacionales y económicas y permiten crear ventajas competitivas en mercados definidos” (p. 292).

No obstante, Winter y Szulanski (como se cita en Naranjo, 2015) mencionan que el modelo de negocio no solo permite revelar una cantidad de información de una sola vez sino que es un conjunto complejo de rutinas interdependientes que se descubren, ajustan y matizan mediante la acción.

López, Bueno & Paz (como se cita en Cabana-Villca, Cortes, Vega-Toro, & Cornejo-Figueroa, 2016) argumentan que los modelos de negocio se encuentran dentro de los instrumentos de dirección estratégica y son un elemento clave ya que permite aumentar el valor económico de las pequeñas y medianas empresas.

Mientras que Montes (2017) menciona que: “en un modelo de negocio, se establecen las pautas a seguir para atraer clientes, definir ofertas de producto e implementar estrategias publicitarias, entre muchas otras cuestiones vinculadas a la configuración de los recursos de la compañía” (pág. 7).

Con las definiciones mencionadas podemos decir que el modelo de negocio es una herramienta que permite describir cómo la empresa pretende brindar valor a sus clientes, para eso determina su segmento de mercado, define los medios para captar y retener a sus clientes, estima la estructura de costes y los ingresos que intenta obtener.

## **2.2.2. Modelo CANVAS**

### **2.2.2.1. Definición**

También conocido como el modelo Lienzo, este modelo fue diseñado por Alexander Osterwalder, fue presentado como una idea en su tesis doctoral sobre Ontología de los modelos de negocio en 2004. Años más tarde junto a Yves Pigneur publicó un libro llamado “Business Model Canvas” que en español es llamado “Generación de modelos de negocio”.

El modelo Lienzo viene a ser como un anteproyecto de una estrategia que se aplicará en las estructuras, procesos y sistemas de una empresa. Además, tiene como objetivo la generación de propuestas de valor puesto que describe las bases

sobre las que una empresa crea, proporciona y capta valor (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Ferreira-Herrera (2015) afirma que: “el modelo Canvas fue creado con el fin de establecer una relación lógica entre cada uno de los componentes de la organización y todos los factores que influyen para que tenga o no éxito” (pág. 71).

El modelo de negocio también llamado diseño de negocio o diseño empresarial, describe las bases mediante los cuales las organizaciones producen estrategias para la entrega de productos y/o servicios que tengan valor para a sus clientes consiguiendo rentabilidad (Minondo Á. , 2015).

El Lienzo del modelo de negocio es “un lenguaje común para describir, visualizar, evaluar, y modificar modelos de negocio” (Osterwalder & Pigneur, 2013, pág. 12).

El modelo Lienzo presenta las bases en la que se desarrollara el negocio, tiene una representación gráfica en donde se puede ver de manera conjunta los principales acciones internas y externas que giran en función a la propuesta de valor que se ofrece. Al ser un lienzo, este puede ser modificado según se va desarrollando el modelo, es por eso que Osterwalder recomienda imprimirlo, colocarlo en un lugar donde sea fácil de visualizar, usar post-its para llenarlo y así cuando surgen más ideas para mejorar el lienzo lo puedas colocar de forma inmediata. El modelo sirve para que una idea de negocio se vuelva un modelo empresarial.

Algunos autores han utilizado este modelo y le han dado un enfoque diferente, por ejemplo, Clark & Osterwalder (2013) plantean un modelo Lienzo para que las personas obtengan una ventaja significativa, es decir usa el método de lienzo para definir, perfilar y desarrollar tu modelo de negocio personal y logres crecer tanto personal como profesionalmente.

Así mismo Ash Maurya publicó en el 2010 su libro en formato digital, en el cual optimiza el modelo Canvas de Alexander para adaptarlo a las startups ya que deseaba ayudar a los emprendedores, desde que nacía la idea de negocio hasta que las materializaban, es así que decidió crear el Lean Canvas como un proceso

sistematizado que proporcione herramientas a las startups y puedan usarlas para ayudar a crear nuevos productos, organizaciones innovadoras e innovación disruptiva en todas las etapas del desarrollo.

### **2.2.3. Elementos del modelo CANVAS**

El modelo Lienzo de Osterwalder se divide en nueve módulos básicos que define la lógica que sigue una empresa para conseguir ingresos, dichos módulos deben completarse secuencialmente. Estos módulos cubren cuatro áreas principales de un negocio que son los clientes, la oferta, infraestructura y viabilidad económica (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Por otra parte, Minondo (2015) menciona que la base del éxito de un negocio es tener a clientes que paguen por algo que requieran, que los ingresos generados sobrepasen los costos de funcionamiento, que la transacción realizada sea sostenible y que pueda generar valor a las dos partes, es decir, saber, hacer, vender y ganar.

Además, abordan las cuatro preguntas más trascendentes de un modelo de negocio: el qué (propuesta de valor), el quién (segmento de cliente, canales, relación con los clientes), el cómo (asociaciones clave, recurso clave, actividad clave) y el cuánto (fuentes de ingreso y estructura de costos), esto hace que aborde la problemática de la empresa desde un punto de vista interno y externo (Minondo Á. , 2015).

Se puede apreciar de manera gráfica en la figura 1, los nueve elementos del Canvas y la agrupación en las cuatro áreas principales que abarca en un negocio.

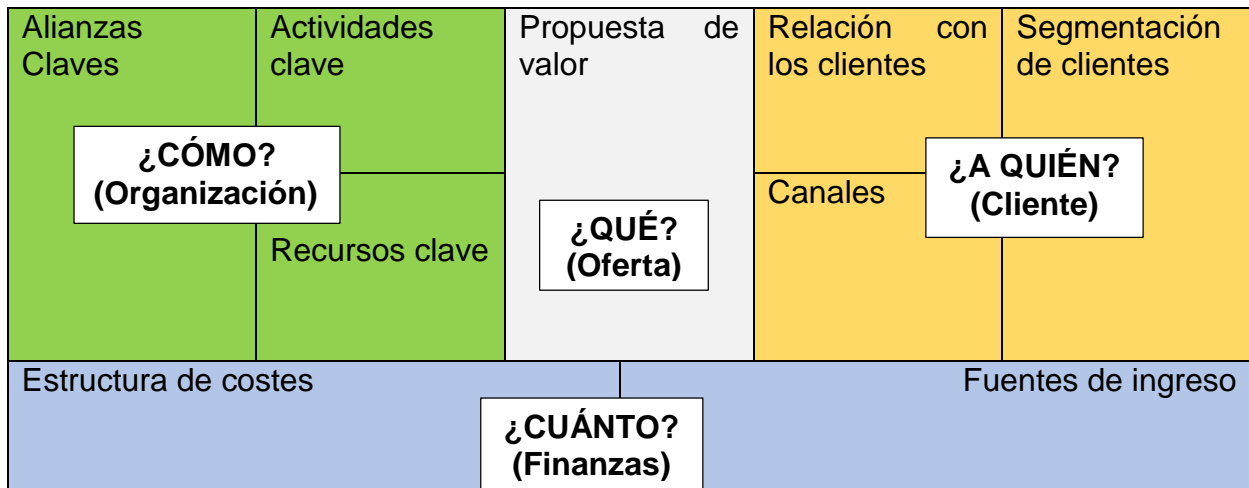


Figura 1 Modelo de Canvas. (Minondo A. , 2015)

Siguiendo lo mencionado, dentro la parte derecha de la propuesta de valor se encuentra los puntos que se refieren al mercado, haciendo referencia a lo que se desea proyectar de la empresa, dando a relucir el lado emocional, la diferenciación y el cómo se va dirigir al público, esta parte es la responsable de los ingresos que busca obtener la empresa, dentro de la parte izquierda de la propuesta de valor, la cual hace referencia a la estructura interna, se encuentran: actividades clave, asociaciones clave, recursos clave y estructura de costos (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2013).

Se procederá a definir los 9 elementos que posee el modelo Canvas en el que involucran a las 4 áreas principales de un negocio:

### 2.2.3.1. Oferta

Se encuentra ubicada en la parte central del lienzo y nos permite identificar qué capta la atención del cliente.

Esta área se enfoca en crear un producto que cubra una insatisfacción o deseo y a su vez genere un valor adicional (Minondo Á. , 2015).

Por otro lado, Ferreira (como se cita en Atúncar, 2017) meciona que esta dimensión no se enfoca en una descripción del proceso del producto sino que busca solucionar las necesidades de los clientes, planteando alternativas que satisfagan las

peticiones de los usuarios y permitan que la empresa se diferencie de la competencia.

Esta área contiene el siguiente elemento:

### **A. PROPUESTA DE VALOR**

Osterwalder & Pigneur (2013) menciona que: “una propuesta de valor crea valor para un segmento de mercado gracias a una mezcla específica de elementos adecuados a las necesidades de dicho segmento” (pág. 22).

Por su parte, Minondo (2019) menciona que al hablar de la propuesta de valor se refiere a la disposición de lo que el cliente quiera pagar, es decir, que el valor es igual a la percepción de beneficio de prestaciones y feeling dividido entre el precio, esfuerzo y riesgo, esto hace que luzcan diferentes de la competencia. A su vez, hace que la empresa exprese su elección para formar un vínculo y pueda ser apreciado por el consumidor, siguiendo la cadena de recibir el producto, pagar por este y ganar.

Ciertamente, al momento de adquirir un bien o servicio los consumidores se dejan llevar por el beneficio o valor que la empresa les logra transmitir (Clark & Osterwalder, 2013).

Analizando estos conceptos, la propuesta de valor contiene elementos específicos (productos, servicios, beneficios, valores agregados, etc.) que permiten crear valor para el cliente objetivo y esto viene a ser la razón por la que el cliente está dispuesto a pagar. Es el valor que nos permite diferenciarnos del resto y captar la atención del cliente.

En este sentido, Osterwalder & Pigneur (2013), propone unas preguntas para conocer la propuesta de valor que queremos ofrecer: ¿Qué valor se le proporciona al cliente? ¿Qué problema del cliente ayudamos a solucionar? ¿Qué necesidades del cliente se satisface? ¿Qué paquetes de productos o servicios se ofrece al segmento de mercado escogido?

Sin embargo, Bernarda, Osterwalder, Pigneur & Smith (2015) brindan un lienzo de la propuesta de valor, en el cual se identifica el perfil del cliente para conocer a

fondo cual es la propuesta de valor que desea percibir y el mapa de valor en el cual se define como se genera el valor que el cliente específico desea. Estos dos lados deben encajar para poder genera una propuesta de valor que logre cubrir los deseos del cliente. Este lienzo se puede apreciar de manera gráfica en la figura 2.

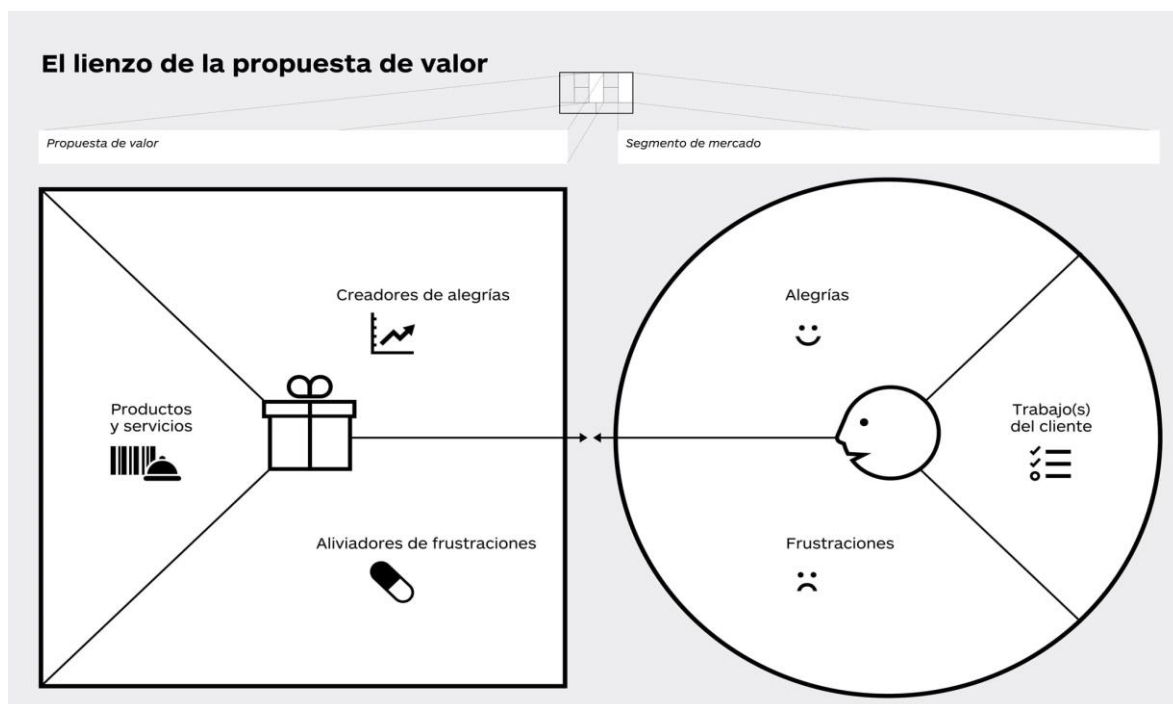


Figura 2 El lienzo de la propuesta de valor. (Bernarda, Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2015)

La imagen ubicada en la parte derecha es el perfil del cliente, contiene tres elementos: (a) trabajos del cliente vienen a ser las acciones que realizan los clientes para resolver problemas de sus vida cotidiana (laboral y/o personal), (b) las frustraciones demuestran lo que le molesta al cliente en el proceso de resolver un trabajo o que le impide solucionarlo y (c) las alegrías son los resultados que desean adquirir los clientes para satisfacer su necesidad, en ocasiones pueden ser resultados que les generen sorpresa (Bernarda, Osterwalder, Pigneur, & Smith, 2015)



Mientras, en la imagen ubicada en la izquierda es el mapa de valor, el cual contiene: (a) los productos y servicios en los que se desarrollara tu propuesta de valor, (b) los aliviadores de frustraciones, en el que se define como los productos y servicios ofrecidos elimina la sensación de fracaso que tiene el cliente cuando quieren solucionar sus actividades y (c) los creadores de alegría que describe que productos y servicios se usaran para generar alegría al cliente.

### **2.2.3.2. Cliente**

Se encuentra ubicada en la parte derecha de la propuesta de valor y nos permite identificar para quién se va a dirigir el producto o servicio que se ofrece y definir las vías que se usaran para llegar al cliente.

Esta área contiene los siguientes elementos:

#### **A. SEGMENTACIÓN DE MERCADO**

Según expresa Osterwalder & Pigneur (2013), en la segmentación de mercado se determina cual será al grupo de clientes (personas naturales o jurídicas) a las que se enfocara la empresa, se deben agrupar en varios segmentos según su comportamiento, necesidades y atributos comunes.

