

**UNIVERSIDAD PRIVADA DE TACNA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE INGENIERÍA COMERCIAL**



**EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y SU INFLUENCIA EN LA  
PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS  
DE ORÉGANO SECO DEL DISTRITO LA YARADA LOS PALOS TACNA, 2024**

**TESIS**

**Presentada por:**

**Bach. Mario Antonio Choque Condemayta**

**ORCID: 0009-0005-1985-9717**

**Asesor:**

**Dra. Amelia C. Mamani Huanca**

**ORCID: 0000-0003-2936-912X**

**Para optar el título profesional de:**

**INGENIERO COMERCIAL**

**TACNA - PERÚ**

**2025**

## DECLARACIÓN JURADA DE ORIGINALIDAD

Yo **Mario Antonio Choque Condemayta**, en calidad de: Egresado de la Escuela Profesional de **Ingeniería Comercial** de la Facultad de Ciencias Empresariales de la Universidad Privada de Tacna, identificado con DNI **71137362** Soy autor de la tesis titulada: **EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ORÉGANO SECO DEL DISTRITO LA YARADA LOS PALOS TACNA, 2024**, teniendo como asesor a la *Dra. Amelia Cristina Mamani Huanca*.

DECLARO BAJO JURAMENTO:

- Ser el único autor del texto entregado para obtener el **Título profesional de Ingeniero Comercial**, y que tal texto no ha sido plagiado, ni total ni parcialmente, para la cual se han respetado las normas internacionales de citas y referencias para las fuentes consultadas.
- Así mismo, declaro no haber trasgredido ninguna norma universitaria con respecto al plagio ni a las leyes establecidas que protegen la propiedad intelectual, como tal no atento contra derecho de terceros.
- Declaro, que la tesis no ha sido publicada ni presentada anteriormente para obtener algún grado académico previo o título profesional.
- Por último, declaro que para la recopilación de datos se ha solicitado la autorización respectiva a la empresa u organización, evidenciándose que la información presentada es real y soy conocedor (a) de las sanciones penales en caso de infringir las leyes del plagio y de falsa declaración, y que firmo la presente con pleno uso de mis facultades y asumiendo todas las responsabilidades de ella derivada.

Por lo expuesto, mediante la presente, asumo frente a LA UNIVERSIDAD cualquier responsabilidad que pudiera derivarse por la autoría, originalidad y veracidad del contenido de la tesis, así como por los derechos sobre la obra o invención presentada. En consecuencia, me hago responsable frente a LA UNIVERSIDAD y a terceros, de cualquier daño que pudiera ocasionar, por el incumplimiento de lo declarado o que pudiera encontrar como causa del trabajo presentado, asumiendo todas las cargas pecuniarias que pudieran derivarse de ello en favor de terceros con motivo de acciones,

reclamaciones o conflictos derivados del incumplimiento de lo declarado o las que encontrasen causa en el contenido de la tesis, libro o trabajo de investigación.

De identificarse fraude, piratería, plagio, falsificación o que el trabajo de investigación haya sido publicado anteriormente; asumo las consecuencias y sanciones que de mi acción se deriven, sometiéndome a la normatividad vigente de la Universidad Privada de Tacna.

Tacna, 09 de Junio del 2025

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'M' followed by a vertical line and a horizontal crossbar.

---

Bach. Mario Antonio Choque Condemayta

DNI: 71137362

**DEDICATORIA**

En primer lugar, a Dios por ser mi fortaleza en cada momento de duda y mi luz en el camino. A mis amados padres Bertha y Mario, por enseñarme el valor del esfuerzo y la humildad, y por creer en mí incondicionalmente. A mi querida hermana Yaneth por ser un ejemplo de fortaleza y amor. A mi sobrina Letsania, luz de esperanza y alegría en mi vida. Que este logro sea un recordatorio de que con esfuerzo, todo es posible.

Mario Antonio Choque Condemayta

## **AGRADECIMIENTO**

A la Universidad Privada de Tacna, por su invaluable contribución a mi formación académica y profesional. Su dedicación al conocimiento y al crecimiento de sus estudiantes ha sido una fuente de inspiración y motivación a lo largo de este camino. A mi asesora Dra. Amelia Mamani Huanca, por su valiosa guía y compromiso durante todo este proceso.

Mario Antonio Choque Condemayta

## ÍNDICE GENERAL

DEDICATORIA.....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
ÍNDICE DE TABLAS .....	ix
INDICE DE FIGURAS.....	x
RESUMEN .....	xiii
ABSTRACT.....	xiv
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA .....	4
1.1. Descripción del problema .....	4
1.2. Formulación del problema .....	7
1.2.1. Problema general .....	7
1.2.2. Problemas específicos.....	7
1.3. Justificación de la investigación .....	7
1.4. Objetivos de la investigación .....	8
1.4.1. Objetivo general.....	8
1.4.2. Objetivos específicos .....	8
1.5. Formulación de Hipótesis .....	9
1.5.1. Hipótesis General.....	9
1.5.2. Hipótesis Específicas .....	9
CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO .....	11
2.1. Antecedentes de la investigación .....	11

2.1.1.	Antecedentes internacionales.....	11
2.1.2.	Antecedentes nacionales .....	13
2.1.3.	Antecedentes locales.....	14
2.2.3.	Bases teóricas.....	18
2.2.1.	Modelo de Negocio.....	18
2.2.2.	Productividad Empresarial.....	29
2.3.	Definición de términos básicos.....	38
CAPÍTULO III: METODOLOGÍA .....		41
3.1.	Tipo de investigación.....	41
3.2.	Nivel de investigación.....	41
3.3.	Diseño de investigación .....	41
3.4.	Población y muestra.....	41
3.4.1.	Población.....	42
3.4.2.	Muestra .....	42
3.5.	Variables.....	42
3.5.1.	Identificación de la variable I .....	42
3.5.2.	Identificación de la variable II .....	43
3.6.	Técnicas e instrumentos de recolección de datos .....	44
3.6.1.	Técnicas de recolección de datos.....	44
3.6.2.	Instrumentos para la recolección de datos .....	44
3.7.	Procesamiento y análisis de datos.....	45

3.7.1. Técnicas de procesamiento de datos .....	45
3.7.2. Análisis estadístico descriptivo.....	45
CAPÍTULO IV: RESULTADOS .....	46
4.1. Descripción del trabajo de campo.....	46
4.1.1. Resultados para la variable I: Modelo de Negocio Canvas .....	46
4.2. Trabajo de campo.....	61
4.2.1. Resultados de la variable I: Modelo de Negocio Canvas .....	61
4.3. Resultados del cuestionario.....	76
4.3.1. Modelo de negocio Canvas .....	76
4.3.2. Productividad Empresarial.....	83
4.4. Verificación de hipótesis .....	88
4.4.1. Contrastación de la hipótesis general.....	89
4.4.2. Verificación de hipótesis específicas .....	90
Conclusiones .....	99
Recomendaciones .....	100
Referencias bibliográficas.....	101
ANEXOS .....	105

**ÍNDICE DE TABLAS**

Tabla 1 Exportaciones peruanas de orégano del 2014 al 2016 (expresados en valor FOB) ....	34
Tabla 2 Perú - Índice de Competitividad Global .....	35
Tabla 3 Empresas exportadoras de orégano Seco en la región Tacna.....	36
Tabla 4 Operacionalización de la variable I.....	43
Tabla 5 Operacionalización de la variable II .....	43
Tabla 6 Empresas proveedoras de orégano seco.....	56
Tabla 7 Costos de producción .....	60
Tabla 8 Lienzo del modelo de negocio para la empresa exportadora de Orégano seco Estela y Cia.....	60
Tabla 9 Costos para la exportación .....	72
Tabla 10 Ingresos económicos .....	73
Tabla 11 Modelo de lienzo Canvas para la empresa exportadora de orégano seco Aromáticos SAC.....	73
Tabla 12 Resultados de campo y planta del análisis de bloques del modelo Canvas .....	74
Tabla 13 Tabla cruzada de los elementos del modelo Canvas y la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco .....	90
Tabla 14 Resultado del X <sup>2</sup> cuadrado .....	90

## INDICE DE FIGURAS

Figura 1 Lienzo Canvas .....	28
Figura 2 Interacción entre capital Humano, Innovación y Productividad .....	29
Figura 3 Actores directos de la cadena productiva del orégano.....	37
Figura 4 Flujo de relación entre actores de la cadena productiva del orégano .....	37
Figura 5 Organigrama de la empresa Estela y Cía.....	48
Figura 6 Flujograma del proceso de producción.....	50
Figura 7 Proceso de rotulado .....	51
Figura 8 Empaque bolsas doypack .....	52
Figura 9 Carretillas hidráulicas .....	53
Figura 10 Faja transportadora/alimentados transportador .....	53
Figura 11 Mesas de trabajo .....	54
Figura 12 Balanza industrial .....	54
Figura 13 Pallets .....	55
Figura 14 Presentación del Producto Grupo Estela SAC.....	55
Figura 15 Detalle estructural de planta .....	55
Figura 16 Canal de comercialización nacional de orégano .....	58
Figura 17 Detalle del embarque de orégano en la empresa Estela y Cia Export.....	59
Figura 18 Modelo de Almacén - Distribución física.....	65
Figura 19 Organigrama de la empresa Estela y Cia.....	66
Figura 20 Flujograma del proceso productivo .....	67
Figura 21 Proceso de rotulado del producto .....	68
Figura 22 Orégano en Bolsas de papel trilaminado .....	69
Figura 23 Flujo Comercial Internacional del orégano .....	71
Figura 24 Resultados por sexo .....	77

Figura 25 Resultados por edad.....	77
Figura 26 ¿Compró algunas de las formas de presentación de orégano seco de la empresa Estela y Cía y Aromáticos SAC.?	78
Figura 27 ¿Quienes compran o consumen orégano seco en su hogar? .....	78
Figura 28 ¿Qué valores relaciona con el orégano seco que produce la empresa Estela y Cía? .....	79
Figura 29 ¿Tiene conocimiento de las características de calidad del orégano seco en relación al orégano seco de la competencia? .....	79
Figura 30 ¿Considera que las ventajas que posee lo podrían incentivar a comprar este tipo de orégano con más frecuencia? .....	80
Figura 31 ¿Cómo le gustaría que fuera el envase? .....	80
Figura 32 ¿Qué atributos destaca como importantes en el momento de la decisión de compra? .....	81
Figura 33 ¿Cuánto más estaría dispuesto a pagar el kg de orégano seco conociendo sus ventajas comparativas respecto a la competencia? .....	81
Figura 34 ¿Conoce los puntos de venta de la empresa?.....	82
Figura 35 ¿Cuáles son las alianzas estratégicas que establece la empresa? .....	82
Figura 36 Para lograr el éxito, la empresa establece objetivos y metas a corto plazo .....	83
Figura 37 Se comprenden bien los valores de la empresa, lo que facilita una comunicación efectiva dentro de la organización .....	84
Figura 38 La empresa impulsa la innovación al participar en proyectos que estimulan la creatividad.....	85
Figura 39 Se destina inversión a la mejora de las tecnologías de los procesos de producción para añadir valor a estos.....	85
Figura 40 En la organización se lleva a cabo la delegación de tareas a las personas idóneas .	86

Figura 41 Todas las actividades llevadas a cabo son resultado de una planificación y priorización previas.....	86
Figura 42 Frente al ausentismo laboral, la empresa no aplica sanciones, sino que se enfoca en motivar a sus empleados .....	87
Figura 43 La empresa identifica y evalúa los cuellos de botella en el proceso de producción y actúa en consecuencia .....	87
Figura 44 Opina que la empresa está logrando resultados por encima del promedio al invertir menos recursos en comparación con la competencia .....	88

## RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo analizar cómo el modelo de negocio Canvas influye en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco en el distrito La Yarada-Los Palos durante el año 2024. La metodología empleada consistió en un diseño descriptivo correlacional, seleccionando como muestra a dos empresas del sector: Estela y Cía, y Aromáticos SAC. Se evaluó el modelo de negocio Canvas desde dos enfoques: el lienzo Canvas y un cuestionario de 13 preguntas aplicado a 20 trabajadores y clientes. La productividad empresarial se midió a través de un cuestionario de 9 preguntas utilizando una escala de Likert, aplicado a los mismos 20 trabajadores y clientes de las empresas estudiadas. Los resultados obtenidos en relación con los nueve elementos del modelo Canvas incluyeron: Recursos clave (planta/procesamiento, maquinaria, equipos), Actividades (producción de orégano seco), Alianzas clave (proveedores de insumos y asociaciones de productores de orégano dentro de la cadena productiva), y la Propuesta de valor (orégano seco para mercados internacionales como Brasil, Chile y EE. UU., acorde a los estándares de calidad requeridos). Además, se consideró el tipo de Segmento de mercado (exportaciones a Chile, Brasil e Italia, así como el mercado nacional y local), las relaciones con los clientes y los Canales de distribución (venta indirecta a empresas exportadoras brasileñas y al mercado local a través de mayoristas y detallistas). Por último, se definieron los Costos (procesamiento y exportación) y las Fuentes de ingreso (venta de orégano en diferentes calidades: manchado, primera y segunda). El análisis estadístico utilizado para validar la hipótesis fue el Chi cuadrado con un nivel de confianza del 95%, el cual resultó significativo, confirmando que la productividad empresarial está influenciada por el modelo de negocio Canvas.

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

## ABSTRACT

The objective of the research was to analyze how the Canvas business model influences the business productivity of dried oregano exporting companies in the La Yarada-Los Palos district during the year 2024. The methodology used consisted of a descriptive correlational design, selecting two companies in the sector as a sample: Estela y Cía, and Aromaticos SAC. The Canvas business model was evaluated from two approaches: the Canvas canvas and a 13-question questionnaire applied to 20 workers and clients. Business productivity was measured through a 9-question questionnaire using a Likert scale, applied to the same 20 workers and clients of the companies studied. The results obtained in relation to the nine elements of the Canvas model included: Key Resources (plant/processing, machinery, equipment), Activities (production of dried oregano), Key Alliances (input suppliers and oregano producer associations within the production chain), and the Value Proposition (dried oregano for international markets such as Brazil, Chile and the USA, in accordance with the required quality standards). In addition, the type of Market Segment (exports to Chile, Brazil and Italy, as well as the national and local market), customer relationships and Distribution Channels (indirect sales to Brazilian exporting companies and to the local market through wholesalers and retailers) were considered. Finally, the Costs (processing and export) and Income Sources (sale of oregano in different qualities: spotted, first and second). The statistical analysis used to validate the hypothesis was the Chi square with a confidence level of 95%, which was significant, confirming that business productivity is influenced by the Canvas business model.

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

## INTRODUCCIÓN

En un mundo empresarial cada vez más globalizado y competitivo, las organizaciones deben adaptarse a las dinámicas cambiantes del mercado para asegurar su sostenibilidad y crecimiento. La capacidad de innovar y optimizar procesos se ha vuelto crucial, especialmente para las empresas que operan en sectores de exportación, como es el caso del orégano seco en el distrito objeto de estudio. Este producto ha ganado notoriedad en el ámbito internacional debido a su calidad y a la creciente demanda en mercados extranjeros. Sin embargo, muchos productores locales enfrentan desafíos significativos en términos de productividad, diferenciación y acceso a mercados. El modelo de negocio Canvas, propuesto por Alexander Osterwalder, emerge como una herramienta efectiva para ayudar a las empresas a estructurar su propuesta de valor y a identificar los elementos clave que determinan su éxito. Este modelo permite a las organizaciones visualizar sus estrategias de negocio de manera clara y concisa, facilitando la toma de decisiones informadas. El modelo Canvas, al centrarse en nueve componentes esenciales propuestas de valor, segmentos de clientes, canales, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades clave, socios clave y estructura de costos ofrece un marco integral que resulta particularmente útil para las empresas exportadoras que desean optimizar su desempeño.

Por ello a través de un enfoque metodológico que incluirá entrevistas a actores clave del sector, encuestas a empresarios y un análisis de casos, se explorará cómo la implementación de esta herramienta puede contribuir a la optimización de procesos, El reconocimiento de oportunidades emergentes y el fortalecimiento del proceso de toma de decisiones estratégicas. Además, se pretende examinar la correlación entre la aplicación del modelo Canvas y los indicadores de productividad, como la eficiencia operativa y la capacidad de adaptación a las exigencias del mercado.

Este estudio no solo busca ofrecer un aporte al conocimiento académico sobre la gestión empresarial y el uso de modelos de negocio en contextos específicos, sino también proporcionar recomendaciones prácticas para los empresarios del sector agroexportador. Al comprender cómo el modelo Canvas puede facilitar la identificación y el aprovechamiento de oportunidades de negocio, se pretende aportar al fortalecimiento de la capacidad competitiva de las micro y pequeñas empresas exportadoras de orégano seco en la región de Tacna.

En conclusión, la investigación se justifica no solo por la relevancia de la especie, sino también por la necesidad de las empresas locales de adoptar enfoques estratégicos que les permitan enfrentar los desafíos del entorno global. Al integrar el modelo de negocio Canvas en sus operaciones, las empresas no solo podrán mejorar su productividad, sino también posicionarse de manera más efectiva en el mercado internacional, garantizando así su éxito a largo plazo.

Para abordar este contexto es que la investigación presenta su desarrollo en cuatro capítulos. En el Capítulo I, Planteamiento del problema, se identifica y determina el problema de investigación, se formula el problema principal y los problemas específicos, y se establecen los objetivos generales y específicos de la investigación. Además, se justifica la importancia del estudio y se delimitan los alcances de la investigación, proporcionando un marco claro y preciso de lo que se pretende abordar y lograr con este trabajo.

El Capítulo II, Marco teórico, se dedica a revisar los antecedentes relacionados con la investigación, tanto a nivel internacional, nacional y local, para situar el estudio en el contexto adecuado. Se presentan las bases teóricas de las variables clave: modelo de negocio Canvas y Productividad empresarial, se define un conjunto de términos básicos que serán utilizados a lo largo del estudio, y se establecen las hipótesis generales y específicas junto con el sistema de variables.

El Capítulo III, Metodología, describe el enfoque metodológico del estudio, especificando el tipo, diseño y nivel de investigación utilizados. Se detallan la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, y las técnicas de procesamiento de datos, incluyendo tanto el análisis estadístico descriptivo como el inferencial.

En el Capítulo IV, Resultados, se presentan los hallazgos del trabajo de campo, incluyendo los resultados específicos para las variables de gestión del talento humano y retención laboral. Se realiza la verificación de la hipótesis general y específicas utilizando métodos estadísticos apropiados y se discuten los resultados obtenidos en comparación con los antecedentes y la teoría revisada.

Las conclusiones del estudio resumen los hallazgos clave en relación con los objetivos planteados, proporcionando una síntesis de cómo los resultados obtenidos responden a las preguntas de investigación. Las referencias incluyen todas las fuentes bibliográficas consultadas y citadas a lo largo del estudio, asegurando el rigor académico y la credibilidad del trabajo. Por último, se presentan los anexos de investigación en los que se detalla la matriz de consistencia e instrumentos empleados en el estudio.

## **CAPÍTULO I: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA**

### **1.1. Descripción del problema**

El cultivo de orégano se desarrolla en diversas regiones del país; sin embargo, la zona sur concentra los mayores niveles de producción, destacándose especialmente las regiones de Tacna, Arequipa y Moquegua por su significativa participación en este rubro agrícola. En 2015, de acuerdo con el Ministerio de Agricultura y Riego, la región de Tacna alcanzó una producción de 9,895 toneladas de este cultivo, superando los niveles registrados en Moquegua y Arequipa, al igual que en años previos. Por esta razón, la región de Tacna ha sido reconocida como la principal productora de orégano en el Perú. Para mantener y promover este prestigio, cada año se realiza el Festival Regional del Orégano, un evento que congrega a los productores de las provincias de Tacna, Tarata, Candarave y Jorge Basadre, fortaleciendo así la identidad y el desarrollo de esta actividad agrícola en la zona.

La región de Tacna se ha consolidado como un centro relevante en la producción de orégano, gracias a sus favorables condiciones climáticas y características del suelo. Además, la elevada demanda de este producto, conocido también como “oro verde”, ha impulsado su exportación desde esta zona.

El Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual (Indecopi) otorgó la resolución que concede la Denominación de Origen al orégano de Tacna con el propósito de facilitar su acceso a mercados internacionales y garantizar su autenticidad. Esta declaración de protección reconoce las características especiales que distinguen a este producto, las cuales derivan tanto de las condiciones geográficas como de las prácticas tradicionales empleadas en su producción. La denominación de origen asegura al consumidor que el orégano cumple con los estándares de calidad establecidos y que su cultivo

preserva técnicas ancestrales, consolidando así su valor y reputación en el mercado nacional e internacional.

Cabe resaltar que el Orégano de Tacna es obtenido de las hojas y sumidades florales de las plantas de orégano de los morfotipos Nigra común, orégano mejorado y oreja de elefante, de la variedad *Origanum vulgare* L. Las hojas son sometidas a un proceso riguroso que comprende diversas etapas, tales como el secado, despalillado, limpieza, clasificación y posterior envasado.

Doris Gonzáles Apaza, presidenta del Consejo Regulador de la Denominación de Origen del Orégano de Tacna, indicó que la producción anual promedio de orégano en la región alcanza las 4,000 toneladas, de las cuales aproximadamente el 70% se destina a la exportación hacia países como Brasil y Chile, mientras que el restante se comercializa en los mercados regional y nacional. Asimismo, destacó que cerca de 2,500 agricultores se dedican al cultivo de este producto y que, gracias al reconocimiento de la denominación de origen, se espera que puedan incrementar tanto su volumen de producción como el valor comercial de su orégano. “Nuestra visión como productores es llegar al mercado de Europa, donde el precio será mayor”, precisó.

Asimismo, afirmó que el precio por kilogramo del orégano de la variedad Nigra común es de S/8.00, mientras que el orégano mejorado se comercializa en un rango que oscila entre S/12.00 y S/15.00 por kilogramo, y la variedad conocida como oreja de elefante alcanza un valor de S/18.00 por kilo en el mercado regional según reporta la Agencia Agraria de Noticias (2024).

Por todo ello, Perú se ha posicionado en esta especie en Sudamérica y Europa, destacando entre los tres mayores productores de América, junto con Chile y México. Su producto goza de gran reconocimiento debido a la calidad y conservación de sus características

organolépticas. Por ello, es fundamental brindar apoyo a los pequeños productores de orégano en Tacna, proporcionándoles las herramientas necesarias para facilitar su ingreso al mercado de exportación.

Las empresas analizadas como Estela y Cia Export y Aromáticos SAC carecen de un modelo de negocio, lo que les impide contar con información precisa sobre sus capacidades, el potencial de sus productos, las demandas del mercado y la presencia de la competencia. Esta falta de estructura dificulta la formulación de estrategias efectivas para fortalecer su competitividad y productividad, afectando así su rentabilidad. En lo que respecta a la calidad de producción, las empresas exportadoras de orégano carecen de una estrategia prioritaria para desarrollar alimentos procesados y productos derivados a partir de esta planta. Este aspecto constituye una limitación técnica considerable para la mayoría de estas empresas, dado que limita sus exportaciones a la venta del orégano únicamente como materia prima, sin promover una gestión productiva más desarrollada que posibilite la fabricación de productos con mayor calidad y valor agregado.

En relación con lo mencionado anteriormente, en las empresas exportadoras de orégano motivo de la investigación, la implementación contribuirá a optimizar la productividad empresarial, permitiendo alcanzar los objetivos organizacionales al considerar la relación entre los recursos invertidos y los resultados obtenidos, un aspecto clave para una gestión eficiente y viable. Además, la aplicación de este modelo facilitará un control efectivo sobre las metas y objetivos, fomentando la sinergia, así como la conciliación y la flexibilidad laboral. Estos elementos resultan fundamentales para mejorar la tan ansiada competitividad en la sección.

## **1.2. Formulación del problema**

### **1.2.1. Problema general**

¿Cuál es el efecto de la implementación del Modelo de Negocio Canvas sobre la productividad empresarial en las organizaciones exportadoras de orégano ubicadas en el distrito de La Yarada - Los Palos durante el año 2024?

### **1.2.2. Problemas específicos**

- a) ¿De qué forma inciden los componentes de recursos clave, actividades clave y alianzas estratégicas en el nivel de productividad empresarial de las empresas dedicadas a la exportación de orégano en el distrito de La Yarada - Los Palos en el año 2024?
- b) ¿Qué efecto genera la dimensión de la propuesta de valor en el rendimiento productivo de las empresas exportadoras de orégano en el distrito de La Yarada - Los Palos en el periodo 2024?
- c) ¿Cómo repercuten el segmento de clientes, los canales de distribución y las relaciones con los clientes en la productividad empresarial de las compañías exportadoras de orégano asentadas en el distrito de La Yarada - Los Palos durante el año 2024?
- d) ¿En qué medida inciden la estructura de costos y las fuentes de ingresos sobre la productividad empresarial de las organizaciones que exportan orégano en el distrito de La Yarada - Los Palos en el año 2024?

## **1.3. Justificación de la investigación**

La justificación de la presente tesis se presenta desde el ámbito teórico, práctico y metodológico a continuación:

Desde la perspectiva teórica, este estudio profundizará en un tema de interés que ha sido mencionado durante años a nivel mundial, pero que aún carece de investigaciones

específicas dentro del ámbito exportador de orégano nacional. Esta contribución ampliará el conocimiento existente y sentará las bases para futuras investigaciones en este campo.

El trabajo de investigación tiene valor teórico ya que nos permite analizar la teoría poco estudiada. Este enfoque permite a los emprendedores y a las empresas entender y comunicar de manera clara y concisa cómo operan, generan valor y generan ingresos. Es una herramienta popular para la innovación empresarial, la planificación estratégica y el desarrollo de nuevos productos o servicios.

Desde la perspectiva práctica, las empresas exportadoras de orégano experimentarán beneficios tangibles al adoptar el innovador y sencillo modelo de negocio Canvas. Esto no solo garantizará su relevancia en el mercado, sino que también impulsará la competitividad, la innovación y la productividad en el sector empresarial.

Desde una perspectiva metodológica, se propondrá un enfoque adecuado para estudiar las empresas del sector del orégano, con el propósito de que puedan implementar y desarrollar el modelo Canvas.

## **1.4. Objetivos de la investigación**

### **1.4.1. Objetivo general**

Analizar la incidencia del Modelo de Negocio Canvas en la productividad empresarial de las compañías exportadoras de orégano seco ubicadas en el distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2024.

### **1.4.2. Objetivos específicos**

- a) Examinar los elementos correspondientes a los recursos clave, actividades clave y alianzas estratégicas, con el fin de establecer su influencia sobre la productividad

empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos, en el año 2024.

- b) Evaluar el efecto de la propuesta de valor en los niveles de productividad empresarial de las organizaciones exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2024.
- c) Caracterizar los segmentos de clientes, las relaciones con los clientes y los canales de distribución, para analizar su contribución al desempeño productivo de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos en el periodo 2024.
- d) Analizar la configuración de la estructura de costos y las fuentes de ingresos, con el propósito de determinar su influencia en la productividad empresarial de las entidades exportadoras de orégano seco en el distrito de La Yarada Los Palos, en el año 2024.

## **1.5. Formulación de Hipótesis**

### **1.5.1. Hipótesis General**

La implementación del Modelo de Negocio Canvas incide significativamente en la productividad empresarial de las organizaciones exportadoras de orégano seco ubicadas en el distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2024.

### **1.5.2. Hipótesis Específicas**

- a) La identificación y gestión de los recursos clave, las actividades estratégicas y las alianzas fundamentales repercuten de manera directa en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos en el año 2024.
- b) La formulación de una propuesta de valor adecuada genera un impacto sustantivo en los niveles de productividad empresarial de las organizaciones exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2024.

- c) La caracterización del segmento de clientes, el establecimiento de relaciones con los clientes y la utilización de canales de distribución pertinentes contribuyen al incremento de la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos en el año 2024.
- d) La estructuración eficiente de los costos operativos y la identificación de fuentes de ingreso relevantes inciden en el desempeño productivo de las organizaciones exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2024.

## CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### 2.1.1. Antecedentes internacionales

En el estudio denominado "Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las PYMES de Lázaro Cárdenas, Michoacán", desarrollado por Cárdenas, Vargas y Almanza (2017), se plantea una propuesta de adecuación del modelo de negocio Canvas con el propósito de potenciar la competitividad de las pequeñas y medianas empresas (PYMES) de dicha región. La investigación subraya la relevancia estratégica de las micro, pequeñas y medianas empresas dentro del entramado económico de México, tanto por su capacidad generadora de empleo como por su contribución al producto interno bruto (PIB). Si bien el Plan Nacional de Desarrollo 2012–2018 reconoce a este sector como un motor clave para el crecimiento económico y la prosperidad nacional, los apoyos estatales han resultado insuficientes, particularmente a raíz del impacto generado por la reciente crisis económica global. En este contexto, se evidencia la necesidad urgente de implementar estrategias innovadoras que impulsen el fortalecimiento y la sostenibilidad de estas unidades económicas, evitando así su estancamiento o desaparición. La presente investigación responde precisamente a esa problemática estructural.

Asimismo, Casas & Poveda (2017) en el plan de grado denominado “Modelo de negocio para validar el emprendimiento “verduritas” en la ciudad de Bogotá” de la Universidad Libre de Bogotá, tiene como propósito diseñar el modelo de negocio para admitir la imagen de emprendimiento “Verduritas” en la ciudad de Bogotá. Debido a ello, el presente estudio intenta forjar el impulso empresarial, social y cultural, estableciendo un vínculo entre el ámbito académico y el contexto actual de la comida saludable, esta no se percibe únicamente como una responsabilidad del personal de salud, sino como un tema de interés general donde una

idea puede contribuir al bienestar de los demás y potenciar su calidad de vida. A través del instrumento Canvas, se dispone de una técnica no solo estratégica, sino también con un gran potencial, que permite a los emprendedores desenvolver sus iniciativas y convertirlas en negocios exitosos.

Caicedo (2016), en el marco de su tesis para la obtención del grado de Magíster en Ingeniería Administrativa en la Universidad del Norte, sede Barranquilla, Se propone el diseño de un modelo de negocio dirigido a la empresa Pulpa de Luruaco, fundamentado conceptualmente en el Modelo Canvas, con el objetivo de estructurar de manera integral los componentes clave que permitan su desarrollo, crecimiento y sostenibilidad en el sector agroindustrial. El objetivo principal de esta propuesta es establecer una misión organizacional y administrativa eficiente para la planta procesadora de frutas, orientada a fortalecer la capacidad productiva de la comunidad de Matamba, ubicada en Los Pendales, municipio de Luruaco. Esta iniciativa responde a las necesidades expresadas por la comunidad y cuenta con el respaldo institucional de la Subgerencia de Promoción y Asuntos Étnicos del Instituto Colombiano de Desarrollo Rural (INCODER), así como de la Asociación Prodesarrollo y Social de Luruaco (APROSOL). Basándose en un análisis teórico de diversos modelos de negocio, con especial atención al Modelo Canvas, se formula una propuesta adaptada al contexto agroindustrial, específicamente para la planta procesadora de pulpa de mango en Los Pendales. El proyecto busca articular a la comunidad local, entidades públicas, empresas privadas y la Fundación Aprosol, con el fin de promover el desarrollo económico y social de la región mediante actividades productivas vinculadas al cultivo, recolección y procesamiento del mango criollo o mango de azúcar, que involucran directamente a 50 familias de la comunidad de Matamba.

### **2.1.2. Antecedentes nacionales**

Sucasaire (2019) en su tesis titulada “La imagen corporativa y la satisfacción del cliente en el banco Interbank, tienda Huacho, año 2018” En esta investigación se concluye que la imagen corporativa ejerce una influencia significativa en la satisfacción del cliente en la sucursal Huacho del Banco Interbank durante el año 2018. De acuerdo con el coeficiente de correlación Rho de Spearman, que alcanzó un valor de 0.753, esta relación se clasifica como positiva y moderada según la escala de Bisquerra. Estos resultados evidencian que la entidad mantiene un enfoque estratégico en su imagen corporativa, lo cual contribuye de manera importante a mejorar la satisfacción de sus clientes

Asimismo, Rojas (2017) llevó a cabo una investigación titulada "Modelo de negocios Canvas para Ayash S.A., empresa multisectorial en la ciudad de Huaraz - 2017", se planteó como objetivo desarrollar un modelo de negocios para la empresa Ayash S.A. La investigación se enmarcó en un enfoque metodológico descriptivo, con un diseño no experimental y transversal. La población estuvo conformada por 27 empleados de Ayash S.A., quienes fueron seleccionados en su totalidad como muestra debido al reducido tamaño de la población. Para la recolección de datos se aplicó un cuestionario enfocado en la variable de estudio. Los resultados obtenidos permitieron realizar un diagnóstico y proponer un modelo de negocios basado en el Canvas para Ayash S.A. en la ciudad de Huaraz durante el año 2017.

Según Cáceres (2016) en el trabajo titulado “Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, al año 2016” Se propuso evaluar de manera objetiva el impacto de la metodología Canvas en la innovación de los modelos de negocio de las Mypes formales dedicadas al calzado en Trujillo durante el año 2016. Este estudio, de tipo descriptivo y con diseño no experimental, se aplicó a una muestra por conveniencia compuesta por dos Mypes del sector calzado en dicha ciudad, considerando la innovación en modelos de negocio como única variable. Los resultados indican que la

metodología Canvas tiene un impacto moderado en la Mype Riberon, alcanzando una puntuación de 3 en la escala evaluativa, atribuible a la incorporación de factores innovadores. En contraste, en la Mype Grupo Romina, donde no se aplicaron estos factores, el efecto fue bajo, con una puntuación de 2. Estos hallazgos evidencian claramente que la implementación de la metodología Canvas genera un efecto positivo en las Mypes del sector calzado estudiadas.

Por otro lado, Dominguez & Gutiérrez en el estudio denominado la competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna, El presente estudio tuvo como objetivo principal determinar la relación existente entre un modelo de competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región Tacna, con la finalidad de analizar, incentivar y promover un modelo competitivo que permita incrementar los ingresos empresariales. La investigación se enfoca en las dificultades que enfrentan estas empresas para diseñar y aplicar estrategias competitivas que les permitan destacarse en el mercado y lograr un crecimiento económico sostenido. A pesar del apoyo brindado por diversas instituciones y plataformas, el sector no ha experimentado un crecimiento significativo a lo largo del tiempo. Entre las causas principales se identifican la carencia de innovación, el limitado conocimiento sobre estrategias competitivas y la escasa incorporación de valor agregado, entre otros factores. Para la recopilación de datos se empleó la metodología de entrevistas personales dirigidas a los directivos de 16 empresas del sector, utilizando un cuestionario basado en la escala de Liker. Este formato permitió a los encuestados expresar su grado de acuerdo con afirmaciones complejas de manera sencilla. La investigación se llevó a cabo bajo un diseño no experimental, con un enfoque explicativo-correlacional. Los resultados evidenciaron que la implementación de un modelo de competitividad está significativamente relacionada con el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco en la región de Tacna. Esta relación se atribuye a la influencia de la gestión y las estrategias competitivas, así como a la mejora en la productividad dentro de las organizaciones.