Ciribeli & Miquelito (2015) afirma: “la segmentación del mercado consiste en identificar comportamientos similares entre personas en un determinado mercado, tratando de formar un grupo (o grupos) con características similares” (pág. 35).

Por otra parte, Limeira (como se cita en Ciribeli & Miquelito, 2015) menciona que es preciso segmentar puesto que los mercados estan compuestos por diferentes personas que tienen deseos y expectativas variadas.

Cuando se habla de segmentación de mercado se hace referencia a que grupo de clientes se va enfocar nuestro producto y/o servicio, es así que al realizar un modelo de negocio es posible encontrar más de un segmento de clientes, por lo tanto, se debe analizar profundamente a que segmento se va enfocar y a cuál no se dirigirá. Una vez decidido esto, se empieza a diseñar un modelo de negocio que

cubrirá las necesidades del segmento de clientes elegido (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Algunos segmentos de mercado son:

a) mercado de masas: no tiene un segmento de mercado definido, por lo que tienen como objetivo satisfacer a grandes masas de clientes que tienen necesidades y problemas parecidos.

b) nicho de mercado: segmentación específico y especializado, el producto o servicio se dirige a satisfacer las necesidades de un grupo específico, este tipo de modelo de negocio es frecuente en las relaciones entre proveedores y clientes.

c) mercado segmentado: atiende a diversos segmentos de mercado, los cuales tienen necesidades y problemas no tan similares.

d) mercado diversificado: satisface a segmentos de mercado que no tienen las mismas necesidades y problemas.

e) Plataformas multilaterales (o mercados multilaterales): se hace referencia a segmentos de clientes distintos pero que necesitan tener un vínculo entre ellos para generar valor, el valor crece según aumente la cantidad de individuos.

Las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para las asociaciones clave son: ¿Para quién se está creando valor? ¿Cuáles son los clientes más relevantes?

## **B. CANALES**

Son los medios por el cual el bien ofrecido llegara al cliente. Osterwalder & Pigneur (2013) mencionan: “los canales de comunicación, distribución y venta establecen el contacto entre la empresa y los clientes. Son puntos de contacto con el cliente que desempeñan un papel primordial en su experiencia” (pág. 27).

Asi mismo, Minondo (2015), afirma que es importante identificar el canal de comunicación y distribución más adecuado para cada producto o servicio, conociendo la eficacia y eficiencia de dichos canales, además menciona que los

canales son los medios de contacto con el cliente y también tiene relación con las actividades de difusión, recogidas de opinión, venta, entrega y postventa. Así mismo, los canales suelen ser diversos y complementarios.

En efecto, lo que se traslada realmente por estos canales no es simplemente un producto o un servicio, lo que realmente se entrega es la propuesta de valor, es por eso que se debe utilizar el canal más adecuado para tener un cliente satisfecho y con ganas de volver a adquirir el bien o servicio ofrecido.

Por otra parte, Osterwalder menciona que hay dos tipos de canales, los canales propios (directo o indirecto) y los canales socios (indirectos). Además, menciona que el canal tiene cinco fases: la primera es informar, la segunda es evaluar, la tercera es la compra, la cuarta es la entrega y por último es la post venta. (Figura 3)

1. Información	2. Evaluación	3. Compra	4. Entrega	5. Post venta
¿Cómo hacemos para que el cliente conozca los productos y servicios que ofrece el negocio?	¿Qué facilidad se le da al cliente para evaluar la propuesta de valor que le estamos brindando?	¿Cómo los clientes pueden adquirir productos y servicios que ofrecemos?	¿Cómo hacemos entrega de la propuesta de valor al cliente?	¿Qué servicio de atención post venta ofrecemos?

Figura 3 Fases del canal. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Estos canales cumplen las siguientes funciones respectivamente: (a) brindar información a los clientes potenciales sobre los productos o servicios que ofrece el negocio, (b) facilitar la evaluación para el cliente sobre los productos y servicios que se ofrece, (c) facilitar la compra del bien a los clientes, (d) brindar valor a los consumidores y (e) ofrecer un servicio de atención post venta.

Estas son las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para establecer el canal que más le favorezca a la empresa: ¿Cuáles son los canales que prefiere el segmento de mercado objetivo? ¿Cómo se está estableciendo contacto con el segmento de mercado? ¿Cómo se enlazan los canales que utilizamos? ¿Qué

canales tienen mejores resultados?, ¿Cuáles son los canales más beneficiosos para el negocio? ¿Cómo los canales se incorporan a la vida cotidiana de los clientes?

### **C. RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

Clark & Osterwalder (2013) menciona que: “las organizaciones deben definir claramente el tipo de relación que prefieren sus clientes: personal, automática, autoservicio, operación única, suscripción...” (pág. 23).

Por su parte, Minondo (2015) menciona que: “se identifican los modos para mantenernos en contacto con nuestros clientes y establecer relaciones a largo plazo” (pág. 7).

Osterwalder & Pigneur (2013) afirma que: “el tipo de relación que exige el modelo de negocio de una empresa repercute en gran medida en la experiencia global del cliente” (pág. 28). Además, menciona que la relación con el cliente se puede basar en la captación y fidelización de dicho individuo, así como en la incitación de compra usando una venta sugestiva.

Los negocios deben determinar la relación que el cliente quiere tener con ellos, de este modo se podrá mantener contacto con los clientes y conservar una relación a largo plazo.

Las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para la relación con los clientes son: ¿Cuál es el tipo de relación que buscan los clientes? ¿Cuál es la relación que ha establecido el negocio? ¿Cuánto es el costo de usarlo? ¿Cómo logra integrarse en el modelo de negocio propuesto?

#### **2.2.3.3. Infraestructura**

Se encuentra ubicada en la parte inferior de la propuesta de valor y nos permite identificar cómo el negocio hace para captar y retener la atención del cliente.

Esta área se enfoca en “la capacidad de hacer y/o disponer de ese producto o servicio” (Minondo Á. , 2015, pág. 2).

Esta área contiene los siguientes elementos:

## **A. RECURSOS CLAVES**

Osterwalder & Pigneur (2013) define: “son los activos más importantes para que un modelo de negocio funcione [...] Los recursos clave pueden ser físicos, económicos, intelectuales o humanos. Además, la empresa puede tenerlos en propiedad, alquilarlos u obtenerlos de sus socios clave” (pág. 34).

Asimismo, Centros Europeos de Empresas Innovadoras (2013) plantea el recurso clave como “todos aquellos factores internos que nos permiten desarrollar nuestras actividades clave. Muchos serán humanos, pero pueden ser también máquinas, infraestructura, marcas o patentes, etc.” (pág. 26).

Entonces, los recursos claves en suelen ser propios o de terceros, sin embargo, casi siempre tienen al factor humano, otros factores: los financieros, las máquinas, internet, etc., esto dependerá del segmento de mercado que se eligió, mediante el uso de estos recursos se llevara a cabo el desarrollo de la propuesta de valor.

Osterwalder divide los recursos claves en cuatro categorías: (a) físico: son los activos físicos, (b) intelectuales: pueden ser documentos confidenciales, marcas, asociaciones, etc., (c) humanos: el recurso humano es indispensable en las empresas y (d) económicos: se refiere a la necesidad de dinero.

Las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para recursos claves son: ¿Cuáles son los recursos clave se necesita para que se lleve a cabo la propuesta de valor, los canales de distribución, las relaciones con clientes y fuentes de ingresos?

## **B. ACTIVIDADES CLAVE**

Osterwalder & Pigneur (2013) menciona que “estas actividades son las acciones más importantes que debe emprender una empresa para tener éxito, y al igual que los recursos clave, son necesarias para crear y ofrecer una propuesta de valor, llegar a los mercados, establecer relaciones con clientes y percibir ingresos” (pág. 36).

La pregunta que plantea (Osterwalder & Pigneur, 2013) es: ¿Cuáles son las actividades claves que necesitan la propuesta de valor, canales de distribución, relaciones con clientes y fuentes de ingresos para que se puedan desarrollar?

Las actividades clave consisten en la ejecución de los procesos fundamentales que se realizan para desarrollar la propuesta de valor que se les brindara a los clientes.

En este sentido, se debe definir las actividades claves para materializar el modelo de negocio, estas acciones son necesarias para llevar a cabo la propuesta de valor, mantenerse en contacto con los clientes y obtener información, así también poder utilizar los canales de ventas más convenientes. (Centros Europeos de Empresas Innovadoras, 2013)

Osterwalter & Pigneur dividen las actividades claves en tres categorías:

a) Producción: actividad vinculada a diseñar, fabricar y entregar productos en grandes proporciones o con una calidad superior.

b) Resolución de problemas: Implica encontrar nuevas soluciones a problemas específicos que tiene cada cliente. Sus modelos de negocio deben tener presente gestión de la información y la formación continua.

c) Plataforma/red: son las actividades clave vinculadas al uso de un medio virtual. En esta actividad se encuentra la gestión de medios virtuales o red, la prestación de servicios y la promoción por la red.

### **C. ASOCIACIONES CLAVE**

Una empresa necesita de alianzas ya que sola no podría desarrollar todas sus actividades. Osterwalder & Pigneur (2013) afirma que “Las alianzas entre empresas son cada vez más importantes para muchos modelos de mercado debido a que buscan optimizar sus modelos de negocio, reducir riesgos o adquirir recursos” (pág. 38).

Por otra parte, Abarca (como se cita en Rojas, Rincón & Mesa, 2014) define las alianzas estratégicas como relaciones relativamente duraderas entre organizaciones autónomas que desean obtener beneficios superiores al que lograrían de manera individual.

Entonces, se puede decir que las asociaciones claves vienen a ser la unión de empresas que tienen objetivos o intereses comunes que buscan obtener beneficios a través de intercambios de productos, tecnología, habilidades, etc.

Osterwalder & Pigneur (2013) menciona cuatro tipos de asociaciones: (a) alianzas estratégicas entre empresas no competidoras, (b) coopetición: asociaciones estratégicas entre empresas competidoras, (c) joint ventures: (empresas conjuntas) para crear nuevos negocios y (d) relaciones cliente-proveedor para garantizar la fiabilidad de los suministros.

Park, Chen y Gallagher (como se cita en Rojas, Rincón & Mesa, 2014) mencionan que existe una larga lista de motivaciones para establecer alianzas y que de estas se destacan cuatro: la primera es adquirir poder de mercado y acceso a recursos complementarios, la segunda es adquirir legitimidad institucional y nuevas competencias, la tercera es explotar competencias específicas de una firma y la cuarta es reducir la incertidumbre del entorno.

En efecto, Osterwalder & Pigneur (2013) también coinciden en la existencia de motivos para realizar asociaciones, ellos mencionan: la optimización y la economía de escala, la reducción de riesgos e incertidumbre, la compra de determinados recursos y actividades.

Las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para las asociaciones clave son: ¿Quiénes actualmente son socios clave de la empresa? ¿Quiénes son los proveedores clave? ¿Qué recursos clave brindamos los socios del negocio? ¿Qué actividades clave están realizando los socios?

#### **2.2.3.4. Viabilidad económica**

Se encuentra ubicada en la parte inferior de la propuesta de valor y nos permite identificar si todo lo planteado en los elementos anteriores es sostenible y rentable.

Esta área contiene los siguientes elementos:

##### **A. FUENTES DE INGRESOS**

Se hace referencia al flujo de caja que produce un negocio en los distintos segmentos de clientes que maneja. En este sentido, los negocios deben conocer el valor que el segmento de clientes está dispuesto a pagar, así la empresa estará en la posibilidad de crear más de una fuente de ingreso en cada segmento de cliente. En ciertos casos puede haber fuentes de ingreso que tengan una fijación de precio diferente. (Osterwalder & Pigneur, 2013)

Steve Blank (como se cita en Wiñaikapak, 2014) se refiere a flujos como el precio que se establece a un producto puesto que debe ser mayor a los gastos. Adicionalmente, hace énfasis en que se debe consultar al cliente el precio que está pagaría por el servicio o producto para conocer la cantidad monetaria que él podría pagar.

Obviamente que la idea de formar un negocio es porque se quiere obtener ganancias, así que se debe definir el precio del producto o servicio, este debe ser superior a los costos de producirlo, también se debe tener en cuenta que la fijación del precio va en función al poder de adquisición del cliente.

Osterwalder & Pigneur (2013) establecen dos mecanismos de fijación de precios: el primero es fijo ya que los precios predefinidos se basan en variables estáticas (lista de precios fija, según las características del producto, según el segmento de mercado y según volumen), sin embargo, el segundo es dinámico ya que los precios cambian en función al mercado (negociación, gestión de la rentabilidad, mercado en tiempo real y subastas). Existen dos tipos básicos de fuente de ingreso; pagos puntuales y pagos periódicos.



Las preguntas que plantea Osterwalder & Pigneur (2013) para las fuentes de ingreso son: ¿Cuál es el valor que están dispuestos a pagar el cliente? ¿Por qué pagan actualmente? ¿Cuál es la forma de pago actual? ¿De qué manera le gustaría pagar? ¿Cuánto es el monto que presentan las diferentes fuentes de ingresos al total de ingresos?

## **B. ESTRUCTURA DE COSTES**

Clark & Osterwalter (2013) menciona: “Las empresas necesitan liquidez para crear y proporcionar valor, mantenerlas relaciones con los clientes y generar ingresos. Es posible hacer un cálculo aproximado de los costes a partir de la definición de recursos clave, actividades clave y socios clave”. (p. 44)

Según Minondo (2015) en este módulo se identifica los costes que son más inherentes en la operación de la empresa con la finalidad de estimar el costo de venta en el mercado y valorar su viabilidad, también es importante conocer todas las variables que generan egresos económico constantes y a su vez valorar la incidencia de los costos variables por los pequeños cambios que sufre la demanda.

En la estructura de costes se describe los costos más importantes con los que se va a trabajar un modelo de negocio determinado, sin embargo algunos modelos de negocio pueden tener más costos que otros, también puede ser lo inverso, en otros modelos las estructuras de menor costo son más inherentes que otros (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Se debe determinar los costes que genera la propuesta de valor mediante las actividades y recursos clave seleccionados, este punto contiene los egresos que realiza la empresa.

Por eso Osterwalder & Pigneur (2013) distinguen dos amplias clases de estructura de costes: según su coste y según su valor.

a) Según costes, se busca recortar costes en donde sea posible y mantener reducido una estructura de costes con propuestas de valor de precio bajo, el máximo uso posible de sistemas automáticos y un elevado grado de externalización.

b) Según valor, le dan prioridad a la creación de valor sin importar los costes que esto implique. Este modelo se caracteriza por tener una propuesta premium y los servicios personalizados.

Algunas características de costes son: (a) costes fijos: no son variables ya que no están vinculadas al volumen de producción, (b) costes variables: varían según la cantidad de bien producido, (c) economía de escala: viene a ser la ventaja de costes que tiene una empresa según se incrementa su producción y (d) economías de campos: son las ventajas de costes que consigue una empresa según se va ampliando su negocio (Osterwalder & Pigneur, 2013).

Este elemento debe responder las siguientes preguntas: ¿Qué costes son los más significativos al modelo de negocio? ¿Qué recursos clave tienen un costo elevado? ¿Qué actividades clave tienen un costo elevado?

### **2.3. Definición de términos básicos**

**Asociaciones:** Es la unión de grupos (personas naturales o jurídicas) que tienen un fin determinado.

**Clave:** Es la aposición para referirse a algo que es fundamentalmente importante, decisivo o necesario.

**Cliente:** Es el usuario que compra o adquiere un bien para satisfacer una necesidad para sí mismo o un tercero, es decir, mantiene una relación comercial con la empresa y es la razón de ser de todo negocio.

**Desmonte:** Residuo de una excavación de tierra que se realiza en determinado lugar para reducir el nivel del terreno, disminuyendo su altura para lograr un nivel adecuado para ejecutar una obra.

**Generación de valor:** Es aumentar las utilidades de la empresa en un determinado tiempo, en función a la percepción que tienen sus clientes de ella y de la efectividad de sus productos para satisfacer a los consumidores.

**Modelo:** Sirve como ejemplo o punto de referencia para ser imitado, reproducido o copiado.

**Mercado:** Grupos de personas o entidades (consumidores) capaces de comprar un producto o servicio.

**Producto:** Es un bien, servicio o idea que satisface una necesidad, carencia o deseo, que contiene un conjunto de atributos tangibles e intangibles y es considerado como la consecuencia de un esfuerzo creador y es ofrecido al cliente.

**Propuesta:** Proyecto o idea que se ofrece a una persona o entidad para un fin.

**Recurso:** Son aquellos elementos disponibles utilizadas por una persona o entidad para realizar una actividad o lograr un objetivo.

**Valor:** Es cuando el cliente percibe un beneficio mayor por el bien que está pagando.

## **CAPITULO III**

### **DESARROLLO DEL TRABAJO DE SUFICIENCIA PROFESIONAL**

#### **3.1. Descripción de la empresa**

Gussabe S.A.C. es una empresa dedicada al alquiler de maquinaria pesada y vehículos pesados, compra y venta de materiales de construcción, ferretería y agregados en general, así mismo brinda los servicios a personas y empresas (públicas y/o privadas).

##### **3.1.1. Datos generales**

Razón social	: Gussabe S.A.C.
RUC	: 20601548161
Fecha de Constitución	: 28/01/2016
Domicilio Fiscal	: Coop. Las Vertientes Km 19.5 Mz S, Lote 4 Villa el Salvador, Lima
Centro de Operación	: Coop. Las Vertientes Km 19.5 Mz S, Lote 4 Villa el Salvador, Lima
Representante Legal	: Rodriguez Castro Gustavo Alfredo
N° Registros Públicos	: Partida Electrónica N° 13598680

##### **3.1.2. Servicios que brinda la empresa**

La empresa Gussabe S.A.C. brinda los siguientes servicios: Movimiento de tierra, excavaciones masivas y profundas en general, demoliciones y desmontajes en general, transporte de agregados, limpieza y nivelación de terrenos en general, eliminación y transporte de material excedente de excavación y material excedente de demolición.

Otros servicios que realiza es la venta de agregados en general puesto en obra y alquiler de maquinaria pesada.

### 3.1.3. Maquinaria pesada y vehículos pesados

La empresa cuenta con los siguientes vehículos: cargador frontal, excavadora (de ruedas y de oruga) y dos volquetes para brindar los servicios que ofrece. (Tabla 1)

Tabla 1  
*Maquinaria de la empresa Gussabe S.A.C.*

<b>EQUIPO</b>	<b>MARCA</b>	<b>MODELO</b>
VOLQUETE	MERCEDES BENZ	ACTROS 3344K
VOLQUETE	VOLVO	NL12(6X4)42FW/PTO.IC LH
CARGADOR FRONTAL	VOLVO	L120C
EXCAVADORA C/RUEDAS	HYUNDAI	170W-3
EXCAVADORA C/ORUGAS	CAT	323

Nota. Elaboración propia en base a datos brindados por la empresa Gussabe S.A.C.

### 3.2. Modelo de solución propuesto

PROPUESTA DE NEGOCIO CON EL MODELO CANVAS PARA LA EMPRESA GUSSABE S.A.C. DEL DISTRITO DE VILLA EL SALVADOR, AÑO 2019.

#### 3.2.1. Justificación

La siguiente propuesta se sustenta teóricamente en el modelo Lienzo creado por Alexander Osterwalder y Pigneur, presenta nueve elementos que involucran las cuatro áreas más importantes de la empresa, siendo estos: los clientes, la oferta, la infraestructura y viabilidad económica. Se decidió este método puesto que es sencillo, conciso y tiene una representación gráfica el cual permite visualizar y comprender todo el negocio, además es dinámico puesto que se puede cambiar de contenido cada módulo sin cambiar la estructura del modelo, además se adapta a cualquier tipo de negocio.

### **3.2.2. Objetivos**

#### **3.2.2.1. Objetivo general**

Establecer el negocio con el modelo Canvas orientado a una definida segmentación de mercado, fluidas comunicaciones y relaciones, generación de aliados que propicien una mejor propuesta de valor para la empresa GUSSABE S.A.C.

#### **3.2.2.2. Objetivos específicos**

Determinar el segmento de clientes para quién se creará valor.

Definir la propuesta de valor que se proporcionara a los clientes

Determinar los canales que prefiere el segmento de mercado elegido.

Establecer el tipo de relación que esperan los clientes

Definir las actividades clave que debe realizar la empresa

Determinar los recursos clave que necesita la propuesta de valor.

Determinar las asociaciones clave para el modelo de negocio.

Determinar los costos más relevantes al modelo de negocio.

#### **3.2.3. Oportunidad e idea de negocio**

El sector construcción se encuentra en crecimiento en el mercado peruano, los especialistas aseguran que el sector construcción alcanzo su mejor desempeño en 5 años debido a que el PBI sectorial creció en un 5.77% de diciembre del 2017 a noviembre del 2018, además en el segundo semestre del 2019 se presentó un crecimiento de en un 7.5%. Así mismo, el Ministerio de Economía y Finanzas (MEF) mencionó que el sector construcción registrará un crecimiento de 4.6% al finalizar el año y tendrá una expansión de 6% durante el 2020, esto también es planteado por el Marco Macroeconómico Multianual 2020-2023.

Villa el Salvador es un distrito que tiene le suelo compuesto de arena fina y grava, en la cual predomina la arena fina, debido a esto en el Lomo de Corvina existe una cantera que extrae arena fina de manera formal y abastece a las constructoras de todo Lima, sin embargo, a su alrededor hay canteras informales que extraen arena y reciben desmonte.

Debido a que el suelo de Villa el Salvador es en su mayoría arena, para realizar una construcción se deben hacer excavaciones para extraer arena fina y colocar un material adecuado para recién construir. Recientemente en dicho distrito se han ido incrementado las obras públicas y privadas generando desmonte por la extracción de la arena fina, estos desmontes no son bien gestionados y terminan en botaderos informales, playas o en las avenidas principales del distrito.

Entonces, tenemos que el distrito de Villa el Salvador genera desmonte compuesto de arena fina y lo tiene acumulado en varias zonas del distrito, así mismo la demanda de arena viene incrementándose debido al crecimiento del sector construcción.

Ante esta situación nace la idea reciclar arena fina en el distrito de Villa el Salvador generado por las excavaciones. La arena reciclada de este distrito se puede vender como insumo para relleno y protección de tuberías de servicios.

#### **3.2.4. Base tecnológica de la propuesta del modelo de negocios**

La base tecnológica en este trabajo es el Lienzo del Modelo de Negocio, con la finalidad de que el negocio sea más competitivo, más rentable, se propone dicho modelo puesto que ha sido afianzada, probada y experimentada en varios países por negocios que cumplen con las condiciones de ser empresas emergentes. Al respecto Osterwalder y Pigneur proponen un Lienzo que tiene una representación gráfica en la que permite analizar, crear y modificar modelos de negocio de una manera más simple. El Canvas contiene nueve módulos que cubren las cuatro áreas más importantes de un negocio: el cliente, la oferta, la infraestructura, y viabilidad económica.

#### **3.2.5. Metodología**

El modelo Lienzo plantea nueve elementos que se va completando de manera secuencial, primero se determina al cliente al cual se le va satisfacer, una vez definido se pasa a desarrollar la propuesta de valor, luego se establece los canales tanto de distribución y de comunicación puesto que es la vía en la que se entrega el valor al segmento identificado, después se pasa a definir el tipo de relación se quiere

establecer con el cliente, por consiguiente, se desarrolla cuáles serán las fuentes de ingresos y el medio de pago, los recursos y actividades clave que requieren los elementos anteriores para que logren desarrollarse, definir quiénes serán los socios y proveedores que nos ayudaran a conseguir lograr este fin y por último se realiza la estructura de costes en el que se menciona cuáles serán los egresos.

Por consiguiente, se procederá a desarrollar cada elemento para plantear la propuesta de modelo de negocio para la empresa GUSSABE S.A.C.

### **3.2.5.1. Oferta**

La idea de negocio es la de recibir desmonte producido por excavaciones y nivelaciones en zonas arenosas, para que luego sea procesado y comercializado como arena reciclada.

En el Perú no hay muchas empresas que se dedique a dicho proceso, tenemos algunas que cumplen funciones parecidas y estas son:

a) Ciclo: Recibe RCD en su local de acopio para luego procesarlo y obtener insumos con los que produce materiales de construcción hechos de áridos reciclados, el cual comercializa para promover construcciones sostenibles.

b) Minera Salkantay: Vende arena fina extraída del Lomo de Corvina y recibe desmonte en el mismo local de acopio, pero usa ese material como relleno, recibe desmonte de todos los distritos de Lima.

c) Botaderos: Son los que reciben RCD y otros desechos, en Villa el Salvador hay muchos centros de acopios informales que recién dicho material y reciclan materiales como: papel, cartón, plástico, fierro, tubos, entre otros materiales.

## **A. PROPUESTA DE VALOR**

Este punto es el centro del Canvas, el cual define el valor que se proporciona al cliente objetivo, mencionado el problema y las necesidades que se alivianara mediante este valor.

La propuesta de valor se desarrollará mediante las preguntas planteadas por Osterwalder y Pigneur, se puede visualizar en la figura 4.



Preguntas	Respuesta para el servicio de recepción del desmonte.	Respuesta para la venta de arena reciclada.
¿Qué valor se proporciona al cliente objetivo?	Recepción de RCD a un menor precio. Horario de atención flexible y certificado de recepción de RCD.	Brindar un material sostenible que ayuda a promover una economía circular y ofrecer un horario de atención flexible.
¿Cuáles son los problemas de los clientes que se solución?	Ofrece una solución sostenible para la gestión de desmonte. Las empresas podrán realizar declaración anual de disposición de RCD, puesto que la empresa tendrá la potestad de expedir certificado de recepción de RCD.	La adquisición de un insumo sostenible a un precio accesible.
¿Qué necesidades del segmento de cliente se satisface?	Disposición de un local legal para la recepción de RCD.	Obtención de un material sostenible de construcción que ayuda a promover una economía circular
¿Qué paquete de productos y servicios se ofrece?	Recepción de desmonte producido por las excavaciones y nivelaciones del distrito de Villa el Salvador.	Se ofrece arena fina reciclada como relleno de zanjas, protección de tuberías de servicios y otros fines.

Figura 4 Preguntas relacionadas a la propuesta de valor. (Elaboración propia)

También se hará uso del Lienzo de la propuesta de valor (figura 5)

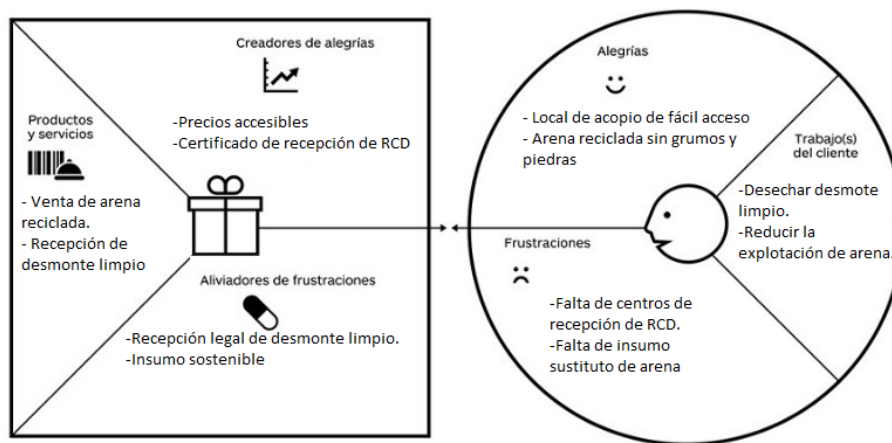


Figura 5 Lienzo de la propuesta de valor del producto y servicio ofrecido. (Elaboración propia basado en el lienzo de Bernarda, Osterwalder, Pigneur, & Smith)

La propuesta de valor que ofrece el negocio radica en brindar un insumo reciclado para el sector construcción a un precio accesible, proporcionar una solución sostenible y económica para recepción de RCD legal y con certificación, ayudando a reducir la contaminación en el distrito de Villa el salvador. Para ambos casos se ofrece una atención de horario flexible, es decir, para la venta del producto y recepción del producto se acoplan al horario del cliente.

### 3.2.5.2. Cliente

#### A. SEGMENTACIÓN DE MERCADO

Los clientes para el producto a ofrecer se agrupan en varios segmentos que cuentan con necesidades, problemas, comportamiento y características similares.

Para esto, Osterwalder y Pigneur plantean dos preguntas para determinar el segmento de mercado, tal como se identifican en la figura 6. Las preguntas planteadas buscan definir al cliente para el quién se crea el valor y destacar quienes son los más relevantes para el negocio.

Preguntas	Respuesta para el servicio de recepción del desmonte	Respuesta para la venta de arena reciclada
¿Para quién creamos valor?	Se crea valor para empresas que brindan el servicio de traslado y eliminación de desmonte generado por obras de nivelación y excavación.	El negocio crea valor para empresas que compran insumos de construcción y realizan obras de excavación, relleno de zanjas y protección de tuberías de servicios.
¿Quiénes son los clientes más importantes?	Empresarios que realizan servicio de transporte de desmonte en Villa el Salvador.	Constructoras, empresas que venden materiales de construcción y personas jurídica o natural que se dedican a la instalación de tuberías de la ciudad de Lima.