De igual manera, se identificó que las estrategias de competitividad mantienen una conexión significativa con el desarrollo económico de dichas empresas. Cabe resaltar que la estrategia más empleada por los empresarios es la diferenciación basada en el producto

### **Antecedentes locales**

Portugal (2019), en el marco de su investigación, tuvo como propósito analizar la influencia que ejerce el Modelo de Negocio Canvas sobre la productividad empresarial de las organizaciones olivícolas ubicadas en el distrito de La Yarada Los Palos durante el año 2019. La estrategia metodológica adoptada se sustentó en un diseño de tipo descriptivo-correlacional, utilizando como muestra dos empresas representativas del sector olivícola: Sur Oliva S.A.C. y Baumann Crosby S.A. La operacionalización del Modelo Canvas se abordó desde una doble perspectiva: por un lado, mediante el análisis del lienzo Canvas; y por otro, a través de la aplicación de un cuestionario estructurado de 13 ítems, dirigido a una muestra compuesta por 20 colaboradores y clientes. Para evaluar la variable productividad empresarial, se utilizó un instrumento con 9 ítems estructurados en escala de Likert, aplicado al mismo grupo de participantes.

Los hallazgos empíricos respecto a los nueve componentes del Modelo Canvas destacaron elementos relevantes tales como: recursos clave, representados por la infraestructura de campo y de procesamiento, equipamiento industrial y materiales especializados para el aseguramiento de la calidad; actividades clave, enfocadas en las líneas de procesamiento de aceitunas negras y verdes; y alianzas estratégicas, constituidas por proveedores de insumos y entidades gremiales como la asociación Pro Olivo.

Para validar la hipótesis, se empleó la prueba estadística de Chi cuadrado con un nivel de confianza del 95%. Los resultados obtenidos fueron estadísticamente significativos,

evidenciando que la productividad empresarial se ve influenciada por la implementación del modelo de negocio Canvas.

Ancco, Llanos y Mamani (2015), en su estudio titulado "Propuesta de mejora para el modelo de gestión estratégica de la imagen e identidad corporativa de la empresa agroexportadora Estela y Compañía S.C.R.L." desarrollado en Tacna, tuvieron como finalidad promover un proceso de transformación organizacional sustentado en la mejora continua. La metodología utilizada se enmarcó en un enfoque descriptivo, apoyado en la aplicación de instrumentos como encuestas estructuradas con escala de Likert, dirigidas a los colaboradores de la organización, con el propósito de recolectar información precisa y representativa. Los hallazgos empíricos evidenciaron una carencia significativa de conocimiento institucional entre el personal, especialmente en lo referente a la historia, misión, visión y valores de la empresa, lo cual revela debilidades en los mecanismos de comunicación interna. Esta situación repercute negativamente en el rendimiento laboral y en la eficiencia de diversos procesos internos. En síntesis, se concluye que tanto la imagen como la identidad corporativa representan factores determinantes en la proyección externa de la empresa y, por ende, constituyen elementos estratégicos para su posicionamiento comercial. En este contexto, la propuesta de rediseño del modelo de gestión estratégica tiene como finalidad captar nuevos clientes y consolidar la presencia organizacional. Se recomienda, por tanto, que la empresa continúe fortaleciendo su estructura operativa y modernizando sus procesos, dado que, a pesar de su posicionamiento en el sector exportador, persisten áreas críticas que demandan intervención.

Chirinos et al. (2009), en el desarrollo de su tesis titulada "Exportación de orégano de Tacna al mercado de Brasil", realizada en la ciudad de Tacna, Se identificaron los principales actores involucrados y el contexto en el que se desarrolla la cadena productiva del orégano peruano, destacando la participación activa de la empresa Agroindustrias San Pedro. A partir de este análisis, se puede afirmar que la región de Tacna cuenta con ventajas comparativas que

favorecen el desarrollo sostenible de la actividad agroindustrial vinculada a esta planta aromática.

Asimismo, se identificó que los canales de distribución generan márgenes de rentabilidad superiores, lo cual representa oportunidades de expansión tanto en el corto como en el mediano plazo, especialmente en los segmentos mayorista y minorista. Sin embargo, se evidenció que la limitada trayectoria en comercio exterior de los agentes participantes ha restringido los avances en la internacionalización del producto. Por ende, se concluye que los compradores internacionales, tanto mayoristas como minoristas, exigen una atención diferenciada fundamentada en relaciones comerciales que se basen en la confianza, la seguridad y el profesionalismo.

La utilización de una página web junto con la distribución de folletos durante la visita de campo contribuyó a construir una imagen de confianza frente a los clientes potenciales. No obstante, es fundamental reconocer que el mercado brasileño presenta importantes barreras de entrada, tales como una protección estatal robusta frente a productos extranjeros y procedimientos administrativos complejos, lo que limita el acceso directo al mercado minorista, a pesar de que este segmento ofrece mayores niveles de rentabilidad.

Los consumidores priorizan la calidad y el precio de los productos que adquieren, mientras que la marca tiene una menor influencia en su decisión de compra. La mayor demanda de alimentos proviene de los niveles socioeconómicos C, D y E, quienes buscan productos con buen sabor y aroma. Estas características crean un entorno favorable para la expansión del mercado del orégano peruano en Brasil.

### **2.1.3. Bases teóricas**

#### **2.2.1. Modelo o estructura de Negocio**

El mercado evoluciona constantemente, haciendo de la competitividad un elemento fundamental para la supervivencia empresarial. La falta de planificación y la improvisación pueden llevar al retiro inmediato de una empresa, impidiendo que cumpla con sus objetivos. Por esta razón, el diseño estratégico de actividades y una adecuada planificación organizacional son esenciales para establecer las directrices necesarias que permitan satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes (Rojas, 2017).

El modelo de negocios es una herramienta fundamental para la gestión eficiente de una empresa. Este modelo sirve como una base en la que se deben integrar diversas estrategias e inversiones de capital con el objetivo de generar rentabilidad y fomentar el crecimiento empresarial (Hill, Charlie & Jones, Garet, 2009). Además, este enfoque incluye las acciones a ejecutar y los recursos necesarios para garantizar la complacencia de los clientes.

De acuerdo con Rojas (2017), un modelo de negocio es una herramienta fundamental para la planificación y ejecución de las actividades que una empresa llevará a cabo al ingresar al mercado. Representa la visión empresarial y la integración de todos sus componentes, además de servir como guía para desarrollar estrategias y enfrentar la competencia.

Según Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio es una herramienta conceptual que permite crear, entregar y capturar el valor dentro de una organización, facilitando la toma de decisiones y sus implicaciones. Por su parte, Mullins y Komisar (2010) Se señala que este modelo establece el marco de la actividad económica que condiciona la capacidad de un negocio para mantener su liquidez y su atractivo frente a los inversionistas.

En otras palabras, el modelo de negocio es la base económica que sostiene a la empresa en todos sus aspectos.

## **Tipos de modelo de negocio**

En el entorno empresarial actual, caracterizado por cambios constantes, la competitividad se convierte en un factor esencial para la supervivencia de las empresas. La falta de planificación y la improvisación pueden llevar al retiro inmediato del mercado, frustrando los objetivos originales de la empresa. Por esta razón, el diseño cuidadoso de actividades y la planificación organizativa son fundamentales para establecer directrices claras que satisfagan las necesidades y expectativas de los clientes (Rojas, 2017).

El modelo de negocios se erige como una herramienta crucial para la gestión efectiva de empresas. Es un marco en el cual se integran diversas estrategias e inversiones de capital con el fin de generar rentabilidad y crecimiento (Hill, Charlie & Jones, Garet, 2009). Este instrumento permite identificar las acciones a implementar y los recursos requeridos para asegurar la satisfacción del cliente.

Según Rojas (2017), un modelo de negocio es el instrumento mediante el cual se planifican y ejecutan todas las actividades empresariales al ingresar al mercado. Representa la visión integral de la empresa y proporciona una guía para la formulación de estrategias y la competencia.

De acuerdo con Osterwalder y Pigneur (2010), el modelo de negocio se define como un marco conceptual que facilita a las organizaciones la creación, entrega y captura de valor, influyendo de manera directa en la toma de decisiones y sus resultados. Por su parte, Mullins y Komisar (2010) describen el modelo de negocio como el patrón de actividad económica que determina la solvencia financiera y el atractivo que una empresa presenta para los inversionistas. En síntesis, el modelo de negocio constituye la base económica que sustenta integralmente a la empresa.

## **Modelos de negocios**

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

El modelo de negocio, también conocido como "desarrollo en cascada", se distingue por su enfoque secuencial, en el cual cada etapa debe completarse antes de dar inicio a la siguiente. Es ampliamente empleado en el desarrollo de software.

En la figura 1 se pueden observar las distintas fases del modelo Waterfall. Sin embargo, una de sus principales desventajas es que los cambios necesarios no pueden identificarse hasta que todo el proceso ha finalizado. Para solucionar este inconveniente, se han incorporado algunas modificaciones, como la implementación de prototipos intermedios, que permiten verificar el correcto funcionamiento antes de obtener el producto final.

**b. Modelo de negocios Lean.**

Garzozzi Pincay et al. (2014) exponen que el enfoque Lean Business Model tiene como finalidad optimizar la productividad organizacional a través de la adopción de principios originarios del sistema de manufactura de Toyota. Este sistema se enfoca en la supresión de desperdicios en el proceso productivo, tales como defectos, sobreproducción, tiempos muertos, operaciones innecesarias, y movimientos logísticos ineficientes. Entre los principios fundamentales se encuentran:

- **Reducción de actividades improductivas:** eliminación de tareas no esenciales durante las fases de requisitos, diseño, implementación, validación y mantenimiento.
- **Aprendizaje iterativo:** evaluación constante de avances para fomentar una mejora continua.
- **Entrega temprana del producto:** lanzamiento inicial del producto para obtener retroalimentación oportuna y realizar ajustes pertinentes.

- **Toma de decisiones fundamentadas:** postergación de decisiones críticas hasta disponer de evidencia suficiente.
- **Empoderamiento del equipo:** promoción de una cultura colaborativa, en la cual todos los miembros, independientemente de su jerarquía, participen en la toma de decisiones.
- **Integridad sistémica:** abordaje integral de las problemáticas organizacionales, favoreciendo soluciones completas y sostenibles.

### c. Modelo de Negocios Lean Startup

Según Ries (2012), la metodología Lean Startup emerge como una respuesta a la elevada tasa de fracasos en emprendimientos tecnológicos, proponiendo un marco estratégico centrado en el aprendizaje validado, la experimentación sistemática y la interacción temprana con el cliente. Esta propuesta se apoya en tres metodologías clave: Lean Startup, Stage Gate y Business Model Generation (Osterwalder & Pigneur, 2010). Las dos primeras priorizan la vinculación temprana con los clientes durante el proceso de creación y lanzamiento de productos, mientras que la tercera estructura el modelo de negocio mediante el enfoque Canvas.

El enfoque Lean Startup se fundamenta en el principio de que el éxito empresarial no depende únicamente del producto desarrollado, sino del aprendizaje adquirido en torno a la propuesta de valor y su aceptación por parte del mercado objetivo. Contrario a la lógica tradicional de desarrollo prolongado sin validación previa, este modelo prioriza la verificación temprana del interés real del cliente, con el fin de minimizar el desperdicio de recursos y tiempo.

El ciclo Build-Measure-Learn representa el núcleo del método, mediante el cual se construyen prototipos iniciales (Producto Mínimo Viable o MVP), se obtienen datos relevantes del usuario, y se decide si es necesario pivotar o perseverar en la dirección estratégica adoptada.

A través del uso del MVP, se estructuran hipótesis sobre el comportamiento del consumidor (por ejemplo, si pagaría por la solución ofrecida), y se valida la funcionalidad esencial de la propuesta. Esta estrategia busca, en última instancia, establecer modelos de negocio sostenibles y escalables en un entorno de incertidumbre e innovación.

#### **d. Modelo de Proceso Idea a lanzamiento**

Según Edgett (2015), Se plantea que, al establecer una empresa productiva, resulta fundamental reflexionar sobre su capacidad para desarrollar productos y servicios innovadores de forma sostenible, asegurando un posicionamiento sólido en el mercado a largo plazo. Si la respuesta es positiva, implica comprender que el desarrollo de nuevos productos representa un desafío complejo, lo que requiere la implementación de procesos innovadores que faciliten su creación y evaluación. El objetivo del modelo Stage Gate es generar valor y reducir los riesgos asociados con la innovación, permitiendo a la empresa mejorar y comercializar sus productos de manera eficiente y rentable. Este modelo se fundamenta en cinco componentes clave que han mostrado ser efectivos en el proceso de innovación:

- **Innovación enfocada en el cliente:** Se busca desarrollar productos innovadores que se diferencien de los existentes en el mercado, atendiendo las necesidades de los consumidores y ofreciendo propuestas de valor atractivas.
- **Definiciones y acciones tempranas:** Las decisiones y acciones tomadas en las primeras etapas de desarrollo son cruciales para determinar el éxito o fracaso del producto. Estas decisiones influirán en las características, atributos y beneficios del producto, y en la comprensión del valor que los clientes perciben en él.
- **Puntos de toma de decisión (Avanzar/Parar):** A lo largo del proceso de desarrollo, se establecen puntos específicos en los que se evalúa si se continúa o se detiene el proyecto.

- **Equipos multifuncionales reales:** El trabajo colaborativo entre diferentes disciplinas dentro de la organización es esencial para el éxito del proceso de innovación.
- **Involucramiento de la alta dirección:** La participación activa de los directivos es clave para dirigir y apoyar las iniciativas de innovación.

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

El Modelo de Negocio Canvas se presenta como una herramienta versátil y aplicable en empresas de diversos tamaños, desde pequeñas hasta grandes, debido a su simplicidad, utilidad y capacidad inmediata para proporcionar una comprensión profunda de la organización donde se implementa, permitiendo así definir estrategias rentables en su sector (Rojas, 2017).

Desarrollado por Alexander Osterwalder, proporciona una representación simplificada de la lógica empresarial, explicando lo que una empresa ofrece a sus clientes, cómo llega a ellos, cómo mantiene la relación y cómo genera ingresos. También conocido como "Lienzo de Modelos de Negocio", esta herramienta de gestión es utilizada para definir e implementar modelos de negocio innovadores. El Canvas detalla la interrelación entre sus nueve componentes, lo que lo convierte en una herramienta útil para analizar el funcionamiento de las empresas (Osterwalder & Pigneur, 2010, p. 16).

#### **Dimensiones o módulos del Modelo de Negocio Canvas**

Según Andrade (2012), La metodología Canvas parte del supuesto de que toda empresa debe contar con una propuesta de valor clara que sea comunicada a sus clientes potenciales. Para ello, es necesario disponer de los recursos adecuados y establecer relaciones tanto con agentes internos como externos. Osterwalder propone que el modelo se estructura en nueve módulos fundamentales: segmentos de mercado, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, asociaciones clave, estructura de costos, propuesta de valor,

recursos clave y actividades clave, los cuales permiten visualizar y gestionar integralmente el modelo de negocio

**a. Segmentación de clientes**

El propósito es clasificar a los clientes en segmentos específicos según características similares y detallar sus necesidades, indagar más información geográfica y demográfica, gustos, etc. Posteriormente, uno se puede encargar de situar a los consumidores presentes en los otros segmentos para últimamente tener alguna estadística y progreso de cada conjunto.

**b. Propuesta de valor**

Osterwalder y Pigneur (2010) introducen el concepto de la Propuesta de Valor en su obra *Business Model Generation* (2010), destacando que “la propuesta de valor es lo que impulsa a un cliente a elegir una empresa sobre otra; su propósito es resolver un problema o satisfacer una necesidad del cliente”. Las propuestas de valor consisten en un conjunto de productos o servicios diseñados para satisfacer las necesidades de un segmento de mercado específico. En este sentido, la propuesta de valor se configura como el conjunto de beneficios que una empresa ofrece a sus clientes. Algunas propuestas pueden ser innovadoras, introduciendo elementos nuevos y disruptivos, mientras que otras pueden ser similares a las ofertas existentes, pero incorporando características adicionales. El mapa de la propuesta de valor permite organizar y estructurar las principales características de dicha propuesta dentro de un modelo de negocio, clasificándolas en productos y servicios, factores que disminuyen las pérdidas y elementos que aumentan la satisfacción del cliente.

- I. **Productos y servicios:** Consiste en un inventario detallado de los productos y servicios ofrecidos, que sirve como fundamento para la elaboración de la propuesta de valor.

- II. **Creadores de alegrías:** Describen cómo los productos y servicios generan experiencias positivas para los clientes, proporcionando beneficios y resultados que estos esperan, desean o que incluso podrían sorprenderles.
- III. **Aliviadores de frustraciones:** Explican cómo los productos o servicios abordan las dificultades que enfrentan los clientes, destacando cómo se eliminan o minimizan los aspectos incómodos antes, durante o después de realizar una tarea.