*Figura 6 Preguntas relacionadas con la segmentación de mercado. (Elaboración propia)*

El segmento de mercado al que se dirige el nuevo producto es para el sector construcción puesto que el insumo que se ofrece se usa en ese rubro, en los últimos

años este sector ha estado en aumento y se puede visualizar en la variación del Valor Agregado Bruto del sector construcción. (Tabla 2)

Tabla 2  
*Valor Agregado Bruto del sector construcción*

Actividad	2018/2017					2019/2018				
	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.	I Trim.	II Trim.	III Trim.	Acumulado al III Trim.	4 últimos Trim.
Construcción	4,9	7,4	1,1	4,4	5,7	2,2	7,4	2,9	4,2	5,3

*Nota:* Se toma como año base el 2007. Recuperado del Informe Técnico “Producto Bruto Interno trimestral”. (INEI, 2019)

En el tercer trimestre del 2019 hubo un crecimiento de 2,9% respecto al mismo periodo del año anterior en el sector construcción, se acumuló un crecimiento de 4,2% y en los últimos cuatro trimestres creció en 5,3%.

Se tomó ese elemento como referencia puesto que el sector construcción varía según el incremento de inversión pública y privada, ya sea nacional o extranjera, según la tasa de interés, la variación de gasto público y el tipo de cambio del país.

Este sector es el que nos brindará el insumo principal del negocio y también el que comprará el producto procesado. El segmento de clientes al que se enfocara el producto es al siguiente:

a) El segmento de cliente para el servicio de recepción de desmote: Nuestros clientes son los empresarios, con edades entre los 18 a 45 años de edad, que brindan el servicio de traslado de desmote generado por trabajos de nivelación y excavación realizados en el distrito de Villa el Salvador- Perú.

b) El segmento de clientes para la venta de arena reciclada: Nuestros clientes son los empresarios, con edades entre los 18 a 45 años de edad, que se dedican al abastecimiento de insumos de la construcción para realizar relleno de zanjas, protección de tuberías y otros fines, que apoyan al desarrollo del sector construcción sostenible, ubicados en Lima- Perú.

## B. CANALES

La empresa Gussabe S.A.C. debe determinar los medios por los cuales conocerán nuestro producto y por el cual se hará entrega de la propuesta de valor al cliente objetivo.

Los canales que se usaran se desarrollará mediante las preguntas planteadas por Osterwalder y Pigneur, se puede visualizar en la figura 7.

Preguntas	Respuesta para el servicio de recepción del desmonte y la venta de arena reciclada.
¿Cuáles son los canales que prefiere el segmento de clientes?	Los clientes utilizan canales directos e indirectos para conocer y adquirir el producto y/o servicio.
¿Cuáles tienen mejores resultados?	El contacto directo con los clientes
¿Cuáles son los más rentables?	Los canales personales y los canales masivos.
¿Cómo nos integramos o adecuamos a las actividades de los clientes?	Mediante publicidad en revistas del rubro de construcción, en medios virtuales, relaciones públicas, talleres.

*Figura 7 Preguntas relacionadas con canales. (Elaboración propia)*

Existen canales propios (directos e indirectos) y los canales socios, en este caso se harán uso de los canales propios porque es más rentable y son los que tienen mejores resultados.

Los canales tienen 5 fases que brindan información relevante para atender y relacionarse con los clientes objetivos según menciona Osterwalder y Pigneur, comienza con la fase de información, le sigue la fase de evaluación, compra, entrega y postventa. (Figura 8)

1. Informar	2. Evaluar	3. Comprar	4. Entregar	5. Post venta
Se brinda información de los productos y servicios de la empresa de forma directa, mediante medios virtuales y medios telefónicos.	Mediante la plataforma virtual y catálogos físicos el cliente podrá obtener toda la información que requiera para que pueda evaluar nuestro producto y servicio.	El cliente puede comprar el producto de forma presencial o mediante medios virtuales. En el caso del servicio de recepción de desmonte el pago es presencial.	Para la entrega del producto se hace en el local de acopio o mediante entrega a domicilio con medio propio. Para brindar el servicio se hace uso de canales propios.	Asistencia telefónica, personal o virtual para atender quejas y sugerencias del producto y/o servicio brindado.

Figura 8 Fase del canal del producto a ofrecer. (Elaboración propia)

Los canales de venta que se usaran son: venta personal, por medios virtuales (página web y redes sociales) y por teléfono (base de datos telefónicos).

Los canales de comunicación que se van a usar son: publicidad online, en revistas del rubro de construcción, participación en talleres informativos sobre la utilización de arena reciclada.

El canal de distribución para la entrega del producto y el servicio al cliente potencial es de la siguiente manera:

a) El canal de distribución del producto: la empresa es el Productor/ fabricante del insumo puesto que en el local de acopio se hará el proceso respectivo para obtener el producto final, luego se le vende el producto directamente a un minorista que entrega el producto al consumidor final. En la figura 9 se puede apreciar cómo es la secuencia de la distribución del producto.



Figura 9 Canal de distribución de producto de la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia)

b) El canal de distribución del servicio: comienza con la empresa como el prestador de servicio de recepción de desmonte y el cliente final es la empresa transportista de RCD. (Figura 10)



Figura 10 Canal de distribución de servicio de la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia)

Con respecto a la venta de arena reciclada, se despachará el producto en el lugar de acopio puesto que algunos clientes recogerán el insumo en el acopio de la empresa GUSSABE S.A.C. con sus vehículos, mientras otros clientes solicitan entregas del material en el local que ellos dispongan, para ese caso la empresa GUSSABE S.A.C. cuenta con equipo de distribución propio.

Para dar a conocer el producto y servicio ofrecidos, se propone la utilización de medios virtuales tales como: la creación de una página web, un canal de YouTube, una cuenta de Twitter y de Instagram en las que se brindará información de los productos y servicios que ofrece la empresa, logrando mejorar la imagen de la marca y se obtendrá posicionamiento en los buscadores.

Estas deben ser administradas por un personal capacitado, también se debe hacer uso de los anuncios virtuales en las plataformas más usadas en la red para poder llegar a más usuarios interesados en adquirir los productos y servicios que ofrece la empresa, la ventaja de usar estas plataformas es porque son un medio barato y rentable.

Se debe crear catálogos de los productos y servicios que ofrece la empresa Gussabe S.A.C. en formato físico y virtual para enviarlos a los clientes objetivos.

### **C. RELACIÓN CON LOS CLIENTES**

Es importante definir la relación que se desea tener con cada segmento de mercado. Para esto, se desarrollarán las preguntas planteadas por Osterwalder. (Figura 11)

Preguntas	Respuesta para la venta de arena reciclada
¿Cuál es la relación que queremos establecer y mantener con el segmento de mercado?	Tenemos la intención de establecer una relación duradera que conlleve confianza, compromiso y respeto mutuo.
¿De qué manera se integra en el modelo de negocio?	Se integra mediante asistencia personal, uso de medios virtuales y telefónicos.

*Figura 11 Preguntas vinculadas con la relación de los cliente. (Elaboración propia)*

Como parte de la propuesta del modelo Canvas, en la relación con los clientes el contacto será de manera directa, mediante asistencia personal y asistencia personal exclusiva dependiendo del cliente.

La empresa cuenta con una oficina en el local de acopio ubicado en la Coop. Las vertientes, Mz “S”, Lt “4” a la altura del kilómetro 19.5 de la panamericana sur, entre el cruce de la prolongación de la avenida Juan Velazco Alvarado y la avenida Forestales, la empresa se encuentra en la ruta por la que pasan compradores de insumos de construcción y también pasan los clientes potenciales que transportan desmonte, de esta manera tiene mayor alcance a los clientes.

Se debe contar con un discurso de venta y todo el personal debe conocerlo para que tengan la capacidad de realizar ventas personales en el cual incluya el uso de una venta sugestiva para que los clientes adquieran más productos (referencia a los otros productos que ofrece Gussabe S.A.C.), conozcan las promociones, descuentos y nuevos insumos que tiene la empresa. Con respecto a la atención al cliente proporcionará la información necesaria de los productos y servicios para generar confianza a los clientes con la empresa, todo esto se brindará a través de un servicio cálido, directo y personalizado.

Se propone hacer uso de agentes telefónicos para atender vía telefónica los requerimientos del cliente, se hará uso de herramientas virtuales tales como las redes sociales y en la página web que permiten interactuar con los clientes potenciales y estimular las ventas.

Para fidelizar a los clientes se hará el uso de promociones en fechas importantes, descuentos en la compra de ciertos insumos, entre otros beneficios que se darán a conocer a través de los medios virtuales y físicos.

### **3.2.5.3. Infraestructura**

#### **A. RECURSOS CLAVES**

Los recursos claves que requiere nuestra propuesta de valor, los canales de distribución, las fuentes de ingresos y la manera de relacionarlos con nuestros clientes son:

a) Los recursos físicos: ambiente para la atención del cliente, local de acopio, maquinaria pesada (cargador frontal y excavadora), chute de traspaso, trommel y faja transportadora.

b) El recurso humano: personal para el manejo de maquinaria, recepción de materiales, vendedor.

c) Recurso económico: capital propio y préstamo bancario.

d) Otro recurso clave es el internet y los sitios web ya que es por ese medio en el que se captarán más clientes y se promoverá la venta de los productos y servicios que ofrece la empresa Gussabe S.A.C.

#### **B. ACTIVIDADES CLAVE**

Las actividades clave son las acciones que debemos realizar para que se lleve a cabo la propuesta de valor, los canales de distribución, la relación con los clientes y fuentes de ingreso.

La actividad clave que debe realizar el negocio es la recepción, reciclaje y venta del insumo reciclado. Puesto que mediante la recepción y la venta del producto se están obteniendo ingresos económicos.

Por otro lado, la administración de redes sociales y pagina web para ofrecer el producto y servicio, incrementar las ventas, captar más clientes potenciales y obtener información que nos permita mantener contacto con el cliente.



## **C. ASOCIACIONES CLAVE**

Las asociaciones clave con la que debe trabajar GUSSABE S.A.C. para que sirvan como ayuda para realizar las actividades claves son:

a) Consultoras y constructoras, proveedores de agregados de construcción, empresas de transporte puesto que ellos ayudarán a promover la adquisición de la arena reciclada, debido a que las obras que usan material sostenible pueden obtener el certificado de Excelencia en Diseño para Grandes Eficiencias (EDGE).

b) Empresas de transporte y transportistas independientes de RCD, ellos podrán traer desmonte limpio a la empresa ya que tienen contacto directo con el material y verán la composición de este.

c) Alianza estratégica con la municipalidad de Villa el Salvador, debido a que se quiere reciclar la arena de Villa el Salvador se necesitará la colaboración de la municipalidad para que el desmonte producido termine en el acopio de la empresa.

d) Empresas recicladoras, utilizan la arena reciclada para hacer insumos de construcción sostenibles.

e) Rellenos sanitarios para desechar los productos peligrosos y no reciclables.

f) Asociaciones con bancos para adquirir préstamos grandes.

### **3.2.5.4. Viabilidad económica**

#### **A. FUENTES DE INGRESOS**

La empresa Gussabe S.A.C. cuenta con diferentes fuentes de ingresos, esto acarrea ciertos beneficios como es el flujo de dichos ingresos.

Las fuentes de ingreso que se tendrá son:

a) Ingreso por la recepción de desmonte: Por la zona existen centro de acopios informales que reciben RCD, debido a esto la empresa debe ofrecer un precio similar al de la competencia. (tabla 3)

Tabla 3  
Precios de recepción de desmonte

Tipo de vehículo	Precio de la competencia	Precio de propuesto para Gussabe S.A.C.
Volquete simple (8 m <sup>3</sup> )	70- 90 soles.	70 soles.
Volquete doble (17 m <sup>3</sup> )	100- 110 soles.	90 soles.

*Nota.* Los precios fueron obtenidos de los locales que reciben RCD en el distrito de Villa el Salvador de manera formal e informal. Elaboración propia.

Si calculamos el precio por m<sup>3</sup> de desmonte, el precio varía dependiendo del tipo de vehículo. (Tabla 4)

Tabla 4  
Precio de desmonte por m<sup>3</sup>

Vehículos	Capacidad/M3	Precio por M3	Precio por Vehículo
Doble Eje	17	5.3	90
Simple	8	8.75	70

*Fuente:* Elaboración propia

Para proyectar el ingreso mensual por metros cúbicos se usará el precio promedio de ambos vehículos que es 7.03 soles.

Se calcula que en el primer mes entren 480 volquetes, haciendo un total 8 610 m<sup>3</sup> que resulta 57 364.80 soles.

Esta proyección se hizo en relación a la cantidad de vehículos que traen desmonte limpio a la Minera Salkantay, se trabajó con el 40% de dicha cantidad, más no se está contando con las que van a botaderos informales.

b) Ingreso por la venta de arena reciclada: Puesto que este insumo no se vende por la zona, el precio se fijará a partir del costo de la venta de arena fina. (Tabla 5)

Tabla 5

*Precios de la venta de arena reciclada*

Tipo de vehículo	Precio de arena fina	Precio de arena reciclada
Volquete simple (8 m <sup>3</sup> )	60 soles	50 soles
Volquete doble (17 m <sup>3</sup> )	100 soles	90 soles

*Nota:* Los precios fueron obtenidos de los negocios que ofrecen la venta formal e informal de la arena fina en el distrito de Villa el Salvador. Elaboración propia

Se calcula que en el primer mes se vendan 6 936 m<sup>3</sup> que resulta 40 228.80 soles, se estimó esa cantidad en referencia al desmonte limpio que ingreso y que solo el 85% pudo ser reciclado.

Una fuente potencial de ingresos es la venta del producto por internet (tienda virtual).

La empresa tiene dos tipos de pagos: el puntual es el que se realiza al momento de entregar el bien al cliente y el pago periódico va depender de la empresa con la que se trabaja. El pago puede ser en efectivo, por cheque o deposito a una cuenta corriente.

**B. ESTRUCTURA DE COSTES**

En el último elemento del modelo Canvas se menciona los costes más inherentes al modelo de negocio planteado y se desarrollaran con algunas preguntas planteadas por Osterwalder. (Figura 12)

Preguntas	Respuestas para la recepción, reciclaje y comercialización de arena.
¿Cuáles son los costos y gastos más significativos que se generan en el modelo de negocio?	Adquisición de maquinarias y equipos, costo de mano de obra, alquiler de terreno, costo del consumo de petróleo de las maquinarias, costo de eliminación de desechos, costos de luz, costos de regado de la zona (agua) y costos generales.
¿Cuáles son las actividades más costosas?	En el proceso de recepción, reciclaje y venta, la actividad más costosa es el proceso de reciclaje del material.

*Figura 12 Preguntas relacionadas con la estructura de costos. (Elaboración propia)*

Para conocer los ingresos y egresos del negocio propuesto se realizó el flujo de caja económico y financiero, en el que se puede visualizar los ingresos por recepción de desmonte y la venta de arena reciclada proyectada, crece en un 2.9% mensual debido a que ese fue su crecimiento en el tercer trimestre, así mismo contiene los gastos que efectúa la obtención de dichos ingresos y el préstamo que se realizara para obtener los equipos que intervendrán en el proceso de reciclaje. (Tabla 6 y 7)

**Tabla 6**  
*Flujo de caja económico*

FLUJO DE CAJA ECONÓMICO													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>													
Ventas de arena reciclada		57,364.80	59,028.38	60,740.20	62,501.67	64,314.22	66,179.33	68,098.53	70,073.39	72,105.51	74,196.57	76,348.28	78,562.38
Recepción de desmonte		40,228.80	41,395.44	42,595.90	43,831.18	45,102.29	46,410.25	47,756.15	49,141.08	50,566.17	52,032.59	53,541.54	55,094.24
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>		97,593.60	100,423.81	103,336.11	106,332.85	109,416.50	112,589.58	115,854.68	119,214.47	122,671.69	126,229.17	129,889.81	133,656.62
Costo de producción		24,817.79	25,515.17	26,232.15	26,969.27	27,727.11	28,506.24	29,307.27	30,130.80	30,977.47	31,847.94	32,742.87	33,662.94
Costo de desechos		7,200.00	7,408.80	7,623.66	7,844.74	8,072.24	8,306.33	8,547.22	8,795.09	9,050.14	9,312.60	9,582.66	9,860.56
Gastos operativos		9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00	9,318.00
Impuestos		1,463.90	1,506.36	1,550.04	1,594.99	1,641.25	1,688.84	1,737.82	1,788.22	1,840.08	1,893.44	1,948.35	2,004.85
Inversión	157,200.79												
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	157,200.79	42,799.70	43,748.33	44,723.85	45,727.01	46,758.59	47,819.42	48,910.30	50,032.10	51,185.69	52,371.98	53,591.88	54,846.35
<b>FLUJO CAJA ECONÓMICO</b>	- 157,200.79	54,793.90	56,675.49	58,612.26	60,605.85	62,657.91	64,770.17	66,944.38	69,182.36	71,485.99	73,857.19	76,297.93	78,810.26

Fuente: Elaboración propia.

**Tabla 7**  
*Flujo de caja financiero*

FLUJO DE CAJA FINANCIERO													
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
<b>INGRESOS</b>													
Ventas de arena reciclada		57364.80	59028.38	60740.20	62501.67	64314.22	66179.33	68098.53	70073.39	72105.51	74196.57	76348.28	78562.38
Recepción de desmonte		40,228.80	41,395.44	42,595.90	43,831.18	45,102.29	46,410.25	47,756.15	49,141.08	50,566.17	52,032.59	53,541.54	55,094.24
Préstamo	70,000.00												
<b>TOTAL DE INGRESOS</b>	70,000.00	97593.60	100423.81	103336.11	106332.85	109416.50	112589.58	115854.68	119214.47	122671.69	126229.17	129889.81	133656.62
Costo de producción		24817.79	25515.17	26232.15	26969.27	27727.11	28506.24	29307.27	30130.80	30977.47	31847.94	32742.87	33662.94
Costo de desechos		7200	7409	7624	7845	8072	8306	8547	8795	9050	9313	9583	9861
Gastos operativos		9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318
Impuestos		1463.90	1506.36	1550.04	1594.99	1641.25	1688.84	1737.82	1788.22	1840.08	1893.44	1948.35	2004.85
Inversión		549.63	505.77	461.57	417.02	372.12	326.87	281.26	235.30	188.97	142.28	95.22	47.80
Amortización del préstamo		5585.69	5629.55	5673.75	5718.30	5763.20	5808.45	5854.06	5900.02	5900.02	5946.35	5993.04	6040.09
Inversión	157,200.79												
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	157200.792	48935.01	49883.65	50859.16	51862.32	52893.91	53954.74	55045.62	56167.42	57274.69	58460.61	59680.14	60934.25
<b>FLUJO CAJA FINANCIERO</b>	- 87,200.79	48,658.59	50,540.17	52,476.94	54,470.53	56,522.59	58,634.85	60,809.06	63,047.05	65,397.00	67,768.56	70,209.67	72,722.37

Fuente: Elaboración propia.

Con los datos obtenidos de la caja de flujo económico y financiero se realizó el TIR y VAN en ambos casos, el Valor Actual Neto del flujo de caja económica y financiera es mayor a 0 y las Tasa de Retorno Actual es de 37% y 59% respectivamente, en el que se demuestra que es viable. (tabla 13)

Tabla 8  
*VAN y TIR de la idea de negocio*

	VAN	TIR
Económico	S/. 27,357.68	37%
Financiero	S/. 66,157.02	59%

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.2.6. Lienzo Canvas**

Para tener una visión más clara de lo mencionado en los puntos anteriores se presenta el lienzo del modelo de negocio propuesto para la empresa Gussabe S.A.C., el cual es la base para este trabajo y el planteamiento de la propuesta. (figura 13)

Aliados Clave	Actividades Clave	Propuesta de Valor	Relación con el Cliente	Segmentos de Clientes
<p>Constructoras y consultoras de proyectos. Empresas de transporte y transportistas de RCD. Alianza estratégica con la municipalidad de Villa el Salvador. Instituciones financieras Rellenos sanitarios.</p>	<p>Recepción de desmonte. Proceso de reciclaje del material. Comercialización de arena reciclada. Administración de medios virtuales</p>	<p>Ofrecer el servicio de recepción de desmonte legal, reciclar y comercializar arena, a precios bajos, con atención de horarios flexibles y con certificación de RCD.</p>	<p>Asistencia personal. Medios online y telefónico.</p>	<p>Empresas que brindan el servicio de transporte de RCD en el distrito de Villa el Salvador- Perú.  Empresas que compran insumos de construcción en la ciudad de Lima.</p>
	<p><b>Recursos Clave</b></p> <p>Físicos: Terreno, maquinarias, infraestructura. Económicos: capital propio y préstamo bancario. Recursos humanos</p>		<p><b>Canales</b></p> <p>Contacto directo y por redes sociales. Equipo de distribución propia. Catálogos físicos y virtuales. Talleres informativos.</p>	
	<p><b>Estructura de Costes</b></p> <p>Adquisición de maquinarias y equipos, pago a planilla, alquiler de terreno, consumo de petróleo de las maquinarias, costo de eliminación de desechos, costos de luz, costos de regado de la zona (agua) y costos generales.</p>		<p><b>Fuente Ingresos</b></p> <p>Ingreso por recepción de desmonte. Ingreso por venta del agregado reciclado. Modo de pago: efectivo, cheque o depósito. Tipo de pago: pago puntual y periódico.</p>	

Figura 13 Lienzo de la idea de negocio propuesto para la empresa Gussabe S.A.C. (Elaboración propia basado en el modelo lienzo de Osterwalder y Pigneur)

### 3.2.7. Flujograma

El proceso de la recepción de desmonte y el proceso de obtención del material se puede visualizar en la figura 14.

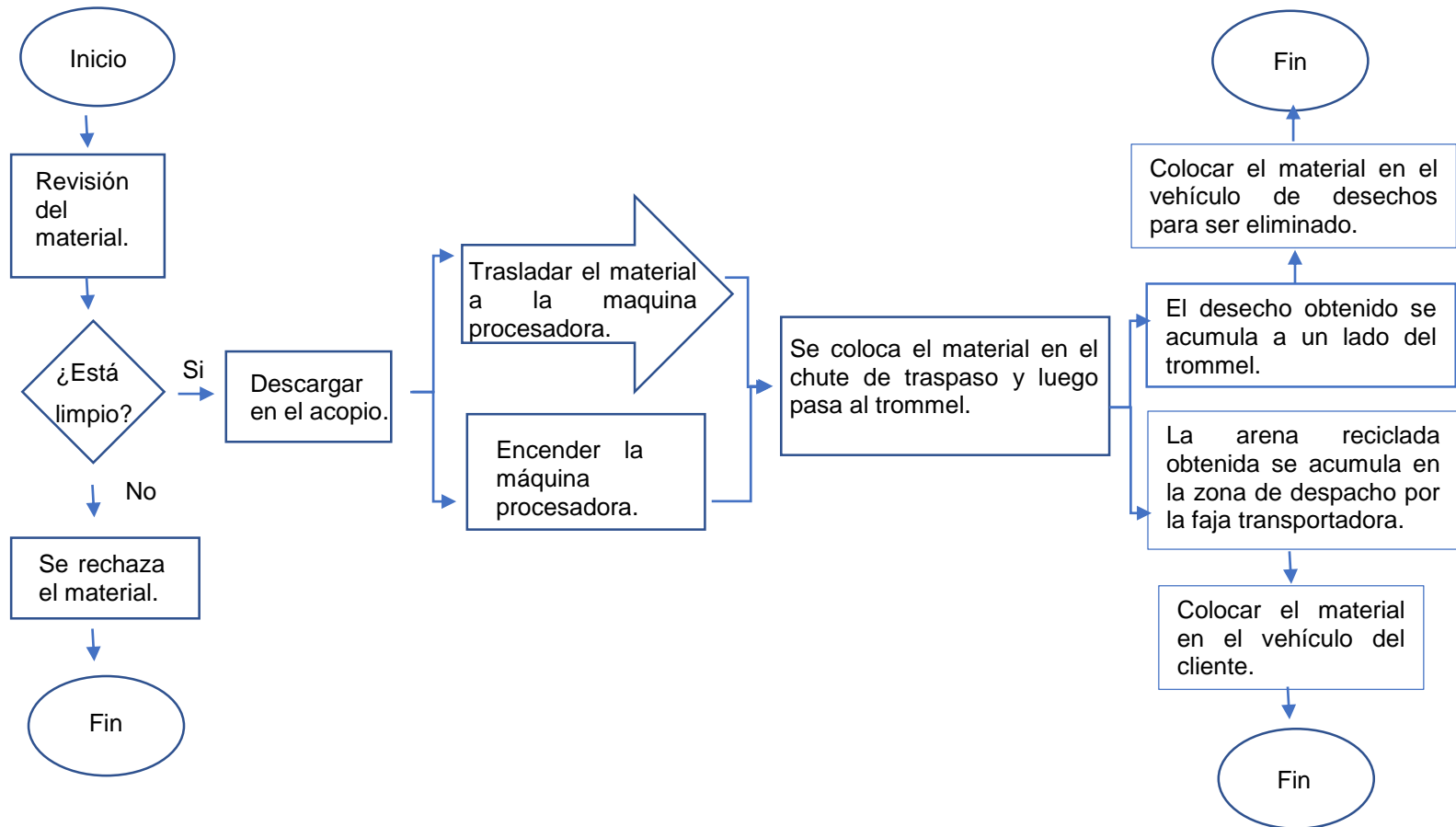


Figura 14 Flujograma de la recepción de material, proceso y despacho. (Elaboración propia)



La actividad comienza con la revisión del desmonte, puesto que solo puede ingresar material sin escombros de construcción, si el desmonte está limpio, el vehículo pasa a descargar el material a la zona de acopio.

Luego con la excavadora sobre oruga se traslada el material hacía la maquina procesadora y simultáneamente se va encendiendo el equipo procesador para después colocar el desmonte en el chute de traspaso para dar inicio al proceso de colar la arena, el trommel separa la arena y los grumos que este contiene, el material limpio cae en la faja transportadora que deja el material en la zona de despacho, mientras que el material no reciclable cae a un lado del trommel en la zona de desechos.

Cuando llega el comprador, este se cuadra en la zona de despacho y el cargador frontal empieza a cargar el material en la tolva del vehículo del cliente, en el caso de la eliminación del desecho obtenido, el cargador frontal carga el material en el vehículo pesado de la empresa para que finalmente sea desechado en un botadero formal.

### **3.2.8. Resultados**

Se logró definir la segmentación de mercado para la recepción de desmonte y la venta de arena reciclada, el tipo de canal que prefieren y la relación que se debe mantener con ellos y la generación de aliados que propicien una mejor propuesta de valor para la empresa GUSSABE S.A.C.

#### **3.2.8.1. Recepción de desmonte**

De acuerdo a lo analizado, se observó en el anexo 14 que a todos los clientes objetivo, personas naturales o jurídicas que realizan el servicio de eliminación de RCD, les gustaría que existiera una empresa legal que recepcione desmonte en el distrito de Villa el Salvador para que puedan llevar dicho material a ese centro de acopio.

Así mismo, en el anexo 15 se observa que todos los clientes confirmaron que les gustaría recibir un certificado de recepción de RCD, ya que es un documento que

siempre les solicitan y esto contribuiría a que ellos puedan sustentar que han desechado el desmonte en un lugar autorizado, también en el anexo 16 se muestra que la mayoría de clientes les gustaría tener una atención de horario flexible puesto que en ocasiones trabajan hasta altas horas de las noches, por lo que se les atendería en horario nocturno previa coordinación.

Todos los clientes tienen vehículo pesado para transportar el material y trasladarlo a un centro de desechos, puesto que ellos son un intermediario entre el cliente generador de desmonte y la empresa que recepciona RCD, algunos clientes comentaron que se enteraban de un centro de acopio por medio de otros compañeros de trabajo puesto que no hay un centro legal, se dejan llevar por el precio y la cercanía del local ilegal.

Respecto a la relación con el cliente, se pudo observar que ellos reciben atención personal para realizar cualquier tipo de acción en los centros de acopio informales, también utilizan “jaladoras” para llevar a los clientes a esos centros de acopio. En este sentido, proponer atención personal al cliente es favorable para los clientes, usar los medios virtuales y telefónicos para mantenerse en contacto sería algo nuevo de aplicar, pero permitiría llegar a más clientes ya que los botaderos informales no usan ese medio.

El precio que se propone cobrar por recibir el desmonte es de 90 soles por volquete doble y 70 soles por volquete simple, tal como se observa en el anexo 17, los choferes afirmaron que el precio les parece el adecuado, aunque algunos comentaron que podían pagar más ya que es un centro de acopio legal.

Para recibir el desmonte, se alquilará un local a la espalda de la empresa Gussabe S.A.C. para que el material sea acumulado ahí, un personal se encargara de hacerlos cuadrar de forma correcta para que no haya problemas en el traslado hacia la maquina procesadora.

La empresa debe asociarse con la municipalidad de Villa el Salvador para que pueda adquirir con mayor facilidad al desmonte de excavaciones y/o nivelaciones del

distrito y que a su vez promueva el reciclaje de dicho material para que no se diga contaminando las avenidas del distrito, como se ve en el anexo 25.