El propósito principal de la propuesta de valor es definir el valor creado para cada segmento de clientes, detallando los productos y servicios ofrecidos. Cada propuesta de valor debe incluir el producto o servicio principal y el nivel de atención proporcionado, considerando aspectos como:

- Originalidad
- Desempeño
- Estructura
- Identidad
- Valor
- Disminución de gastos
- Mitigación del riesgo
- Variantes del producto

**c. Canales de distribución**

Los canales de distribución definen cómo se establece la comunicación con los clientes, abarcando aspectos como la información, evaluación, compra, entrega y postventa. Es crucial seleccionar el canal de distribución más adecuado, tomando en cuenta factores como su tasa de éxito, la eficacia en costos y los beneficios que se esperan obtener con su elección.

#### **d. Relación con el cliente**

En esta sección se especifican los recursos de tiempo y dinero necesarios para mantener la interacción con los clientes. Usualmente, cuando un producto o servicio tiene un precio elevado, los clientes esperan una relación más directa y estrecha con la empresa.

- Asistencia personalizada
- Asistencia dedicada
- Autoservicio
- Servicios automatizados
- Comunidades
- Co-creación

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

El objetivo de esta fase es identificar el impacto económico generado por cada segmento de clientes, reconociendo las fuentes de ingresos asociadas a las actividades económicas. Esto proporciona una visión integral sobre qué grupos son más rentables y cuáles no, facilitando el diseño de estrategias específicas para cada producto o servicio. Así, es posible optimizar o redefinir los objetivos establecidos.

#### **f. Recursos clave**

Tras realizar un análisis exhaustivo de los clientes, resulta fundamental enfocar la atención en la organización. Para ello, es necesario emplear la información previamente recopilada, seleccionando la propuesta de valor que resulte más pertinente y vinculándola con el segmento de clientes correspondiente, los canales de distribución, las relaciones establecidas con los clientes y las fuentes de ingresos. Este procedimiento facilita la identificación de los recursos clave indispensables para que la empresa pueda entregar su propuesta de valor de

manera eficiente. Este método debe aplicarse a cada propuesta de valor individualmente. A partir del análisis del mercado vigente, los recursos clave más relevantes pueden comprender:

- Organizativos
- Laborales
- Funcionales
- Monetarios

**g. Actividades clave**

A partir de la propuesta de valor más significativa, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se identifican las actividades esenciales para llevar la oferta de la empresa al mercado. En esta sección, se definen las acciones prioritarias que contribuirán a alcanzar un objetivo específico, como mejorar la calidad o incrementar las ventas.

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

En esta sección se describen los proveedores, socios y aliados que juegan un papel fundamental en el funcionamiento de la empresa. Al definir esta red de colaboración, se pueden establecer alianzas estratégicas que optimicen los beneficios obtenidos de cada uno de los colaboradores.

**i. Estructura de costos**

En esta sección se describen los costos asociados a la empresa, iniciando con el gasto más significativo, que generalmente corresponde al costo de producción, seguido por los costos relacionados con la publicidad y otros desembolsos que varían según las características específicas del negocio. Posteriormente, se vinculan estos costos con los bloques previamente definidos. Es fundamental que este análisis sea claro y fácil de comprender.

## El lienzo Canvas

INCAE (2018) Se hace referencia a un modelo estratégico dirigido a emprendedores, resaltando el Lean Canvas como una herramienta visual concebida específicamente para startups. Esta metodología está en consonancia con el enfoque Lean Startup, el cual prioriza el desarrollo de nuevas ideas y su prototipado con el propósito de validar la demanda del mercado para las soluciones planteadas. (p. 1).

### Figura 1

*Lienzo Canvas*



Fuente: INCAE

### Importancia del modelo de Negocio Canvas

El modelo Canvas ha demostrado su relevancia al mostrar su eficacia a través de una plantilla única que expone de manera clara y concisa los nueve componentes esenciales de un proyecto o negocio, los cuales se encuentran interconectados. Esta herramienta es adaptable, permitiendo su ajuste conforme a las actividades y condiciones particulares de cada organización. La importancia del modelo de negocio Canvas radica en su flexibilidad, que facilita su aplicación o modificación según las necesidades y características específicas de las empresas. Si bien se reconoce que cada organización tiene un objetivo único que la diferencia

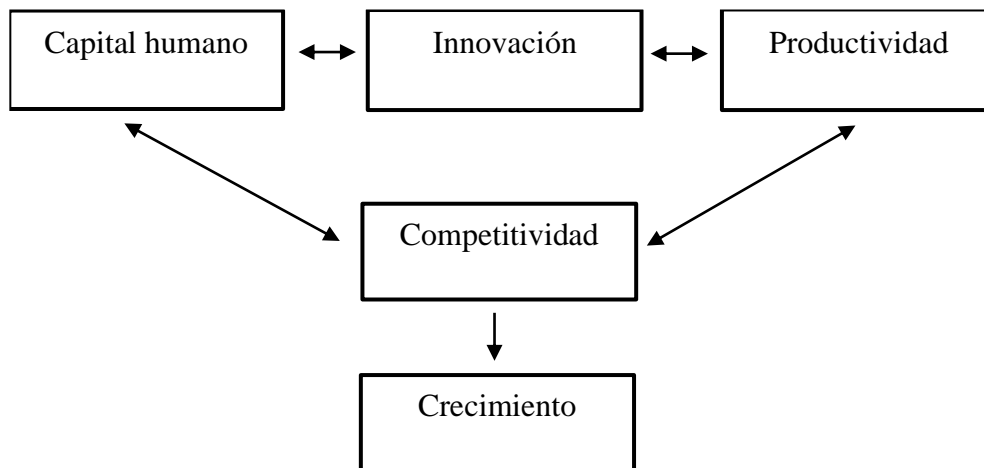
de las demás, todas deben generar ingresos de manera clara para sostenerse y crecer en el mercado.

### 2.2.2. Productividad Empresarial

Según Medina (2007), El concepto de productividad ha existido por más de dos siglos; sin embargo, fue hasta 1950 cuando la Organización para la Cooperación Económica Europea formuló una definición formal, describiéndola como la relación entre la cantidad producida y uno de los factores de producción.

**Figura 2**

*Interacción entre capital Humano, Innovación y Productividad*



*Fuente:* Medina (2007)

Si bien los recursos tangibles son reconocidos como elementos fundamentales en el proceso productivo de una organización, diversas teorías enfatizan la relevancia de integrar igualmente los recursos intangibles, dado que estos pueden desempeñar un papel crucial en la mejora de la productividad. La productividad se entiende como la relación entre la cantidad de bienes y servicios generados y los recursos utilizados para su producción.

De acuerdo con Koontz y Weihrich (2004) y Robbins y Coulter (2000), en el ámbito de la manufactura, la productividad se emplea como un indicador para evaluar el desempeño de talleres, maquinaria, equipos de trabajo y personal. Esta se calcula dividiendo el volumen total

de producción entre la cantidad de recursos utilizados. Además, se subraya que la productividad está influenciada por el avance de los medios de producción, los desarrollos tecnológicos y la mejora de las competencias del personal (p. 30).

### **Productividad empresarial**

En el ámbito empresarial, la productividad es considerada como el factor más relevante para crear progreso y beneficios. Pero, en esta perspectiva, la productividad empresarial se define como el efecto de una serie de acciones que deben llevar al logro de un entorno profesional favorable y los fines corporativos. Esto implica considerar la relación entre los recursos invertidos para lograr los objetivos y los resultados obtenidos (Carro y Gonzales, 2005).

Aspectos a tener en cuenta a fin de optimizar la productividad empresarial:

- a) Establecimiento de metas: Definir metas es fundamental para el éxito de una empresa, ya que proporciona una dirección clara y motiva a los empleados. Sin embargo, alcanzar estos objetivos puede ser desafiante debido a la falta de motivación, distracciones o falta de competencia. La eficiencia debe ser una prioridad para maximizar resultados.
- b) Promoción de sinergias: es crucial tener claros los valores organizacionales para fomentar la comunicación y el trabajo en equipo, lo que aumenta la motivación interna y, por ende, la productividad.
- c) Estímulo a la creatividad: la incentivación no se limita al aspecto financiero; es esencial promover la creatividad para impulsar la innovación y generar cambios que incrementen la productividad. La creatividad es crucial para la supervivencia y competitividad en un mercado en constante cambio.
- d) Innovación tecnológica: la implementación de avances tecnológicos mejora los resultados y eleva la productividad. Las empresas deben estar en un proceso continuo

de innovación, incorporando nuevas tecnologías e invirtiendo en procesos de producción más eficientes. Estas herramientas también juegan un papel crucial en la eliminación de procesos que no aportan valor.

- e) Delegación de responsabilidades: la delegación eficaz de tareas es fundamental para la productividad empresarial. Un buen líder sabe delegar responsabilidades en las personas adecuadas, lo que optimiza el uso del tiempo y promueve el desarrollo del equipo.
- f) Planificación de actividades: la gestión adecuada del tiempo es esencial para aumentar la productividad. La planificación diaria y la priorización de tareas son fundamentales para alcanzar los objetivos establecidos.
- g) Flexibilidad laboral: la flexibilidad laboral es clave para motivar a los empleados y aumentar su productividad. El equilibrio entre las responsabilidades laborales y familiares resulta fundamental para ambos géneros, ya que favorece la disminución del ausentismo en el ámbito empresarial. Buscar un equilibrio adecuado es fundamental para mejorar el rendimiento y la satisfacción de los empleados.

### **Orégano (nombre científico y comercial)**

El orégano, científicamente denominado *Origanum vulgare* L., pertenece a la familia Lamiaceae y al género *Origanum*. De acuerdo con Di Fabio (2007), en el Perú las variedades cultivadas de esta planta son conocidas comúnmente como "Zambito" y "Nigra", las cuales corresponden a híbridos originados del cruce entre la mejorana (*Origanum majorana* L.) y las subespecies *Origanum vulgare* L. subsp. *vulgare* y *Origanum vulgare* L. subsp. *virens*.

La taxonomía es la siguiente:

- Reino: Plantae (plantas)
- División: Angiospermas (plantas con flores)

- Clase: Dicotiledóneas (plantas cuyos embriones poseen dos cotiledones)
- Orden: Tubiflorales (plantas con flores tubulares)
- Familia: Labiadas (también conocida como Lamiaceae, caracterizada por plantas aromáticas)

Respecto a las variedades más conocidas de orégano es la variedad griega *Origanum vulgare* originario de Europa y el *Lippia graveolans* originario de México. El contenido de cada uno de sus principales componentes va a depender de la especie, el clima, la altitud, la época de recolección y el estado de crecimiento Análisis de mercado (2019).

### **Sector exportador del orégano**

La región de Tacna se posiciona como el principal productor de orégano (*Origanum vulgare* L.) en el Perú, con un total de 2,499 hectáreas cultivadas y una producción de 11,946 toneladas, lo que equivale al 65% de la producción nacional. Aproximadamente el 70% de estas áreas productivas se encuentran en valles interandinos, a altitudes que oscilan entre los 2,000 y 3,500 metros sobre el nivel del mar. El cultivo de orégano tiene un impacto económico relevante dentro de la agricultura familiar y desempeña un papel clave en la agroindustria y la agroexportación (Contreras et al., 2020).

El cultivo de orégano (*Origanum vulgare* L.) representa la principal actividad económica en las zonas interandinas, gracias a condiciones naturales que le otorgan una ventaja comparativa en términos productivos. No obstante, factores globales como el cambio climático han generado impactos negativos en los sistemas agrícolas, manifestándose en la degradación del suelo y alteraciones en el ciclo hidrológico, lo que incrementa la necesidad de mayor inversión para asegurar las cosechas.

El cultivo de orégano se desarrolla en terrenos con fuertes pendientes, características de la fisiografía y topografía de los valles interandinos (Salcedo y Guzmán, 2014). Para su

producción, se aplican técnicas tradicionales propias de cada región, empleando fuentes de agua de distinta calidad, lo que influye en la variabilidad del producto. Asimismo, el grado de innovación tecnológica en su cultivo varía según la zona. A pesar de estas diferencias, el orégano es considerado el cultivo de mayor rentabilidad. Estudios han demostrado que su rentabilidad puede ser hasta diez veces mayor en comparación con los cultivos tradicionales (Chirinos et al., 2009).

Los “morfotipos” de orégano procedentes en la región son varios, pero los más distribuidos son la “nigra mejorada”, “oreja de elefante” y “chinito coposo”, entre otros. Debido a la producción basada en prácticas heredadas ancestralmente, los productores de orégano no llevan un registro formal de sus costos de producción. No obstante, reconocen que estos costos influyen directamente en la rentabilidad. En este sentido, en ocasiones perciben que obtienen ganancias y en otras que enfrentan pérdidas, aunque tienen claro que sus ingresos dependen de factores como la producción, la calidad del producto y los precios establecidos por los compradores.

Chirinos et al. (2009) afirman que el precio del orégano está condicionado por el comportamiento de los principales países productores a nivel mundial, como Turquía y Grecia, así como por la demanda proveniente de los principales mercados compradores, entre ellos Estados Unidos y Europa. Estos mercados influyen en los productores locales a través de una red de intermediarios. Además, los costos de producción varían en cada región debido a diferencias en los métodos de cultivo, la calidad del suelo y el agua, así como a los microclimas generados por la topografía del terreno (Murrell & Espinoza, 2006), entre otros factores. En consecuencia, el precio que los comerciantes o acopiadores pagan por kilogramo de orégano varía según la localidad.

## **Problemática del sector**

Según datos de Trademap, el consumo global de orégano seco ha experimentado un incremento del 11.94% en los últimos cinco años, tomando como referencia el código arancelario armonizado de seis dígitos (121190). El término abarca plantas, partes de plantas, semillas y frutos de especies empleadas principalmente con fines específicos. Sin embargo, las exportaciones peruanas dentro de esta categoría solo registraron un incremento marginal del 0.79% en el mismo lapso. Por otro lado, la Organización Mundial del Comercio (OMC) proyecta que la demanda insatisfecha de orégano en el mercado internacional continuará en ascenso.

Es importante destacar que la región de Tacna se ha consolidado como un importante centro productor de orégano, gracias a sus condiciones favorables de clima y suelo. La región de Tacna es reconocida como la principal productora de orégano en Perú, debido a que sus cosechas se realizan dos veces al año, a diferencia de otros departamentos donde la producción es intermitente. Esta particularidad otorga a Tacna una ventaja competitiva significativa, ya que el orégano seco puede ser recolectado en más de dos ocasiones anuales, lo que favorece tanto la productividad como las exportaciones del producto. Esta capacidad de producción continua contribuye a que Tacna concentre aproximadamente el 65% de la producción nacional de orégano, consolidándose como un centro clave para el cultivo y la comercialización de esta hierba aromática.

En el marco del Plan Estratégico Regional Exportador de Tacna, junto con el Plan Operativo para el Orégano y el Plan Estratégico del Sector Agrario, se identifica como uno de los principales retos la mejora en la comercialización y la competitividad del producto. En relación con las exportaciones peruanas de orégano (*Origanum vulgare*), clasificadas bajo el

código arancelario 1211903000, se ha observado una disminución promedio del 12.75% en el valor FOB durante los últimos tres años.

**Tabla 1**

*Exportaciones de orégano de Perú entre 2014 y 2016 (valoradas en FOB).*

<b>Exportaciones peruanas</b>	
<b>Años</b>	<b>Valor FOB</b>
<b>2016</b>	\$14.550,710.34
<b>2017</b>	\$10.196,453.54
<b>2018</b>	\$12.322,371.25

Nota: SICEX-Promperú

Según el Índice de Competitividad publicado por el Foro Económico Mundial, que evalúa la capacidad de un país para gestionar sus recursos y habilidades con el fin de asegurar un elevado nivel de bienestar para su población, se observa un deterioro en la calificación de nuestro país en comparación con el informe de 2015, cuando obtuvo una puntuación de 4.24 puntos. En la edición más reciente, Perú se posiciona en el puesto 63 de 67 países evaluados, alcanzando su puntaje más bajo con 43.4 puntos, lo que representa una disminución significativa respecto a años anteriores y refleja un retroceso en áreas clave como desempeño económico, eficiencia gubernamental, eficiencia empresarial e infraestructura. Este descenso evidencia la necesidad urgente de implementar reformas estructurales profundas para mejorar la competitividad y, con ello, el bienestar de la población

Actualmente, ocupa la posición 69 en el ranking de competitividad global entre 142 países analizados, lo que representa un retroceso respecto al puesto 65 alcanzado en 2015 (Expansión, 2020).