Los costos que se realizaran en la recepción de desmonte son el pago al personal y el alquiler del local en donde se acumulara el material.

### **3.2.8.2. Venta de arena reciclada**

De acuerdo a lo analizado, se observó en el anexo 18 que los clientes están a favor del reciclaje de arena puesto que ayuda a reducir la contaminación de Villa el Salvador, además, en el anexo 19 la mayoría de clientes, personas naturales o jurídicas que compran insumos de construcción en vehículos pesados, comprarían el producto siempre y cuando este sin piedras o grumos grandes.

Así mismo, en el anexo 20 se observa que a la mayoría de clientes les gustaría tener una atención de horario flexible puesto que trabajan desde muy temprano y suelen madrugar para obtener el material, entonces confirmamos que si es atractivo para los clientes el valor que queremos ofrecer y esto nos permitiría diferenciarnos de la competencia.

Todos los clientes tienen vehículo pesado para transportar el material hacia la obra, puesto que ellos son un intermediario entre la empresa productora y la empresa las obras que requieren dicho material.

Respecto a la relación con el cliente, según el anexo 21, los usuarios afirmaron que les gustaría recibir información por medios virtuales ya que siempre están pendientes de obtener información con respecto a la compra de arena, además algunos mencionaron que la mayoría de información la reciben por whatsapp. También mencionaron, anexo 22, que les gustaría recibir una muestra de arena reciclada para poder ver la textura de dicho material y la calidad del producto, estas muestras brindarían que el cliente compre con más confianza y seguridad el producto.

El precio que se propone cobrar por recibir el desmonte es de 90 soles por volquete doble y 50 soles por volquete simple, tal como se observa en el anexo 23, los clientes estuvieron conforme con el precio de venta de la arena reciclada, debido

a que es parecida al costo de arena fina por la zona, con respecto al medio de pago, el uso de banca móvil (depósito bancario) como medio de pago no les parece favorable, anexo 24, debido a que están acostumbrados a pagar con efectivo ya que el monto es pequeño, sin embargo, ellos mencionaron que en ocasiones lo usarían si comprarían en grandes cantidades.

Los recursos clave para la venta de arena reciclada, es el recurso humano, los recursos físicos, tales como: el equipo de procesamiento, las maquinas, el local de acopio, recurso económico y las plataformas virtuales.

Las actividades clave es el procesamiento del material, que comienza cuando se coloca el desmonte en el chute de traspaso, luego pasa por el trommel y finalmente la faja transportadora lo deja en la zona de despacho, en donde se procede a la venta del material, el material es colocado en el vehículo por el cargador frontal.

La empresa debe asociarse con constructoras y consultoras de proyectos puesto que ellos ayudaran a promover el uso de dicho material, debido a que las obras que usan material sostenible pueden obtener la certificación EDGE (Excelencia en diseño para grandes eficiencias), también con entidades financieras para obtener el préstamo necesario para adquirir los equipos a utilizar y, por último, con una empresa de relleno sanitario para desechar el material no reciclable.

Los egresos generados en la venta de arena reciclada son: la adquisición de maquinarias y equipos, pago a planilla de los choferes y vendedores, alquiler de terreno, consumo de petróleo de las maquinarias, costo de eliminación de desechos, costos de luz por parte de los equipos, costos de regado de la zona (agua) y costos generales.

## CONCLUSIONES

De acuerdo a este estudio, el modelo CANVAS sirvió para poder representar la idea de negocio de forma sencilla y concisa en el lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur, puesto que define todas las partes del negocio y permite ver el negocio desde una perspectiva general en el lienzo.

En relación a la propuesta de valor, se determinó que el valor que debe ofrecer la idea de negocio, es la de recepcionar desmonte legalmente, reciclarla y vender la arena obtenida, ofrecer precios bajos, con atención de horarios flexibles y con certificación de RCD, el cual hace que nos diferenciamos del resto de negocios similares.

Se logró identificar al cliente objetivo de la idea de negocio, el cual se encuentra en el sector constructor, son los empresarios que brindan el servicio de traslado de desmonte generado por trabajos de nivelación y excavación realizados en el distrito de Villa el Salvador- Perú y los que se dedican al abastecimiento de insumos de la construcción para realizar el relleno de zanjas, protección de tuberías y otros fines.

Se logró determinar los recursos físicos, económicos y humanos que necesita el negocio, así mismo las actividades clave que debe realizar la empresa para que pueda llevar a cabo la propuesta de valor, mantener una relación con el cliente y generar ingresos al negocio.

De la viabilidad económica de la idea de negocio propuesto se logró demostrar que resulta ser rentable puesto que el VAN y TIR dieron resultados positivos, así que si le sería factible para la empresa Gussabe S.A.C. invertir en esta idea de negocio en el distrito de Villa el Salvador.

## RECOMENDACIONES

Se recomienda colocar el lienzo en un lugar que sea visible para todos los miembros de la empresa para que puedan seguir mejorando el modelo de negocio e implementar estrategias a corto, mediano y largo plazo, así mismo, el modelo debe ser consultado a más personas y expertos del rubro.

Para captar más clientes, la empresa debe promover el estudio de los componentes de la arena reciclada para conocer el porcentaje que se puede usar en una obra civil, puesto que no hay estudios referentes a dicho tema.

Respecto a las actividades claves, se debe hacer énfasis a la administración de medios virtuales, puesto que es un medio económico y es el que más usa el cliente para contactar servicios o adquirir un producto.

## BIBLIOGRAFÍA

- Atúncar, C. (s.f.). El modelo Canvas para el desarrollo de la innovación educativa docente del nivel secundario en la institución educativa docente del nivel secundario en la institución educativa Privada Howard Gardner de Lima Norte, Comas, 2017. (*tesis de maestría*). Universidad Católica Sedes Sapientiae, Lima. Recuperado el 08 de noviembre de 2019, de [http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/590/Atuncar\\_Carlos\\_tesis\\_maestria\\_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://repositorio.ucss.edu.pe/bitstream/handle/UCSS/590/Atuncar_Carlos_tesis_maestria_2017.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Bernarda, G., Osterwalder, A., Pigneur, Y., & Smith, A. (2015). *Diseñando la propuesta de valor*. España: Deusto.
- Cabana-Villca, R., Cortes, F., Vega-Toro, D., & Cornejo-Figueroa, J. (2016). Modelo de negocio: análisis en empresas del sector construcción, región Coquimbo-Chile. *Ingeniería Ambiental*, XXXVII(3), 296. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=3604/360448031008>
- 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 titulación*). Universidad César Vallejo , Trujillo. Recuperado el 05 de octubre de 2019, de <http://repositorio.ucv.edu.pe/handle/UCV/424>
- Carvajal, C. (2018). Implementación de la metodología CANVAS en el desarrollo de la pequeña industria de la ciudad de Quito – Provincia de Pichincha. (*tesis de maestría*). Universidad Andina Simón Bolívar, Quito. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de <http://repositorio.uasb.edu.ec/bitstream/10644/6393/1/T2735-MBA-Carvajal-Implementacion.pdf>
- Centros Europeos de Empresas Innovadoras. (2013). *Cómo Diseñar tu Modelo de Negocio. Modelo CANVAS*. Valencia: CEEI.
- Cepeda, C., Leuro, C. L., Sosa, Y. E., & Vergara, J. A. (2018). Estudio de factibilidad económica de una empresa para la disposición de RCD con potencial de aprovechamiento para el sector de la construcción. (*tesis de titulación*).

- Universidad Católica de Colombia, Bogotá D.C. Recuperado el 14 de octubre de 2019, de <https://repository.ucatolica.edu.co/handle/10983/16171>
- Cervilla, M., & Puente, R. (2013). Modelos de negocio de emprendimientos por y para la base de la pirámide. *Revista de Ciencias Sociales*, 292.
- Ciribeli, J. P., & Miquelito, S. (enero-junio de 2015). La segmentación del mercado por el criterio psicográfico: un ensayo teórico sobre los principales enfoques psicográficos y su relación con los criterios de comportamiento. *Revista Científica "Vision de Futuro"*, 19(1), 36. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357938586002>
- Clark, T., & Osterwalder, A. (2013). *Tu modelo de negocio*. Barcelona: Deusto S.A. EDICIONES.
- Estrategia Avanzada para Emprendedores*. (21 de noviembre de 2014). Recuperado el 20 de octubre de 2019, de *Estrategia Emprendedores*: <https://estrategiaemprendedoresjuansiguenza.blogspot.com/2014/11/modelo-canvas.html?m=1>
- Feria, M. A., Cruz, W. K., & Zapata, C. E. (2019). Aplicación del Modelo Canvas para la comercialización del Aceite de Palta en el mercado piurano. (*tesis de titulación*). Universidad Nacional de Piura, Piura. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <http://repositorio.unp.edu.pe/bitstream/handle/UNP/1925/IND-FER-CRU-2019.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Ferreira-Herrera, D. (2015). El modelo Canvas en la formulación de proyectos. *Cooperativismo y desarrollo*, 23(107), 71. doi:<http://dx.doi.org/10.16925/co.v23i107.1252>
- Hudtwalcker, J. D., & Reyes, A. R. (2017). Desarrollo de un modelo de gestión genérico para hospedajes estudiantiles en Lima Metropolitana. (*tesis de titulación*). Universidad San Ignacion de Loyola, Lima. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de [http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3542/1/2017\\_Reyes%20Angulo.pdf](http://repositorio.usil.edu.pe/bitstream/USIL/3542/1/2017_Reyes%20Angulo.pdf)



- INEI. (2019). *Producto Bruto Interno Trimestral*. Recuperado el 21 de noviembre de 2019, de <https://www.inei.gob.pe/biblioteca-virtual/boletines/pbi-trimestral/1/>
- Maurya , A. (2012). *Running Lean*. San Francisco: O'REILLY Media. Recuperado el 10 de octubre de 2019, de [https://leanstack.com/Running\\_Lean\\_Excerpt.pdf](https://leanstack.com/Running_Lean_Excerpt.pdf)
- Minondo, A. (2015). Modelo de negocio: Diseño mediante el lienzo CANVAS. *(Ilustración)*. Obtenido de [http://sugestion.quned.es//archivos\\_publicos/conocimiento\\_fichas/140/mn3.jpg](http://sugestion.quned.es//archivos_publicos/conocimiento_fichas/140/mn3.jpg)
- Minondo, Á. (2015). *Modelo de negocio: Diseño mediante lienzo CANVAS*. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de Su gestión: [http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/modelo\\_negocio](http://sugestion.quned.es/conocimiento/ficha/def/modelo_negocio)
- Miranda, W. (7 de junio de 2019). *¿Las MYPES están creando o destruyendo valor?* Recuperado el 8 de noviembre de 2019, de USMP DIGITAL: <https://www.administracion.usmp.edu.pe/revista-digital/numero-2/las-mypes-estan-creando-o-destruyendo-valor/>
- Montes, C. I. (2017). Definición de modelo de negocio para venta de servicios orientados a gestión y tratamiento de aguas en el mercado minero. *(tesis de maestría)*. Universidad de Chile, Santiago de Chile. Recuperado el 12 de noviembre de 2019
- Naranjo, O. (enero-junio de 2015). Propuesta de modelo de negocio desde el emprendimiento social. *Apuntes Universitarios*, V(1), 39. Recuperado el 20 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=467646130002>
- Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2013). *Generación de Modelo de Negocio*. Barcelona: Deusto S.A.
- Panel Internacional de Recursos. (2019). *Panorama de recursos globales 2019*. Programa de las naciones unidas para el Medio Ambiente. Recuperado el 15 de Noviembre de 2019, de [https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27518/GRO\\_2019\\_SPM\\_RU.pdf?sequence=6&isAllowed=y](https://wedocs.unep.org/bitstream/handle/20.500.11822/27518/GRO_2019_SPM_RU.pdf?sequence=6&isAllowed=y)
- Reaño, M. (2018). Metodología Canvas una herramienta para mejorar la producción de dulces artesanales –Chiclayo 2018. *(tesis de bachiller)*. Universidad

- Católica Toribio Mogrovejo, Chiclayo. Recuperado el 05 de octubre de 2019, de <http://repositorio.uss.edu.pe/handle/uss/5312>
- Rojas, M., Rincón, C., & Mesa, S. (julio-diciembre de 2014). Alianzas estratégicas: alternativas generadoras de valor. *Universidad & Empresa*, 16(27), 293. Recuperado el 29 de octubre de 2019, de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=187241606011>
- Ruiz, M. (03 de mayo de 2018). *Más del 50% de mypes cierran antes de 3 años*. Recuperado el 25 de octubre de 2019, de peru21: <https://peru21.pe/economia/50-mypes-cierran-3-anos-405727-noticia/>
- Silva, G. C. (2016). Creación de una empresa para el reciclaje de residuos de la construcción y demolición. (*tesis de maestría*). Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas, Lima. Recuperado el 10 de noviembre de 2019, de <http://hdl.handle.net/10757/621368>
- Vives, L., & Svejnova, S. (2009). Innovando en el Modelo de Negocio: La Creación de la Banca Cívica. *Universia Business Review*, 70.
- Wiñaikapak, J. (2014). Aplicación del modelo de negocio canvas para el relanzamiento de una empresa de textil. (*tesis de grado*). Universidad San Francisco de Quito , Quito. Recuperado el 5 de octubre de 2019, de <http://repositorio.usfq.edu.ec/handle/23000/3731>

## ANEXOS

### Anexo 1. Cuadro de inversión

INVERSIÓN				
CONCEPTOS	UNIDAD	CANTIDAD	COSTO UNITARIO	MONTOS
<b>ACTIVO FIJO</b>				
TROMMEL CON CHUTE	EQUIPO	1	60000	60000
FAJA TRANSPORTADORA DE 12 M	EQUIPO	1	33600	33600
CÁMARA DE CIRCUITO CERRADO		1	175	175
EXTENSIÓN ELÉCTRICA	EQUPO	1	1000	1000
LETREROS		2	70	140
<b>ACTIVO DIFERIDO</b>				
TRÁMITES Y PERMISOS		1	8000	8000
INSTALACIÓN		1	20150	20150
<b>CAPITAL DE TRABAJO</b>			<b>MENSUAL</b>	
COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN		1	23269.792	23269.792
COSTOS INDIRECTOS DE FABRICACIÓN		1	1548	1548
GASTOS DE OPERACIÓN		1	5010	5010
GASTOS ADMINISTRATIVOS		1	1308	1308
GASTOS DE VENTAS		1	3000	3000
<b>TOTAL</b>				<b>157,200.79</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### Anexo 2. Costos directos de fabricación

COSTOS DIRECTOS DE FABRICACIÓN					
MANO DE OBRA DIRECTA					
PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO	ESSALUD	MONTO MENSUAL	ANUAL
OPERADOR	2	2000	180	4360	52320
AYUDANTE	1	1200	108	1308	15696
<b>TOTAL</b>	<b>3</b>	<b>3200</b>	<b>288</b>	<b>5668</b>	<b>68016</b>
<b>COSTO DE MANO DE OBRA DIRECTA</b>				<b>3488.00</b>	
OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN					
DESCRIPCIÓN				COSTO MENSUAL	ANUAL
LUZ				413.952	4967.424
COMBUSTIBLE				17187.84	206254.08
<b>COSTO DE FABRICACIÓN DIRECTOS</b>				<b>17601.792</b>	<b>211221.504</b>
<b>TOTAL CDF</b>				<b>23269.8</b>	<b>279237.5</b>

*Fuente:* Elaboración propia

### Anexo 3. Costo indirecto de fabricación

COSTO INDIRECTO DE FABRICACIÓN				
MANO DE OBRA INDIRECTA				
PERSONAL	CANTIDAD	SUELDO	ESSALUD	MONTO TOTAL
VENDEDOR	1	1200	108	1308
TOTAL	1	1200	108	1308
COSTO DE MANO DE OBRA INDIRECTA				6.288461538
OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN				
DESCRIPCIÓN				COSTO MENSUAL
AGUA				240
TOTAL DE OTROS COSTOS DE FABRICACIÓN				240
TOTAL CIF				1548

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 4. Gastos operativos

GASTOS OPERATIVOS		
GASTOS DE OPERACIÓN		
DESCRIPCIÓN	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Alquiler de local	5000	60000
servicio de luz	10	120
TOTAL	5010	60120
GASTOS ADMINISTRATIVO		
DESCRIPCIÓN	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
Supervisor	1308	15696
TOTAL	1308	15696
Gasto de venta		
DESCRIPCIÓN	GASTO MENSUAL	GASTO ANUAL
PUBLICIDAD	3000	24000
TOTAL	3000	24000
TOTAL GASTOS OPERATIVOS	9318	99816

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 5. Financiamiento

FINANCIAMIENTO	MONTO	PORCENTAJE
SOCIOS	87,200.79	55%
BANCOS	70,000.00	45%
TOTAL S./	157,200.79	100%

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 6. Interés de la deuda

DEUDA	AMORTIZACIÓN	INTERES	CUOTA	SALDO
70000	S/. 5,585.69	S/. 549.63	S/. 6,135.32	S/. 64,414.31
S/. 64,414.31	S/. 5,629.55	S/. 505.77	S/. 6,135.32	S/. 58,784.77
S/. 58,784.77	S/. 5,673.75	S/. 461.57	S/. 6,135.32	S/. 53,111.02
S/. 53,111.02	S/. 5,718.30	S/. 417.02	S/. 6,135.32	S/. 47,392.72
S/. 47,392.72	S/. 5,763.20	S/. 372.12	S/. 6,135.32	S/. 41,629.53
S/. 41,629.53	S/. 5,808.45	S/. 326.87	S/. 6,135.32	S/. 35,821.08
S/. 35,821.08	S/. 5,854.06	S/. 281.26	S/. 6,135.32	S/. 29,967.02
S/. 29,967.02	S/. 5,900.02	S/. 235.30	S/. 6,135.32	S/. 24,067.00
S/. 24,067.00	S/. 5,946.35	S/. 188.97	S/. 6,135.32	S/. 18,120.65
S/. 18,120.65	S/. 5,993.04	S/. 142.28	S/. 6,135.32	S/. 12,127.61
S/. 12,127.61	S/. 6,040.09	S/. 95.22	S/. 6,135.32	S/. 6,087.52
S/. 6,087.52	S/. 6,087.52	S/. 47.80	S/. 6,135.32	S/. 0.00

Fuente: Elaboración propia

Anexo 7. Proyección de recepción de desmonte y venta de arena fina.

DESMONTE RECEPCIONADO m3												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
M3	8160	8,396.64	8,640.14	8,890.71	9,148.54	9,413.84	9,686.85	9,967.76	10,256.83	10,554.28	10,860.35	11,175.30
INGRESO POR RECEPCIÓN DE DESMONTE												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
soles	57364.80	59028.38	60740.20	62501.67	64314.22	66179.33	68098.53	70073.39	72105.51	74196.57	76348.28	78562.38
ARENA RECICLADA PRODUCIDA M3												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
M3	6,936.00	7,137.14	7,344.12	7,557.10	7,776.26	8,001.77	8,233.82	8,472.60	8,718.31	8,971.14	9,231.30	9,499.01
VENTA DE ARENA RECICLADA M3												
Mes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
M3	40228.80	41395.44	42595.90	43831.18	45102.29	46410.25	47756.15	49141.08	50566.17	52032.59	53541.54	55094.24

Fuente: Elaboración propia

Anexo 8. Proyección de desechos del reciclaje de arena

	MATERIAL INSERVIBLE A BOTADERO											
MES	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
15% DE DESECHO EN M3	1224	1259	1296	1334	1372	1412	1453	1495	1539	1583	1629	1676
COSTO	7200	7402	7610	7824	8044	8270	8502	8741	8987	9240	9499	9766

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 9. Gastos de depreciación

GASTOS DE DEPRECIACIÓN	VALOR	VIDA ÚTIL	AÑO 1	AÑO 2	AÑO 3	AÑO 4	AÑO 5	AÑO 6	AÑO 7	AÑO 8	AÑO 9	AÑO 10	VALOR DEL SALVAMIENTO DEL ACTIVO
TROMMEL CON CHUTE	60000	8	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500	7500			0
FAJA TRANSPORTADORA DE 12 M	33600	8	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200	4200			0
CÁMARA DE CIRCUITO CERRADO	175	7	25	25	25	25	25	25	25				0
CARTELES	140	5	28	28	28	28	28						0
EXTENSIÓN ELÉCTRICA	1000	10	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	0
<b>TOTAL</b>			11853	11853	11853	11853	11853	11825	11825	11800	100	100	0

Fuente: Elaboración propia

## Anexo 10. Estados resultados

ESTADOS RESULTADOS												
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
INGRESOS	97593.60	100423.81	103336.11	106332.85	109416.50	112589.58	115854.68	119214.47	122671.69	126229.17	129889.81	133656.62
COSTOS DE PRODUCCIÓN	24817.792	25515.17	26232.15	26969.27	27727.11	28506.24	29307.27	30130.80	30977.47	31847.94	32742.87	33662.94
COSTO DE DESECHOS	7200	7409	7624	7845	8072	8306	8547	8795	9050	9313	9583	9861
UTILIDAD BRUTA	65575.81	67499.84	69480.30	71518.84	73617.16	75777.01	78000.20	80288.58	82644.07	85068.63	87564.28	90133.11
GASTOS OPERATIVOS	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318	9318
UTILIDAD OPERATIVA	56257.81	58181.84	60162.30	62200.84	64299.16	66459.01	68682.20	70970.58	73326.07	75750.63	78246.28	80815.11
DEPRECIACIÓN	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75	987.75
AMORTIZACIÓN DEL INTANGIBLE	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58	234.58
GASTOS FINANCIEROS	549.63	505.77	461.57	417.02	372.12	326.87	281.26	235.30	188.97	142.28	95.22	47.80
UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS	54485.84	56453.74	58478.40	60561.48	62704.70	64909.81	67178.60	69512.95	71914.76	74386.01	76928.72	79544.98
IMPUESTOS (1.5%)	1463.90	1506.36	1550.04	1594.99	1641.25	1688.84	1737.82	1788.22	1840.08	1893.44	1948.35	2004.85
UTILIDAD NETA	53021.94	54947.38	56928.36	58966.49	61063.46	63220.96	65440.78	67724.73	70074.69	72492.57	74980.37	77540.13

Fuente: Elaboración propia

Anexo 11. Encuesta sobre recepción de desmonte

CREACIÓN DE PLANTA DE RECEPCION DE DESMONTE

Instrucciones: Lea cuidadosamente cada pregunta y marque con (x) la respuesta de su preferencia.

Nº	Preguntas	Si	A Veces	No
<b>Introducción</b>				
1	¿Considera usted que es importante disminuir la contaminación por Residuos de Construcción y Demolición (RCD)?			
<b>Segmento de clientes</b>				
2	Si hubiera una empresa legal que recepcione desmonte en el distrito de Villa el Salvador, ¿usted llevaría el desmonte a ese lugar?			
<b>Propuesta de valor</b>				
3	¿Le gustaría que la empresa le ofrezca un horario flexible (atenderlo a cualquier hora del día)?			
4	¿Le gustaría que se le brindara una certificación de recepción de Residuos de Construcción y Demolición (RCD) por dejar desmonte en la empresa?			
<b>Fuente de ingreso</b>				
5	¿Usted pagaría 90 soles (volquete doble eje) o 70 soles (volquete simple) por botar el desmonte en un centro de acopio legal?			

Fuente: Elaboración propia



Anexo 12. Encuesta sobre la venta de arena reciclada

CUESTIONARIO

Gussabe S.A.C. quiere introducir la venta de arena reciclada en su abanico de productos, por eso nos interesa contar con tu opinión.

Para responder cada pregunta marque con (x) la respuesta de su preferencia.

Nº	Preguntas	Si	A Veces	No
<b>Introducción</b>				
1	¿Considera usted que el reciclaje de desmonte para obtener arena reciclada ayuda a reducir la contaminación en Villa el Salvador?			
<b>Propuesta de valor</b>				
2	¿Usted compraría arena reciclada (arena libre de grumos y piedras)?			
3	¿Le gustaría que la empresa le ofrezca un horario flexible (atenderlo a cualquier hora del día)?			
<b>Relación con el cliente</b>				
4	¿Le gustaría recibir información del producto por medios virtuales (correos, redes sociales, etc.)?			
5	¿Le gustaría que la empresa le entregue un muestra de arena reciclada?			
<b>Fuente de ingresos</b>				
6	¿Usted consideraría comprar arena reciclada si se le ofrece al precio de 50 soles (volquete simple) / 90 soles (volquete doble)?			
7	¿Le gustaría pagar el producto a través de banca móvil (transferencia bancaria)?			

Fuente: Elaboración propia

### Anexo 13. Respuesta sobre la contaminación por desmorte



Fuente: Elaboración propia

### Anexo 14. Respuesta sobre la ubicación distrital.



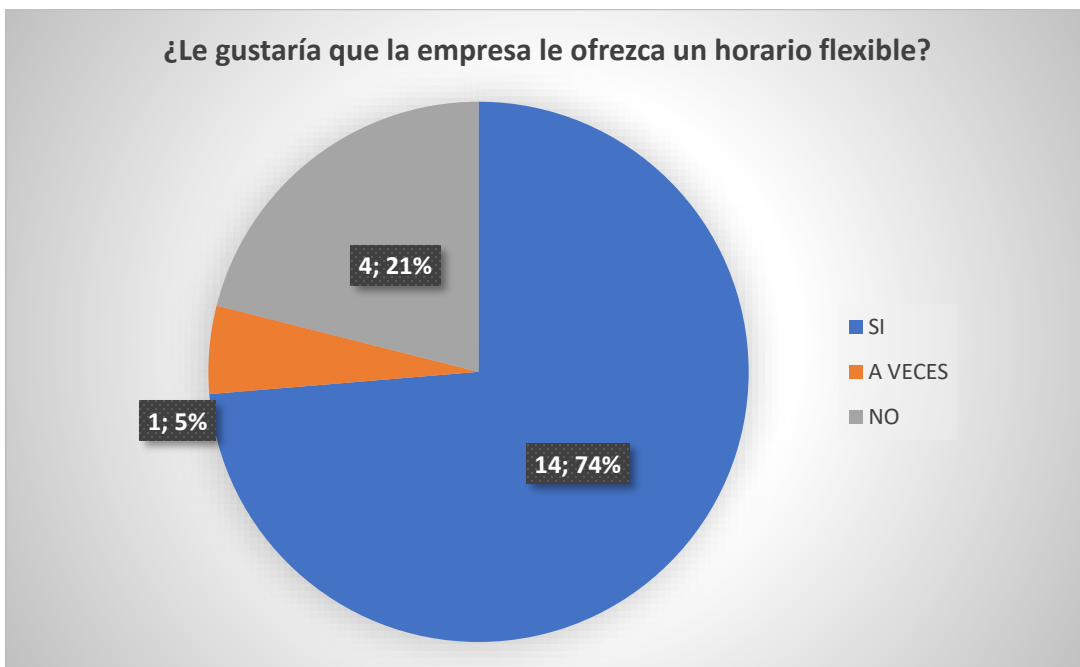
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 15. Respuesta sobre brindar certificación



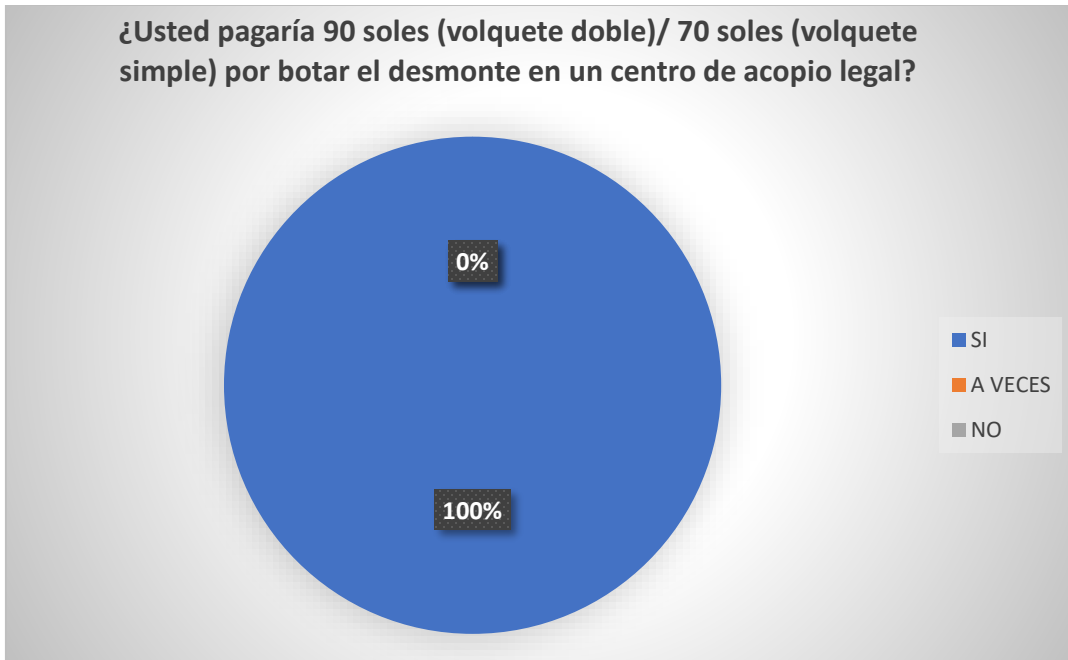
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 16. Respuesta sobre Horario flexible.