**Tabla 2**

*Perú - Índice de Competitividad Global*

<b>Año</b>	<b>Ranking de Competitividad</b>	<b>Índice de Competitividad</b>
------------	----------------------------------	---------------------------------

2020	69	4.21
2019	65	4.24
2018	61	4.25
2017	61	4.28
2016	67	4.21
2015	73	4.11
2014	78	4.01
2013	83	3.95
2012	86	3.90

*Fuente:* Diario Expansión (2020)

A continuación, se observa la relación de las principales empresas exportadoras de orégano seco:

**Tabla 3**

*Empresas exportadoras de orégano Seco en la región Tacna*

<b>Empresas exportadoras de orégano seco de la región Tacna</b>	<b>Total general</b>	<b>Participación</b>
AROMATICO INVERSIONES SAC	\$10,489,301	29.28%
ESTELA Y COMPANIA S.C.R.L.	\$7,463,621	20.84%
NOVOS DISTRIBUCION Y EXPORTACION DEL PERU SAC	\$4,695,241	13.11%
SABOR PERUANO DE EXPORTACION S.A.C	\$2,905,208	8.11%
AGROINDUSTRIAS SAN PEDRO SA	\$3,016,447	8.42%
ESPECERIAS DEL SUR S.A.C.	\$2,617,985	7.31%
PRODUCTOS VEGETALES DE EXPORTACION	\$2,061,215	5.75%
AGRONEGOCIOS ANDINOS E.I.R.L	\$886,986	2.48%
IMPORT EXPORT B & M SAC	\$622,429	1.74%
FOOD FLORES IMPORT & EXPORT SAC	\$520,638	1.45%
EXPORTACION ALIMENTICIA Y ESPECIES S.A.C	\$334,744	0.93%
EXPORTACIONES MIRSA EIRL	\$32,483	0.09%
MICOTI S.A.C.	\$52,850	0.15%
Rentalac S.A.C.	\$66,762	0.19%
Jasefra E.I.R.L	\$0	0.00%

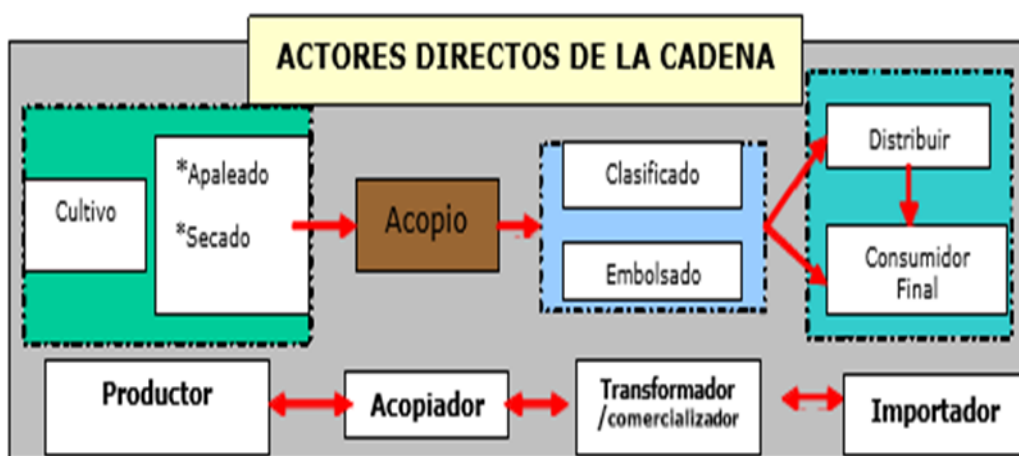
Agroindustrias don Gustavo S.R.L.	\$0	0.00%
<b>TOTAL VALOR FOB \$</b>	<b>\$35,818,761</b>	<b>100.00%</b>

Fuente: SUNAT

Por otro lado, se observó la participación de los actores directos de la cadena productiva del orégano donde destaca la labor del acopiador para su posterior comercialización.

**Figura 3**

*Actores directos de la cadena productiva del orégano*

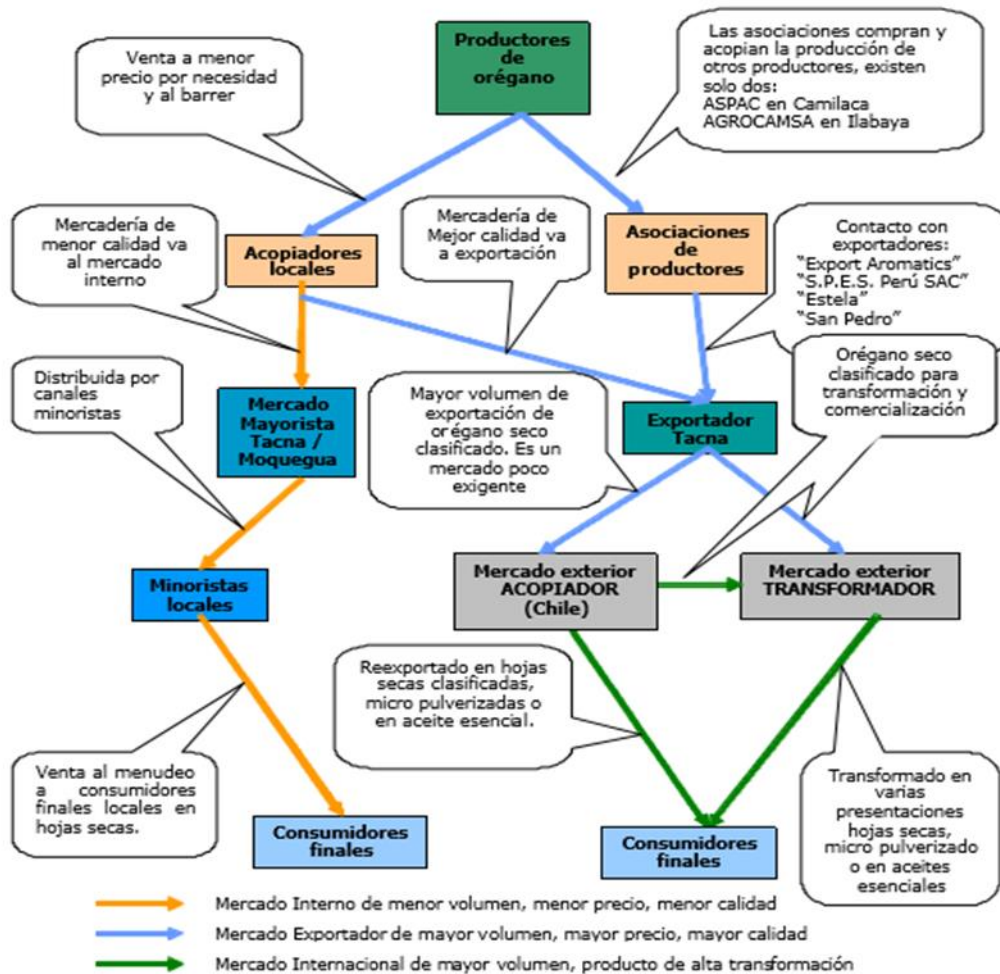


Fuente: Ojeda, Tello & Hernández (2019)

En la figura 3 se distingue la red de relaciones entre los actores de la cadena productiva del orégano, donde destaca el mercado interno, internacional, mercado acopiador entre otros.

**Figura 4**

*Flujo de relación entre actores de la cadena productiva del orégano*



Fuente: Ojeda, Tello & Hernández

### 2.3. Definición de términos básicos

#### Enfoque empresarial

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

#### Plan de negocio

“Se trata de un documento que, una vez definido el modelo de negocio, se redacta con el fin de describir, de forma detallada en qué va a consistir el negocio, cuáles son sus objetivos,

las estrategias comerciales y de marketing que se van a poner en marcha para alcanzar dichos objetivos, el proceso productivo, la inversión requerida, la rentabilidad esperada...”  
Expertemprende (2017) p.18.

### **Modelo Canvas**

“El Modelo Canvas en su aspecto fundamental se trata de una herramienta que permite detectar sistemáticamente los elementos que generan valor al negocio. Dentro de este paradigma, la única regla fija que hay es la de no auto inhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso” (Andrade, 2012).

### **Mercado de masas**

“Los modelos de negocio que se centran en el público general no distinguen segmentos de mercado. Tanto las propuestas de valor como los canales de distribución y las relaciones con los clientes se centran en un gran grupo de clientes que tienen necesidades y problemas similares. Este tipo de modelo de negocio es bastante habitual en el sector de la electrónica de gran consumo”.

### **Competitividad**

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

### **Productividad**

De acuerdo con el portal web WorkMeter (2012), la productividad se define como "la relación entre los resultados obtenidos de una actividad productiva y los recursos necesarios

para alcanzarlos". Sin embargo, Carro et al. (2005) sostienen que "la productividad implica la mejora en el proceso productivo. En términos más amplios, se trata de una comparación favorable entre los recursos empleados y la cantidad de bienes y servicios generados" (p. 1).

### **Productividad empresarial**

Corvo (2018) define la productividad empresarial como el resultado de utilizar de manera eficiente los recursos disponibles para producir bienes o servicios que sean rentables.

### **Lean Startup**

El enfoque Lean Startup se centra en desarrollar un producto que satisfaga las necesidades del cliente, por el cual este esté dispuesto a pagar, maximizando el uso de los recursos. Además, esta metodología está orientada hacia la implementación de ideas innovadoras, favoreciendo la creación de una startup en lugar de una empresa establecida, entendida no como una versión reducida de una empresa, sino como "una organización humana diseñada para crear un nuevo producto o servicio bajo condiciones de extrema incertidumbre" (Ries, 2012).

## **CAPÍTULO III: METODOLOGÍA**

### **3.1. Tipo de investigación**

La investigación fue de tipo básica, ya que sus resultados se emplearon de manera inmediata para resolver problemas empresariales del día a día. Además, es adecuada cuando se busca desarrollar planes, modelos de negocio o propuestas empresariales que conduzcan al mejoramiento de la empresa u organización.

### **3.2. Nivel de investigación**

Corresponde al nivel explicativo ya que el estudio tuvo como objetivo identificar y establecer las causas de un problema específico. Este nivel de análisis es fundamental en el ámbito de la ciencia empresarial, ya que permite comprender los factores que influyen en los emprendimientos o en la gestión empresarial. Su enfoque principal es explicar las razones detrás de un fenómeno y las condiciones en las que se manifiesta.

### **3.3. Diseño de investigación**

El diseño de investigación corresponde al causal explicativo ya que se centralizó en explicar porque acontece un fenómeno y en qué situaciones se muestra o porque se relaciona dos o más variables. Se utiliza cuando el estudio tiene como finalidad identificar las causas de los eventos o fenómenos analizados (Vara Horna, 2010). En cuanto a la dimensión temporal, se optó por un diseño transversal, dado que la recolección de datos se efectuó en un único momento, específicamente durante el año 2024, con el propósito de analizar la gestión del talento humano y su relación con la retención laboral del personal en dicho periodo (Hernández-Sampieri & Mendoza, 2018)

### **3.4. Población y muestra**

### **3.4.1. Población**

La población fueron las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada-Los Palos.

### **3.4.2. Muestra**

La muestra estuvo compuesta por dos empresas del sector exportador de orégano seco: Estela y Cia y Aromáticos SAC. El muestreo empleado fue de tipo no probabilístico por selección intencional, un método frecuentemente utilizado y requerido en investigaciones de carácter cualitativo y documental.

Se seleccionaron las dos empresas citadas debido a su práctica en el trabajo con la población objeto de estudio, así como por su viabilidad económica, ya que proporcionaron una gran cantidad de información relevante para el análisis. Además, su contribución garantizó datos representativos y precisos de la población, en contraste con otras empresas del sector, donde la falta de acceso a la información y la desconfianza dificultan la recopilación de datos.

## **3.5. Variables**

### **3.5.1. Identificación de la variable I**

#### **Modelo de Negocio Canvas**

Es una herramienta estratégica que ayuda a las empresas a visualizar y crear sus modelos de negocio de manera clara y organizada. Creado por Alexander Osterwalder e Yves Pigneur, el Canvas se organiza en un lienzo con nueve bloques clave que reflejan los elementos esenciales de un modelo de negocio, lo que facilita la identificación de posibles áreas de mejora y oportunidades para la innovación.

### 3.5.1.1. Definición operacional de la variable I

**Tabla 4**

*Operacionalización de la variable I*

Definición	Dimensiones	Medición
Se trata de una herramienta visual utilizada para describir, diseñar, evaluar y desarrollar modelos de negocio de forma estructurada y comprensible. Consiste en un lienzo segmentado en nueve apartados, cada uno correspondiente a un componente fundamental del negocio, tales como los segmentos de clientes, propuestas de valor, canales de distribución, relaciones con los clientes, fuentes de ingresos, recursos clave, actividades principales, socios estratégicos y estructura de costos.	Recursos, actividades y alianzas clave	Nominal
	Propuesta de valor	
	Tipo de segmento de clientes, relaciones con los clientes y canales de distribución	
	Estructura de costes y fuentes de ingresos	

*Fuente:* Elaboración propia

### 3.5.2. Identificación de la variable II

Productividad empresarial

#### 3.5.2.1. Definición operacional de la variable II

Es la medida de la eficiencia con la que una empresa transforma sus insumos (como mano de obra, capital, y materiales) en productos o servicios finales. Se define operacionalmente como la relación entre la cantidad de output producido (bienes o servicios) y la cantidad de input utilizado (recursos empleados) durante un período específico.

**Tabla 5**

*Operacionalización de la variable II*

Definición	Dimensiones	Medición
Hace alusión a la evaluación de cómo una empresa aprovecha sus recursos para generar productos o servicios de manera eficiente. Implica comparar la producción obtenida con los recursos empleados, tales como el capital, el trabajo, la tecnología y el tiempo	Productividad laboral	Nominal
	Productividad de los recursos físicos y tecnológicos	
	Innovación y mejora continua	

*Fuente:* Elaboración propia

### **3.6. Técnicas e instrumentos de recolección de datos**

#### **3.6.1. Técnicas de recolección de datos**

Para la Variable Independiente (Modelo de Negocio Canvas), se utilizó el Lienzo de Negocio Canvas, que corresponde a una técnica documental y de encuesta.

Para la Variable Dependiente (Productividad Empresarial), se aplicó las técnicas de encuesta y observación, ya que fue necesario analizar y evaluar los objetivos y metas de la empresa, la promoción de la innovación, las tecnologías de proceso y el capital humano, facilitando así el análisis y verificación de la variable dependiente.

#### **3.6.2. Instrumentos para la recolección de datos**

El instrumento empleado para la recolección de datos en ambas variables fue el cuestionario. Para la Variable Independiente, correspondiente al Modelo de Negocio Canvas, se elaboró el Lienzo de Negocio Canvas junto con un cuestionario compuesto por 13 preguntas, aplicado a una muestra de 20 personas, entre clientes y colaboradores de las empresas objeto de estudio. Esta metodología permitió fundamentar, complementar y contrastar la información desde la perspectiva de los actores principales, mediante preguntas alineadas a los elementos clave del modelo Canvas, los cuales son fundamentales para la implementación y adopción de nuevos procesos y productos en todas las fases productivas.

En relación con la Variable Dependiente, Productividad Empresarial, se utilizó un cuestionario de 9 ítems basado en la escala de Likert, dirigido a 20 trabajadores y clientes. Este instrumento tuvo como propósito analizar y evaluar aspectos vinculados con los objetivos empresariales, la promoción de la innovación, la incorporación de tecnologías en los procesos y la gestión del capital humano, con el fin de examinar y validar dicha variable.

### **3.7. Procesamiento y análisis de datos**

#### **3.7.1. Técnicas de procesamiento de datos**

Debido a las características propias de este tipo de organizaciones, en las que no siempre se dispone de un sistema integrado de gestión de la información, se consideró apropiado aplicar el modelo Canvas. Este modelo, basado en prácticas ágiles, facilita la creación de startups exitosas, permitiendo un análisis diferenciado de cada uno de sus bloques, con especial énfasis en la estructura de costos y el tratamiento específico de las empresas estudiadas.

#### **3.7.2. Análisis estadístico descriptivo**

El análisis estadístico empleado fue la estadística descriptiva precisando el uso de las tablas y figuras estadísticas, así como las medidas de posición central y de dispersión para las variables en estudio, así como para la contrastación de la hipótesis se empleó el estadístico  $X^2$  (chi cuadrado).

## **CAPÍTULO IV: RESULTADOS**

### **4.1. Descripción del trabajo de campo**

Respecto a la labor de campo, se llevó a cabo las siguientes actividades:

Primero, se obtuvo el permiso necesario del gerente general de Estela y Cía y de Aromáticos SAC en Tacna para realizar el estudio. Con la autorización expresa, se coordinó con los responsables de cada departamento para organizar las visitas y asegurar la disponibilidad de los empleados para participar en la encuesta.

Según la fecha autorizada, se visitó a cada trabajador, explicando claramente el objetivo y el contenido de los cuestionarios. Se garantizó que cada participante comprendiera las preguntas, brindándoles un tiempo adecuado, entre 10 y 15 minutos, para completar la encuesta sin apresurarse y reflexionando sobre sus respuestas.

Después de que los trabajadores finalizaron la encuesta, se recolectó los cuestionarios con cuidado para asegurar que todos los datos estuvieran completos y correctamente registrados, y en caso de alguna información faltante se informó al encuestado para que complete el llenado. Posteriormente, estos datos fueron procesados mediante una matriz de nueve elementos del modelo de negocio Canvas para las unidades de estudio y análisis respectivo, asimismo se empleó el software estadístico, para la tabulación y procesamiento de las preguntas del cuestionario para la contrastación de la hipótesis y conclusión respectiva.

#### **4.1.1. Resultados para la variable I: Modelo de Negocio Canvas**

##### **Análisis general**

Actualmente, el orégano es uno de los productos con mayor potencial de crecimiento dentro de la oferta agrícola de exportación en Perú. El Canvas proporciona una visión holística del modelo de negocio al permitir la visualización de cómo todos los componentes interactúan

entre sí, ideal tanto para startups como para empresas establecidas que buscan innovar o redefinir su modelo de negocio. Facilita la identificación de áreas de mejora y oportunidades de innovación al hacer que todos los aspectos del negocio sean fácilmente accesibles y comprensibles. Ayuda a comunicar el modelo de negocio de manera efectiva a los equipos internos y partes interesadas, y facilita la planificación estratégica.