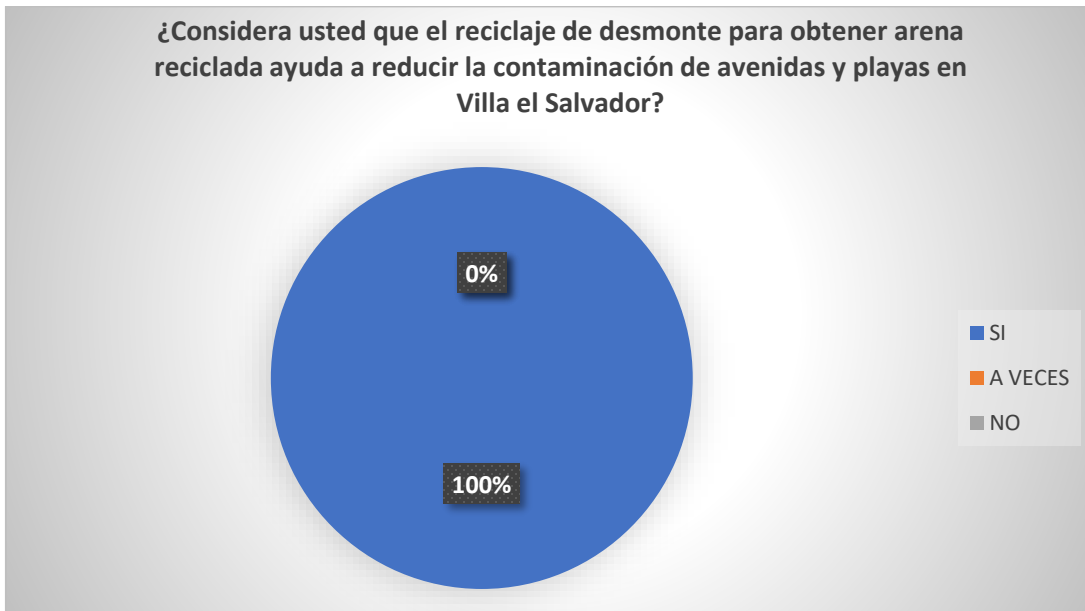
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 17. Respuesta sobre el pago de desmante



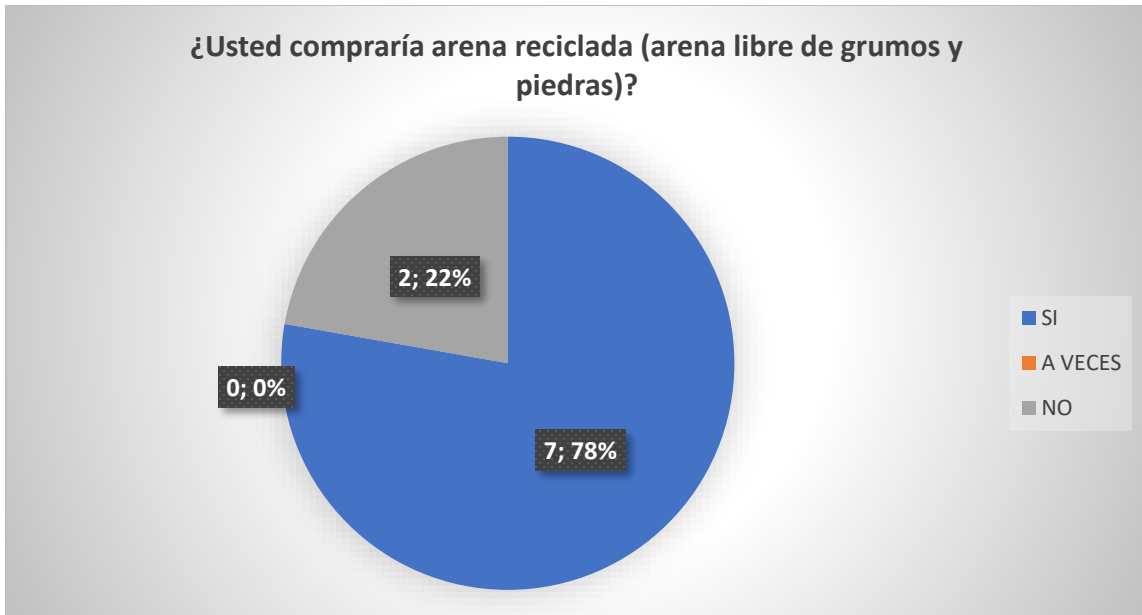
Fuente: Elaboración propia

### Anexo 18. Respuesta sobre reciclar arena



Fuente: Elaboración propia

Anexo 19. Respuesta sobre la compra de arena reciclada



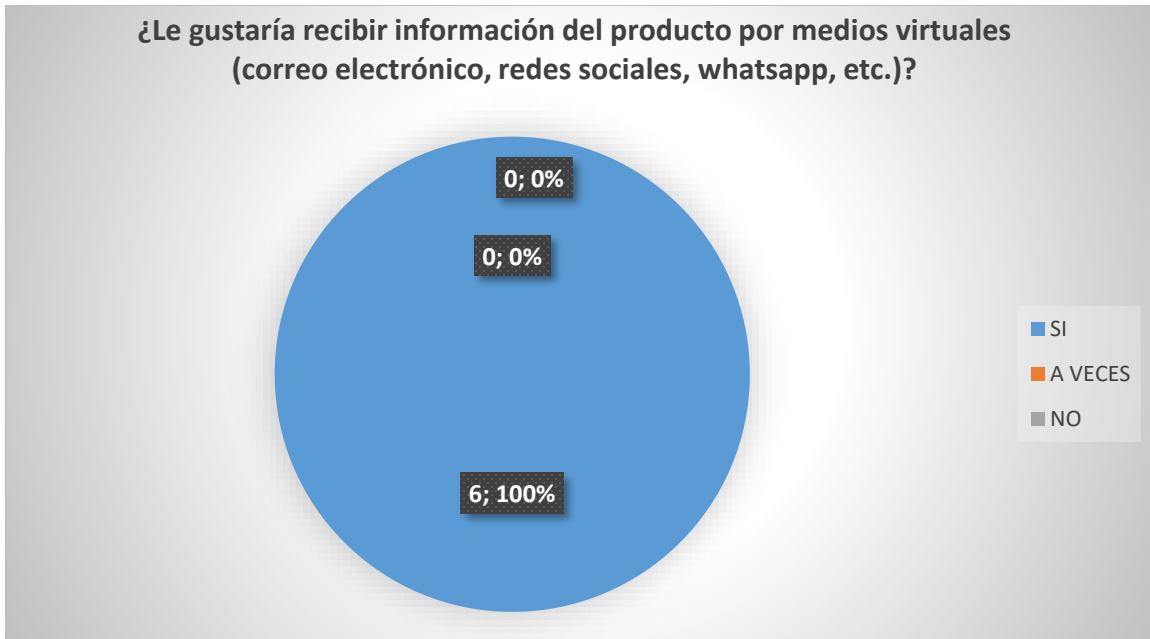
Fuente: Elaboración propia

Anexo 20. Respuesta sobre horario flexible para arena reciclada



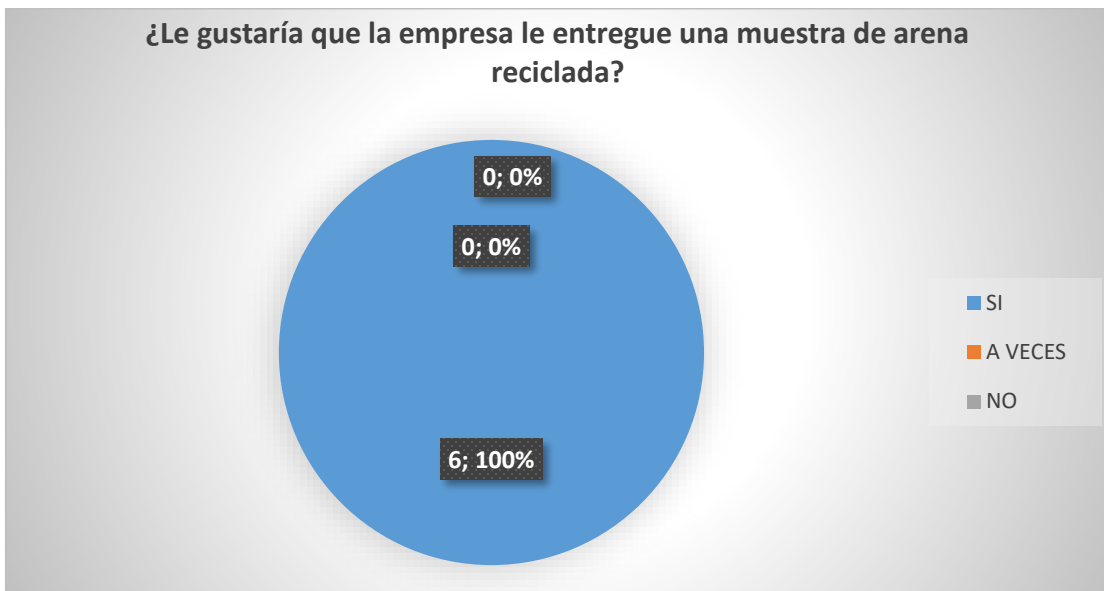
Fuente: Elaboración propia

Anexo 21. Respuesta sobre información a través de internet.



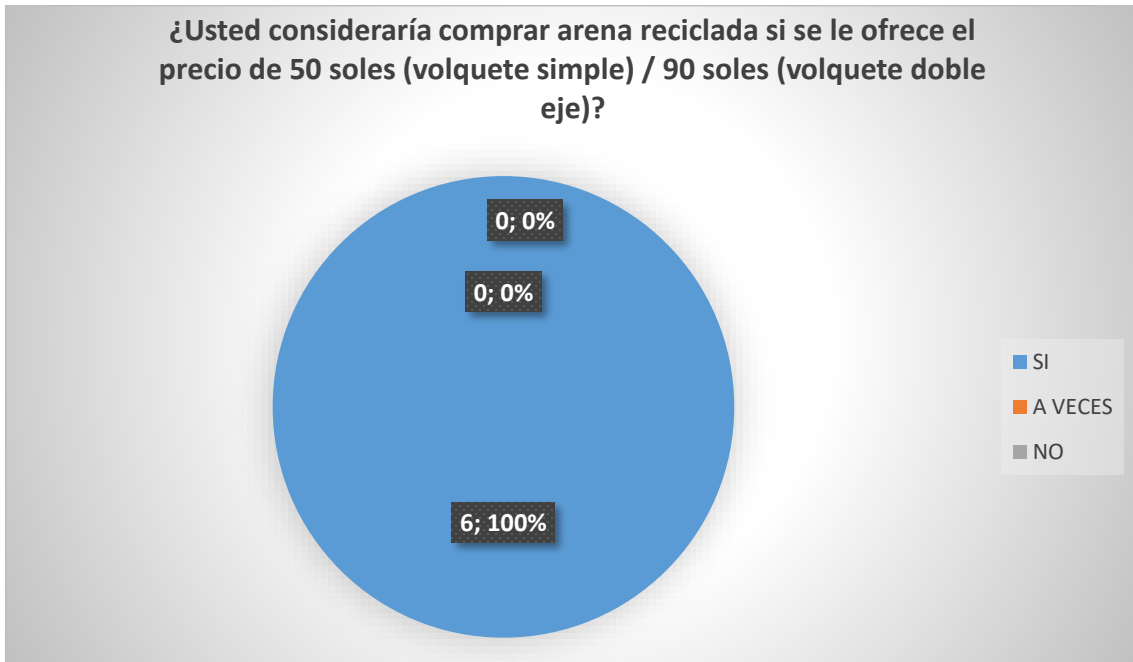
Fuente: Elaboración propia

Anexo 22. Respuesta sobre muestras de arena reciclada



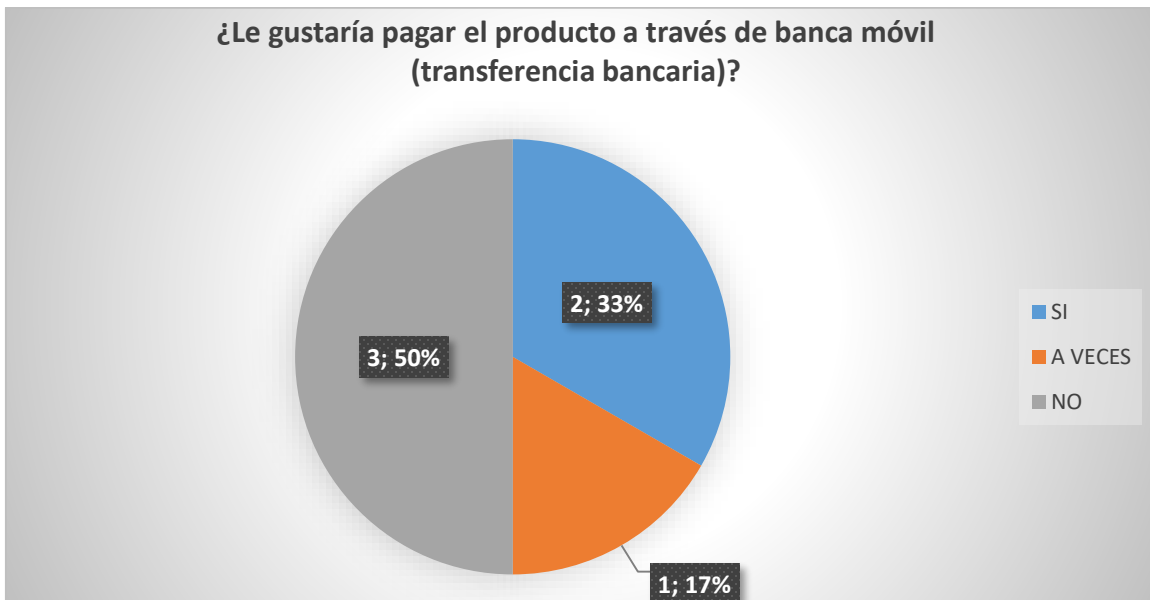
Fuente: Elaboración propia

Anexo 23. Respuesta sobre el precio de la arena reciclada.



Fuente: Elaboración propia

Anexo 24. Respuesta sobre medio de pago.



Fuente: Elaboración propia

## Anexo 25. Avenida con desmante



*Nota:* El desmante se encuentra ubicado en la prolongación de la avenida Juan Velazco Alvarado.

*Fuente:* Elaboración propia