En resumen, el Modelo de Negocio Canvas es una herramienta poderosa para entender y gestionar un modelo de negocio de manera clara y estructurada. Permite a las empresas identificar y alinear sus componentes clave, optimizar recursos y actividades, y explorar nuevas oportunidades para mejorar su propuesta de valor y alcanzar el éxito en el mercado.

#### **a) Empresa Estela y Cía Export**

##### **Reseña histórica**

Estela y Compañía SRL es una empresa familiar con más de tres décadas de trayectoria en la producción e industrialización de productos agrícolas, orientada tanto al mercado nacional como a la exportación. La compañía cuenta con una capacidad óptima de abastecimiento, lo que le permite ofrecer productos de alta calidad en las cantidades demandadas por sus clientes, proporcionando soluciones integrales y asegurando el suministro constante. A inicios de la década de 1970, Leonardo Estela Larico inició las actividades de acopio y procesamiento de orégano en Tacna, Perú, abasteciendo inicialmente el mercado interno. Con el paso del tiempo, Estela y Compañía SRL ha logrado consolidarse de manera significativa en el mercado internacional.

##### **Misión**

Elaborar productos de calidad suprema, que satisfagan las necesidades del mercado, buscando siempre el liderazgo, guiando sus acciones con responsabilidad.

## Visión

Su propósito es posicionarse como una organización líder, brindando a sus clientes productos de excelencia que satisfagan plenamente sus expectativas.

## Actividad económica de la empresa

Estela y Compañía se especializa en la producción y exportación de productos agrícolas, destacándose por su enfoque en satisfacer las preferencias de sus clientes mediante un proceso constante de mejora. Para ello, cuenta con un equipo de trabajadores capacitados y comprometidos con la calidad, lo que le permite mantener altos estándares en sus productos y responder eficazmente a las demandas del mercado nacional e internacional.

## Funciones de la empresa

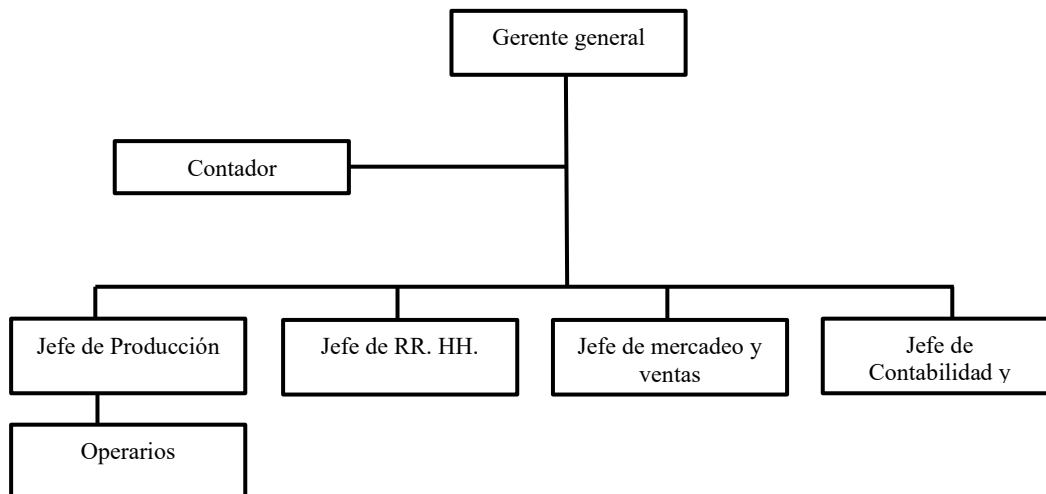
Estela y Compañía se dedica a la producción y exportación de orégano, enviando sus productos a países como Brasil, Argentina, Chile, España, Uruguay, Panamá y Ecuador.

### 4.1.1.1. Actividades clave

#### a. Diseño de la organización

### Figura 5

*Organigrama de la empresa Estela y Cía*



*Fuente:* Estela y Cía

**Gerente General:** Es responsable de calcular los costos administrativos y de gestión diaria de la empresa, organizar su estructura interna, usar el sello oficial, gestionar la correspondencia y garantizar la actualización de la contabilidad. Asimismo, se encarga de la supervisión de las relaciones laborales, contando con la facultad para delegar funciones en este ámbito y ejercer la autoridad nominativa, de acuerdo con el personal autorizado por el Directorio.

**Asistente contable:** Es responsable de efectuar pagos y depósitos, supervisar el control de las obligaciones con proveedores, así como administrar las operaciones contables y los procesos administrativos.

**Jefe de producción:** Supervisa y controla el proceso de producción, evalúa la calidad de los productos según los proveedores, analiza la productividad y elabora informes sobre la producción. Realiza análisis de materias extrañas y el porcentaje de arena en el orégano acopiado. además, lleva a la gestión del uso de insumos y otros aspectos relacionados con la producción.

**Jefe de RRHH:** Participa en la supervisión de la calidad de la materia prima, monitorea la asistencia del personal y administra la recepción de las órdenes de producción. Además, gestiona el inventario de sacos de orégano seco, registra las notas de compra de mercancía y se responsabiliza del suministro de materiales e insumos necesarios.

**Jefe de mercadeo y ventas:** Administra el control de caja, prepara proformas y órdenes de producción. Supervisa el proceso de despachos, coordina con la empresa naviera y el servicio de transporte, gestiona la cobranza y los trámites documentarios. Asimismo, se encarga

de coordinar la emisión de la Carta Porte (CRT), emitir órdenes de compra, controlar cheques y realizar otras actividades relacionadas con la exportación.

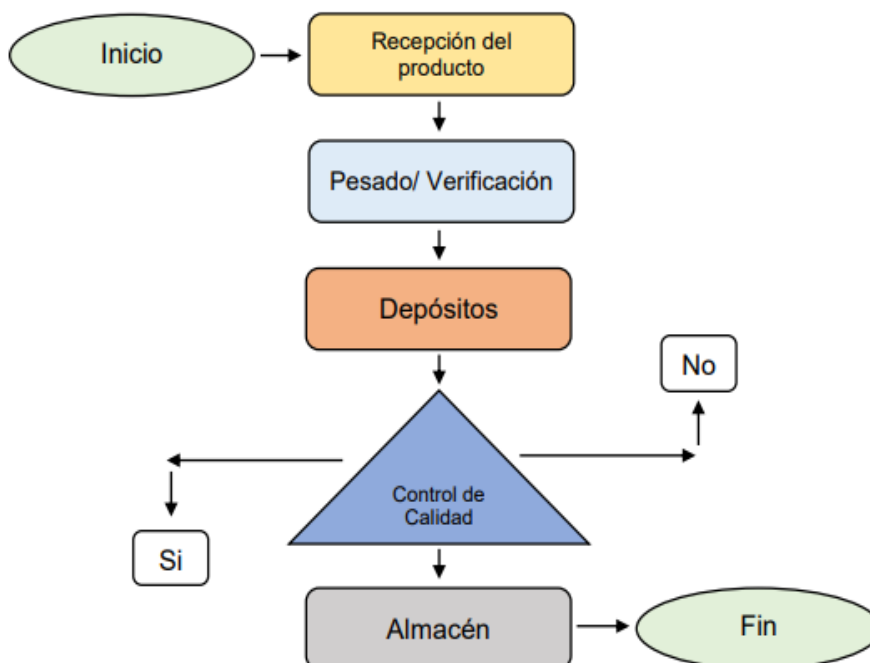
**Jefe de contabilidad y finanzas:** Supervisa la contabilidad, asegurando el cumplimiento de las normativas legales. Gestiona la declaración del PDT IGV-RENTA-PLAME, elabora la planilla y los contratos del personal, apoya en la declaración jurada anual, emite facturas de venta, controla el KARDEX y realiza las liquidaciones de compras y contratos.

**Operarios:** Se encargan de transportar el orégano desde el campo hasta la planta para su posterior limpieza y procesamiento en las tolvas.

## b. Producción

**Figura 6**

*Flujograma del proceso de producción*



*Fuente:* Elaboración propia

### **Recepción del Producto**

Se recibe el orégano seco, enviado por un proveedor previamente seleccionado por la calidad de sus insumos y su desempeño.

### **Pesado/Verificación**

En esta etapa, se lleva a cabo el pesaje del producto previamente recepcionado, verificando que cumpla con la cantidad solicitada y necesaria para la exportación posterior.

### **Depósitos**

Se utilizarán envases consistentes en sacos de papel Kraft, los cuales serán proporcionados por el proveedor para la entrega del producto. Posteriormente, el orégano seco será empaquetado en bolsas doypack con el fin de ser comercializado en el mercado de destino, Brasil.

### **Control de Calidad**

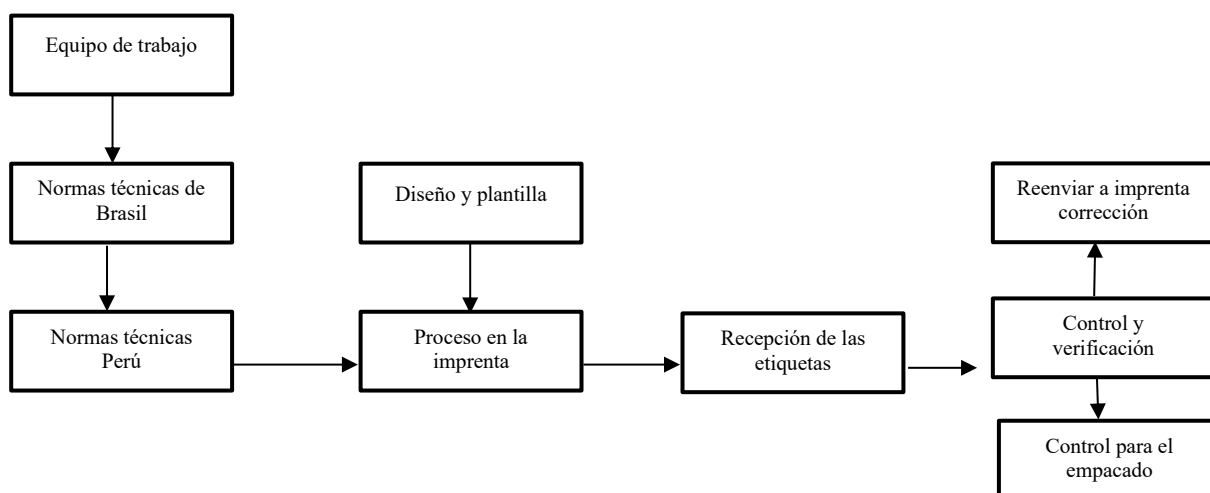
Se llevar a cabo un control de calidad del orégano seco para verificar si el proveedor cumple con los requisitos establecidos. Al mismo tiempo, se evaluará la conveniencia de seguir trabajando con el proveedor actual o buscar otro que ofrezca un producto de mayor calidad para la exportación.

### **Almacén**

Este espacio permitirá almacenar los productos que hayan superado el control de calidad correspondiente, garantizando así la entrega de un producto óptimo para los clientes. De esta manera, se podrá fortalecer su fidelidad hacia los productos destinados a la exportación.

### **Figura 7**

#### *Proceso de rotulado*



*Fuente:* Elaboración propia

## **Empaques**

Se seleccionaron bolsas doypack con ventana para el empaque del orégano seco destinado a la exportación. Este tipo de envase ofrece una excelente conservación del producto, mejora su presentación y garantiza que llegue en óptimas condiciones al consumidor final.

### **Figura 8**

*Empaque bolsas doypack*



Este empaque tiene como característica: Ofrece protección frente a la humedad, los rayos UV y el oxígeno, lo que mejora la calidad del producto, preservando su frescura y aroma gracias a su cierre hermético tipo zipper. Además, proporciona una presentación atractiva y optimiza el espacio de almacenamiento. Su diseño reutilizable permite su uso para almacenar otros productos en el hogar. Fabricado en Kraft laminado con polietileno en formato doypack, asegura resistencia a diferentes temperaturas durante el transporte, garantizando una protección eficaz.

#### **4.1.1.2. Recursos clave**

##### **a. Recursos físicos**

#### **Carretillas hidráulicas**

Se utilizará para el traslado del producto dentro del almacén, asegurando su correcta ubicación en el espacio asignado. Modelo: PIA TRANSPALET 3.0 TN, con una capacidad de carga de hasta 5 toneladas.

### **Figura 9**

*Carretillas hidráulicas*



### **Faja transportadora/alimentados transportador**

Se emplea para la transferencia del producto que será utilizado, como el orégano seco. Dimensiones: 40.64 cm de ancho x 182.88 cm de largo.

### **Figura 10**

*Faja transportadora/alimentados transportador*



### **Mesas de trabajo**

En este lugar se recibirá la materia prima, que posteriormente será sometida al proceso de desinfección.

**Figura 11**

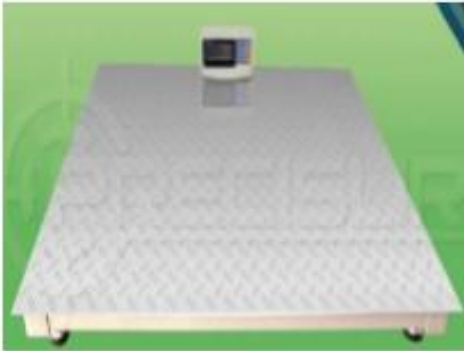
*Mesas de trabajo*

**Balanzas industriales**

Se utilizará para pesar el producto y verificar que la cantidad entregada por los proveedores corresponda con lo requerido.

**Figura 12**

*Balanza industrial*

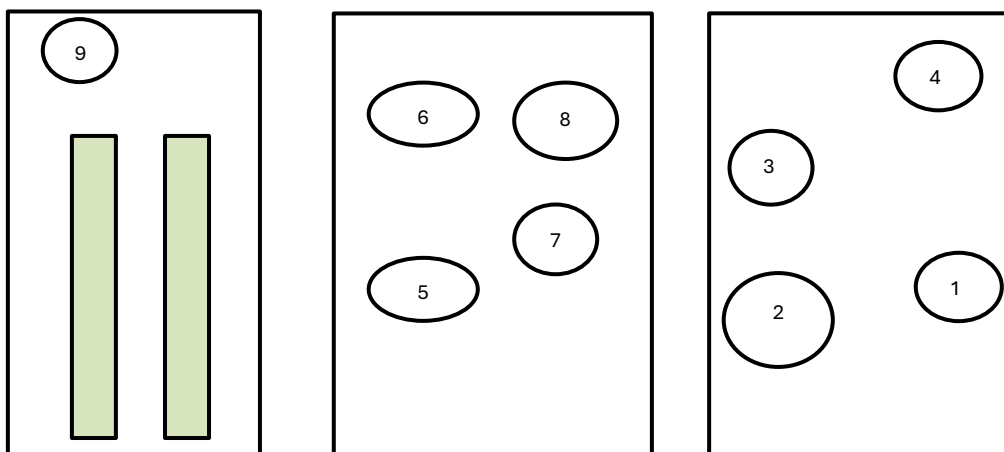
**Pallets**

Se decidió utilizar pallets americanos, los cuales servirán como base para las cajas destinadas a la exportación. Modelo: Pallet americano (tradicional). Dimensiones: 100 cm x 120 cm x 14.4 cm.

**Figura 13***Pallets***b. Recursos humanos****Agricultores y Productores**

Personal capacitado en el cultivo y cosecha de orégano seco. Cuenta con un equipo de Exportación con empleados especializados en logística internacional, documentación y cumplimiento de regulaciones. Asimismo, cuenta con expertos en control de calidad para asegurar que el orégano cumpla con los estándares internacionales.

**Figura 14***Presentación del Producto Grupo Estela SAC***c. Distribución de planta y localización****Figura 15***Detalle estructural de planta*



Estructura del almacén:

1. Área de Recepción
2. Dirección general
3. Departamento de Administración
4. Unidad de Servicios
5. Ingreso de productos
6. Proceso de Pesaje
7. Desinfección
8. Paletización
9. Deposito

#### 4.1.1.3. Alianza con proveedores

Empresas proveedoras de oréganos seco

**Tabla 6**

*Empresas proveedoras de orégano seco*

Descripción	Ubicación
Aromático Perú Parque Industrial MzD Lt 9 Zona auxiliar	Tacna-Perú
Sabor Peruano de Exportación Av. Collpa A11, Tacna	Lima-Perú
Provex EIRL Los Pinos Mz H Lte 1	
Campo Grande Perú Jr. Teófilo Castillo 771	

*Fuente:* Elaboración propia

Cabe resaltar que para la selección de proveedores se consideró criterios como calidad, precio, plazo, experiencia, condiciones, certificaciones. Según los resultados obtenidos durante el proceso de selección, la empresa Sabor Peruano de Exportación fue la encargada de suministrar la materia prima, el orégano seco, a Estela y Cía, para su pronta exportación hacia Sao Paulo, Brasil.

- Proveedores de equipo de almacén; como maquinaria, equipos de seguridad, faja transportadora, balanzas industriales, anaqueles, pallets
- Proveedores de proceso de rotulado
- Proveedores de etiquetas para el empaque
- Proveedores de empaque bolsa Doypack

#### **4.1.1.4. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Estela y Cía Export se basa en ofrecer orégano seco de alta calidad, con un compromiso con las normativas internacionales y prácticas sostenibles, un suministro confiable, flexibilidad en el servicio y un buen soporte al cliente. Esta propuesta está diseñada para atraer y retener a clientes en mercados internacionales, destacándose por su calidad, consistencia y responsabilidad.

#### **4.1.1.5. Canales de distribución**

##### **Canal directo**

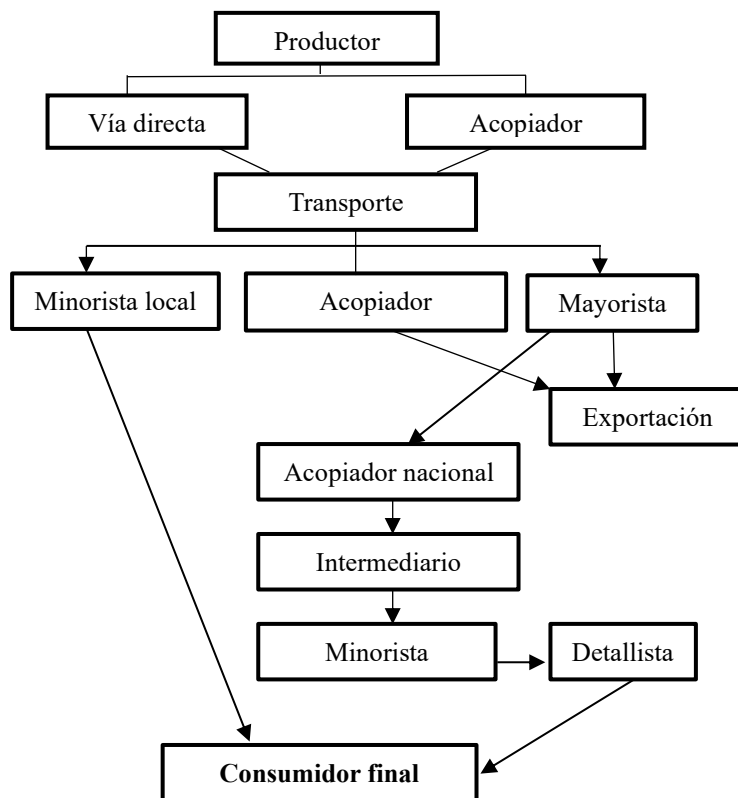
Este canal de venta y comercialización se distingue por la interacción directa entre comprador y vendedor, sin la intervención de intermediarios. Esta modalidad facilita una comunicación transparente y exacta respecto a las condiciones del acuerdo, garantizando que la transacción se efectúe únicamente con el proveedor original.

## Canal indirecto

En la actualidad, las empresas prefieren utilizar un canal de distribución indirecto, el cual interviene en el proceso de comercialización y es el más utilizado en ventas. Este método permite la participación de intermediarios, facilitando la expansión del producto en diversos sectores de la industria e incorporando tanto a mayoristas como a minoristas en la cadena de distribución.

**Figura 16**

*Canal de comercialización nacional de orégano*



### 4.1.1.6. Relaciones con los clientes

La comunicación con los clientes internacionales se realiza de manera indirecta a través de un bróker. Registro detallado del perfil que incluye información sobre la ciudad, datos de contacto, dirección, teléfono, fax, correo electrónico, volumen de compras, cobertura geográfica, productos, proveedores actuales, márgenes comerciales y plazos establecidos.



#### 4.1.1.8. Estructura de costos

Los costos de producción del orégano se pueden realizar o elaborar de diversas maneras como crea conveniente el analista, para este efecto se muestra los costos para una ha de orégano, donde se estructura en costos directo o variables (mano de obra directa, equipos utilizados e insumos) y costos indirectos o fijos (sueldo de empleados, asesoría técnica), imprevistos, transporte e intereses o costos financieros.

**Tabla 7**

*Costos de producción*

DETALLE	TOTAL S/.
A. Costos directos	5 550.00
Mano de obra	2 140.00
Insumos	3 410.00
B. Costos Indirectos	1 240.00
C. Costos operativos	660.00
<b>COSTO TOTAL</b>	<b>S/. 7 450.00</b>

*Nota:* Elaboración propia

#### 4.1. Ingresos económicos

Los ingresos son originados por la venta de orégano seco, como a continuación se detalla:

- Rendimiento bruto por Ha (campana de dos cosechas) kg 3,000.00
- Pérdidas de producción diversas razones (5%) kg 150.00
- Rendimiento neto por Ha. (Producto seco) kg 2,850.00
- Precio unitario por kg de producto seco s/. 8.00
- Valor bruto de la producción neta s/ 22,800.00

**Tabla 8**

*Lienzo del modelo de negocio para la empresa exportadora de Orégano seco Estela y Cia*

ASOCIACIONES CLAVE	ACTIVIDADES CLAVE	PROPUESTA DE VALOR	RELACIONES CON LOS CLIENTES	SEGMENTOS DE MERCADO
-----------------------	----------------------	-----------------------	--------------------------------	----------------------------

- Aromático Perú -Sabor Peruano de exportación	- Proceso de producción de orégano seco.	La propuesta de valor de Estela y Cía Export se basa en ofrecer orégano seco de alta calidad, con un compromiso con las normativas internacionales y prácticas sostenibles, un suministro confiable, flexibilidad en el servicio y un buen soporte al cliente. Esta propuesta está diseñada para atraer y retener a clientes en mercados internacionales, destacándose por su calidad, consistencia y responsabilidad.	La empresa mantiene una comunicación indirecta con los clientes internacionales a través de un bróker, ya que exporta sus productos mediante esta intermediación. a su principal comprador: Brasil. También con compradores mayoristas, brindándoles descuentos, cuentan con una ficha de perfil que incluye ciudad, contacto, dirección, teléfono, e-mail, N° de compra, productos, plazos.	- Companhia brasileira de Distribuicao sede Sao Paulo - Wlamart Brasil Ltda Sao Paulo - Correfour Comercial EIndLtda Sao Paulo - G. Barboza Comercial Ltda Sede Santa Catarina - Cia Zaffari Comercio e industria de Rio grande Do Soul - Chile Orégano SPA - Importadora Caprile Limitada de Chile
- Campo Grande Perú	- Proceso de rotulado			
- Proveedores de equipo de almacén; como maquinaria, equipos de seguridad, faja transportadora, balanzas industriales, anaqueles, pallets	<b>RECURSOS CLAVE</b>		<b>CANALES DE DISTRIBUCIÓN</b>	
- Proveedores de proceso de rotulado	a) Recursos físicos:		a) Productor-acopiador primario-transporte-acopiador secundario-exportación.	
- Proveedores de etiquetas para el empaque	- Carrertillas hidráulicas - Faja transportadora		b) Productor-acopiador primario-transporte-mayorista-exportación.	
- Proveedores de empaque bolsa Doypack	- Mesas de trabajo - Balanzas industriales - Pallets - Computadoras		c) productor-acopiador primario-transporte-mayorista-acopiador nacional-intermediario nacional-minorista-detallista-consumidor final.	
	b) Recurso humano:		d) productor-acopiador primario-transporte-minorista local-consumidor final	
	- Productores - Equipo de exportación especializados en logística de exportación - Estructura de almacén			
	<b>ESTRUCTURA DE COSTOS</b>		<b>FUENTES DE INGRESOS</b>	
Costos directos (mano de obra, insumos, equipos).			- Venta de orégano seco al mercado nacional	
Costos indirectos			- Venta de orégano seco al mercado	
Costos operativos			internacional	
Costo total				

## 4.2. Trabajo de campo

### 4.2.1. Resultados de la variable I: Modelo de Negocio Canvas

#### Empresa Aromáticos SAC

Para la empresa exportadora de orégano seco como Aromáticos SAC, los recursos, actividades y alianzas clave son cruciales para su éxito y eficiencia en el mercado internacional. A continuación, se detalla estos componentes en un contexto operativo:

### **Reseña histórica**

Es una empresa especializada en la producción y exportación de productos agroindustriales, orientada tanto al mercado nacional como internacional, con un enfoque principal en la calidad de sus productos. Dispone de equipos y plantas industriales que aseguran la pureza y altos estándares de calidad, proporcionando materia prima a las industrias alimentarias a nivel mundial. Además, cuenta con la certificación conforme a la norma de Buenas Prácticas de Gestión SGS BPM:2009 y la Certificación de Autorización Sanitaria para Establecimientos dedicados al procesamiento primario de alimentos agropecuarios y piensos, con el número 000002-MINAGRI-SENASA-TACNA.

En las fases de siembra, cosecha y postcosecha, la empresa ofrece capacitación a los productores de orégano en las zonas altas de Tacna, como Candarave, Tarata, Camilaca y Huanuara. Estas capacitaciones son brindadas por profesionales en Ingeniería en Industrias Alimentarias e Ingeniería Agronómica, con el objetivo de mejorar la calidad de los cultivos. Además, se realizan estimaciones mensuales sobre el rendimiento de las cosechas. Las formaciones permiten a los agricultores convertir su cultivo de orégano convencional en orgánico. La empresa también apoya a los agricultores con expertos en técnicas de siembra y cosecha del orégano.

### **Visión**

La empresa se especializa en la recolección, producción y exportación de productos primarios de alta calidad, orientados a satisfacer las demandas de los mercados más exigentes.

Su estrategia se centra en el establecimiento de relaciones duraderas con los clientes, fundamentadas en un servicio eficiente y la innovación constante, con el propósito de alcanzar una estabilidad económica que promueva el crecimiento profesional de sus empleados y colaboradores.

## **Misión**

Lograr, a lo largo del tiempo, consolidarse como la empresa líder en la producción de productos primarios, destacándose por la excelencia en la calidad y el servicio percibidos por sus clientes.

### **4.2.1.1. Propuesta de valor**

La propuesta de valor de Aromáticos SAC se basa en ofrecer orégano seco de alta calidad, con un compromiso con las normativas internacionales y prácticas sostenibles, un suministro confiable, flexibilidad en el servicio y un buen soporte al cliente. Esta propuesta está diseñada para atraer y retener a clientes en mercados internacionales, destacándose por su calidad, consistencia y responsabilidad. En Aromático SAC, nuestros procesos de cultivo y secado están diseñados para preservar la frescura, el aroma y los nutrientes esenciales del orégano, garantizando un producto superior que cumple con los estándares internacionales más exigentes.

### **4.2.1.2. Recursos Clave**

#### **a. Recursos Humanos:**

- Agricultores y Cultivadores

Personal encargado de la siembra, cuidado y cosecha del orégano.

- Especialistas en Procesamiento

Técnicos y operarios que manejan el secado, procesamiento y empaquetado del orégano.

- Equipo de Exportación y Logística

Empleados con experiencia en la gestión de exportaciones, trámites aduaneros y logística internacional.

- Equipo de Control de Calidad

Profesionales encargados de asegurar que el orégano cumple con los estándares de calidad y seguridad.

- Equipos de Procesamiento

Maquinaria para secar, clasificar, empaquetar y etiquetar el orégano seco.

Selladora: Máquina para sellar los productos.

#### **b. Recursos Físicos:**

- Infraestructura Agrícola

Terrenos de cultivo, instalaciones para el secado del orégano, y almacenes de almacenamiento.

- Mobiliario usado para el almacén

#### **c. Localización y ubicación**

Aromáticos Inversiones SAC se encuentra desarrollando sus actividades en el Distrito Alto de la Alianza ubicado en Mz D Lt 9 Zona auxiliar Parque Industrial en la ciudad Alto de la Alianza-Tacna-Perú. Cuenta con Instalaciones de Almacenamiento: Espacios acondicionados para almacenar el orégano de manera que se preserve su calidad hasta el momento de la exportación.

#### **d. Recursos Financieros**

- Capital de Trabajo

Fondos necesarios para la adquisición de insumos, pago de salarios, y manejo de la cadena de suministro.

- Inversión en Tecnología

Recursos destinados a la compra y mantenimiento de tecnología para procesamiento y control de calidad.

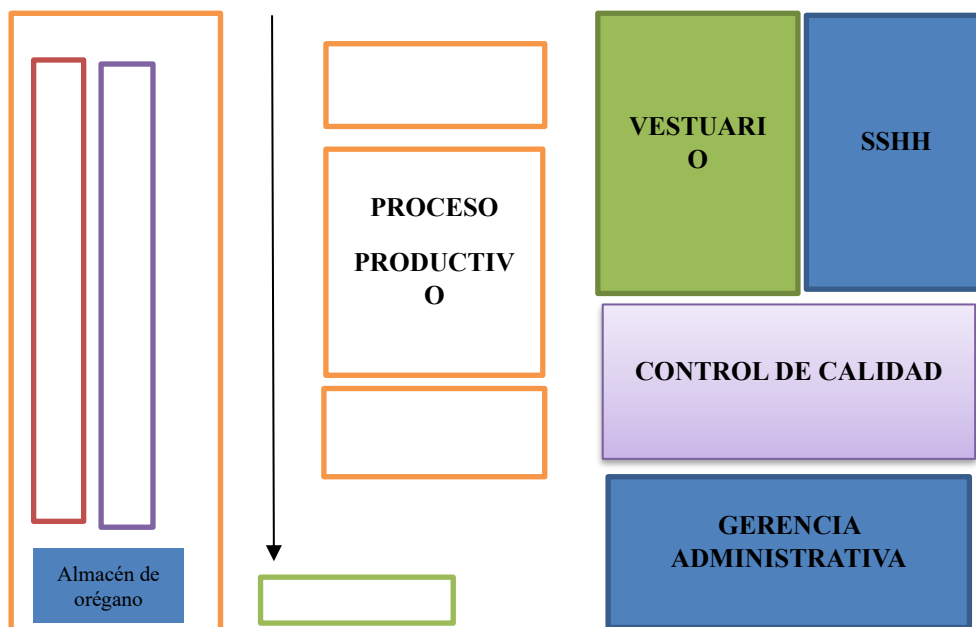
**e. Recursos Intangibles**

- Marca y Reputación

La imagen de la empresa en el mercado y la percepción de los clientes sobre la calidad del producto.

**Figura 18**

*Modelo de Almacén - Distribución física*



*Nota:* Elaboración propia

**4.2.1.3. Actividades clave**

**Cultivo y cosecha**

- Preparación del Suelo y Siembra: actividades para preparar el terreno y sembrar orégano.
- Mantenimiento del Cultivo: manejo de riego, fertilización y control de plagas.
- Cosecha: recolección del orégano en el momento adecuado para maximizar su calidad.

## Procesamiento y Empaque

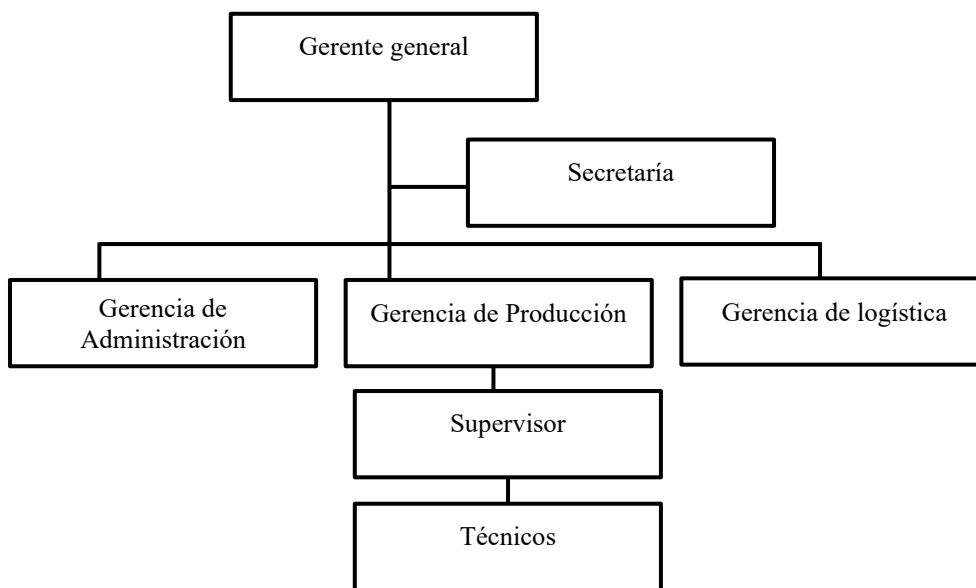
Secado: procesos para secar el orégano de manera eficiente, garantizando que el producto conserve sus propiedades.

Procesamiento: clasificación y molienda del orégano, si es necesario, para cumplir con las especificaciones del mercado.

Empaque: envasado del orégano seco en empaques adecuados que preserven la calidad y cumplan con las regulaciones de exportación.

### Figura 19

*Organigrama de la empresa Estela y Cia*



*Fuente:* Elaboración propia

### Gerente general

La persona en este cargo será responsable de planificar, coordinar, liderar y supervisar los procesos, proyectos, programas y actividades de la organización, con el objetivo de alcanzar resultados favorables para la empresa.

## Gerencia de administración

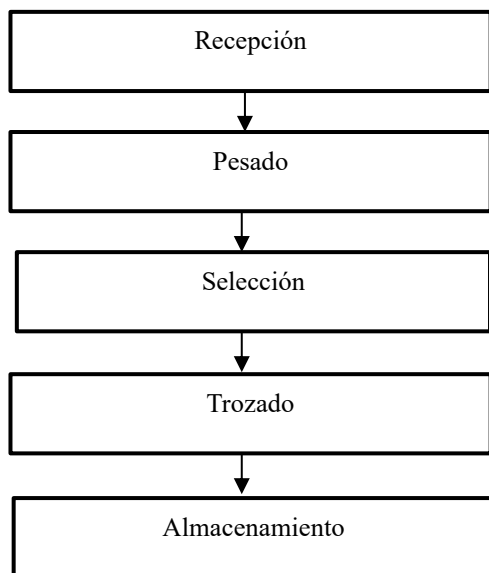
Encargado de gestionar los sistemas de la organización con el objetivo de optimizar procesos para una mejora continua.

## Gerencia de logística

Supervisar el stock de productos en almacén, así como el control de entrada y salida de los mismos. Mantendrá un registro detallado de todas las existencias.

**Figura 20**

*Flujograma del proceso productivo*



*Fuente:* Elaboración propia

### Recepción

En esta primera etapa se realiza la descarga del orégano seco del proveedor.

### Pesado

Se realiza el pesaje de la cantidad de kilos de orégano que serán ingresados al almacén, el cual debe contar con condiciones de ambiente seco y fresco, además de cumplir con los estándares sanitarios necesarios para preservar la calidad del producto.

### Selección

Se lleva a cabo un procedimiento para eliminar polvo, piedras y otras impurezas con distinta densidad en comparación con las hojas de orégano seco, con el objetivo de obtener un producto de mayor calidad.

### **Trozado**

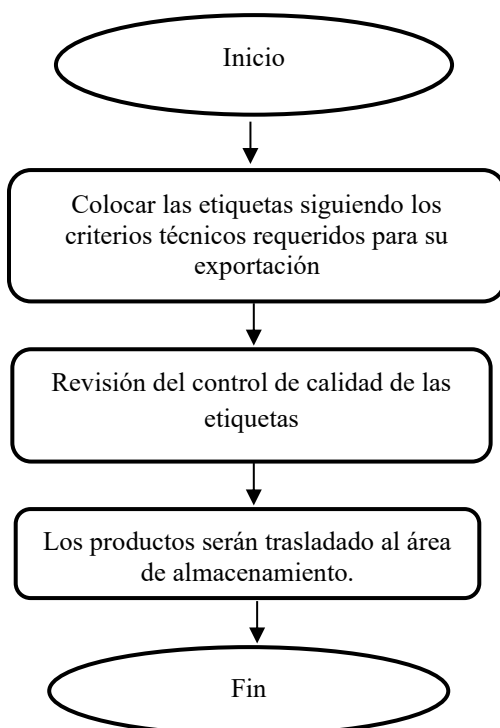
Se ejecuta un procedimiento destinado a reducir el tamaño de las hojas de orégano seco, logrando un producto con dimensiones comprendidas entre 1 y 4 mm. De igual manera, se efectúa la fragmentación de las inflorescencias mediante el uso de una máquina troceadora despalilladora, que además posibilita la separación de pequeños fragmentos de tallos comúnmente presentes en el producto.

### **Almacenamiento**

En esta fase, una vez que el producto ha sido seleccionado y troceado, se trasladará al almacén, donde quedará preparado para la siguiente etapa del proceso.

### **Figura 21**

*Proceso de rotulado del producto*



*Fuente:* Elaboración propia

#### **4.2.1.4. Asociaciones con proveedores**

- Procesadora Agroindustrial La Joya SAC Arequipa
- Micoti SAC Tacna
- Suma Yapu SAC Tacna
- Proveedores del transporte internacional

#### **Certificaciones de calidad**

- Kiwa Certificado
- USDD Organic

#### **Figura 22**

*Orégano en Bolsas de papel trilaminado*



*Fuente:* empaque de la empresa Aromáticos SAC

#### **4.2.1.5. Canales de distribución**

Los canales de distribución constituyen los medios y estrategias que una empresa elige para entregar sus productos al consumidor final de manera eficiente, ordenada y rentable. La gestión adecuada de estos canales resulta fundamental, ya que condiciona la interacción entre la empresa y sus clientes, determinando cómo, cuándo y dónde estos pueden acceder a los productos, así como su experiencia de compra. La disponibilidad oportuna en el lugar y momento adecuados es esencial, dado que un producto o servicio pierde valor si no está

accesible para los consumidores en el momento de su necesidad. En el contexto nacional, el sistema de comercialización y mercadeo se ve influenciado por la presencia de intermediarios y revendedores, lo que dificulta que los productos lleguen directamente a los mercados internacionales. En su lugar, pasa por agentes comerciales que facilitan las transacciones entre compradores y vendedores en distintas ubicaciones, como los brokers. Asimismo, algunas empresas de la industria alimentaria adquieren el orégano seco directamente de los productores.

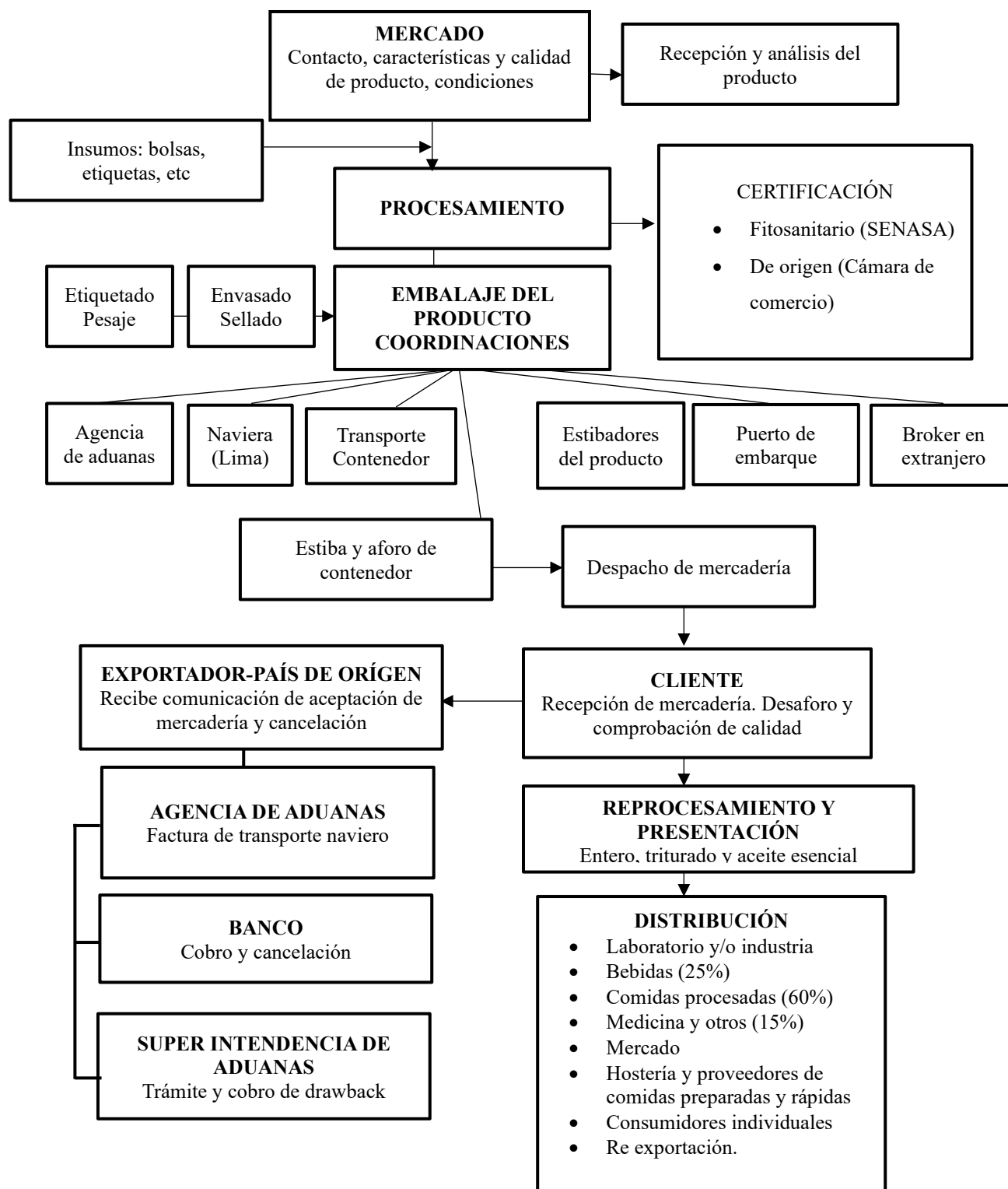
Esta cadena de distribución se compone de cinco tipos de canales.

- Productor - recolector - comerciante mayorista - fabricante (procesador)
- Productor - recolector - comerciante mayorista - exportador
- Productor - comerciante mayorista - exportador
- Productor - recolector - exportador
- Productor - exportador

## Canales para la exportación

**Figura 23**

*Flujo Comercial Internacional del orégano*



*Fuente:* análisis y sistematización de Campo

#### 4.2.1.6. Segmento de Mercado

El propósito de Aromáticos S.A.C. consiste en situar sus productos en un extenso segmento del mercado, considerando las siguientes condiciones:

- **Geográficas:** Actualmente, se enfoca en el mercado local de Tacna y el mercado internacional de Brasil, con planes a largo plazo de expansión hacia Canadá, Chile y Estados Unidos.
- **Demográficas:** Está dirigida a familias, mujeres, hombres y niños.
- **Socioeconómico:** Apunta a consumidores de nivel socioeconómico bajo, medio y alto.
- **Sexo:** El mercado objetivo incluye a personas de ambos géneros.

#### 4.2.1.7. Relaciones con los clientes

En las relaciones con los clientes, se tiene contactos con diversos mercados nacionales como Trujillo, Piura, Iquitos y Lima como principal comprador y entre los mercados internacionales se tiene a EE. UU., Chile, Brasil, Colombia, Alemania, España e Italia.

#### 4.2.1.8. Estructura de costos

**Tabla 9**

*Costos para la exportación*

DETALLE	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	TOTAL S/.
Producto Orégano seco	1,500 kg	25.00	37,500
Procesos productivos	1,500 kg	1,200.00	7,200.00
Rotulado	6,000 etiquetas	0.30	1,800.00
Empacado	1,500 kg	1.00	1,500.00
Embalado	300 cajas	10.00	3,000.00
Paletizado	10 pallet	80.00	800.00
Transporte interno			180.00
Gastos del proceso de exportación			49,452.80
Costo fijo de almacén			176,739.16
Gastos personal/empresa			16,030.00
<b>COSTO TOTAL S/.</b>			<b>s/. 294,251.96</b>

Tipo de contenedor: 20 pies estándar

10 pallets

30 cajas en cada pallet

## 4.2. Ingresos económicos

La fijación de precios se efectúa en soles, tomando en cuenta los costos, la eficiencia del proceso productivo y la configuración de la cadena de distribución. El precio se determinó con base en el valor, con el fin de proporcionar una combinación óptima entre calidad y servicio, manteniendo un costo justo.

**Tabla 10**

*Ingresos económicos*

Años	2020	2021	2022	2023	2024
TC	5%	5%	5%	5%	5%
Ingresos por ventas	320,000	337,344	354,211	371,922	390,515
Cantidad	128,000	134,400	141,120	148,176	155,584
<b>Precio</b>	2.50	2.51	2.51	2.51	2.51

**Tabla 11**

*Modelo de lienzo Canvas para la empresa exportadora de orégano seco Aromáticos SAC*

Asociaciones clave	Actividades clave	Propuesta de valor	Relaciones con los clientes	Segmentos de mercado
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Procesadora agroindustrial La Joya SAC Arequipa.</li> <li>- Proveedores del transporte internacional</li> <li>- Certificadoras de Calidad</li> <li>- Entidades responsables de promoción de la empresa: PromPerú, Mincetur, ADEX, Cámara de comercio de Arequipa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Cultivo y cosecha</li> <li>- Procesamiento y empaque</li> <li>- Secado</li> <li>- Control de calidad</li> <li>- Flujograma del proceso productivo</li> <li>- Flujograma del rotulado del producto</li> </ul> <p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultores y Cultivadores: Personal encargado de la siembra, cuidado y cosecha del orégano.</li> <li>- Especialistas en Procesamiento:</li> </ul>	<p>En Aromático SAC, nos especializamos en la producción y exportación de orégano seco de la más alta calidad. Nuestros procesos de cultivo y secado están diseñados para preservar la frescura, el aroma y los nutrientes esenciales del orégano, garantizando un producto superior que cumple con los estándares internacionales más exigentes.</p>	<p>Se tiene contactos con diversos mercados nacionales como Trujillo, Piura, Iquitos y Lima como principal comprador y entre los mercados internacionales se tiene a EE. UU., Chile, Brasil, Colombia, Alemania, España e Italia.</p> <p><b>Canales de distribución</b></p> <p>Canal directo: No utiliza intermediarios es del fabricante directo al cliente.</p>	<p>La empresa Aromáticos S.A.C. tiene como meta posicionar sus productos en un amplio segmento del mercado, considerando diversas condiciones geográficas. Actualmente, su enfoque está dirigido al mercado local de Tacna y al mercado internacional de Brasil, con una proyección a largo plazo que incluye la expansión hacia los mercados de Canadá, Chile y Estados Unidos.</p>

<p>Técnicos y operarios que manejan el secado, procesamiento y empaquetado del orégano.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Equipo de Exportación y Logística: Empleados con experiencia en la gestión de exportaciones, trámites aduaneros y logística internacional.</li> <li>- Equipo de Control de Calidad: Profesionales encargados de asegurar que el orégano cumple con los estándares de calidad y seguridad.</li> <li>- Equipos de Procesamiento: Maquinaria para secar, clasificar, empaquetar y etiquetar el orégano seco.</li> <li>- Recurso financiero para adquisición de insumos, mantenimiento e inversión en tecnología</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Canal indirecto: Utiliza intermediarios para llevar el producto al mercado.</li> <li>- Canal mayorista: Compra el producto al productor.</li> <li>- Canal detallista: Compra el producto al mayorista.</li> <li>- Canales para la exportación: Flujograma comercio internacional del orégano. (procesamiento-certificación-embalaje-estiba y aforo del contenedor-despacho de mercadería-cliente-exportador país de origen-agencia de aduanas-banco-superintendencia de aduanas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Demográficas: Familias, mujeres, hombres y niños.</li> <li>- Socioeconómico: nivel bajo- medio-alto.</li> <li>- Sexo: Personas de ambos sexos</li> </ul>
--	---	---

#### ESTRUCTURA DE COSTOS

Proceso productivo (rotulado, empacado, embalado, paletizado).  
 Transporte interno  
 - Gastos del proceso de exportación  
 - Costo fijo de almacén  
 - Gastos de personal de la empresa

#### FUENTES DE INGRESOS

Venta de orégano seco al mercado nacional  
 Venta de orégano seco al mercado internacional

*Fuente:* Elaboración propia

**Tabla 12**

*Resultados de campo y planta del análisis de bloques del modelo Canvas*

Bloques del modelo de negocio Canvas	Empresa Estela y Cía	Empresa Aromáticos SAC
<b>Asociaciones clave</b>	Aromático Perú - Sabor Peruano de exportación - Campo Grande Perú - Proveedores de equipo de almacén; como maquinaria, equipos de seguridad, faja transportadora, balanzas industriales, anaqueles, pallets - Proveedores de proceso de rotulado	- Procesadora agroindustrial La Joya SAC Arequipa. - Proveedores del transporte internacional -Certificadoras de Calidad - Entidades responsables de promoción de la empresa: PromPerú, Mincetur, ADEX, Cámara de comercio de Arequipa.

	- Proveedores de etiquetas para el empaque - Proveedores de empaque bolsa Doypack	
<b>Actividades clave</b>	Proceso de producción de orégano seco. -Proceso de rotulado	- Cultivo y cosecha - Procesamiento y empaque - Secado - Control de calidad - Flujograma del proceso productivo - Flujograma del rotulado del producto
<b>Propuesta de valor</b>	La propuesta de valor de Estela y Cía Export se basa en ofrecer orégano seco de alta calidad, con un compromiso con las normativas internacionales y prácticas sostenibles, un suministro confiable, flexibilidad en el servicio y un buen soporte al cliente. Esta propuesta está diseñada para atraer y retener a clientes en mercados internacionales, destacándose por su calidad, consistencia y responsabilidad	En Aromático SAC, nos especializamos en la producción y exportación de orégano seco de la más alta calidad. Nuestros procesos de cultivo y secado están diseñados para preservar la frescura, el aroma y los nutrientes esenciales del orégano, garantizando un producto superior que cumple con los estándares internacionales más exigentes.
<b>Relaciones con clientes</b>	La empresa mantiene una comunicación indirecta con sus clientes internacionales a través de un bróker, dado que exporta sus productos principalmente a Brasil. Además, establece relaciones con compradores mayoristas, a quienes ofrece descuentos y gestiona una ficha de perfil que incluye información detallada como ciudad, datos de contacto, dirección, teléfono, correo electrónico, número de compras, productos adquiridos y plazos de entrega. Esta modalidad de exportación indirecta permite delegar la gestión comercial y logística a intermediarios especializados, facilitando la entrada al mercado internacional sin que la empresa asuma directamente todas las responsabilidades del proceso exportador	Se tiene contactos con diversos mercados nacionales como Trujillo, Piura, Iquitos y Lima como principal comprador y entre los mercados internacionales se tiene a EE. UU., Chile, Brasil, Colombia, Alemania, España e Italia.
<b>Canales de distribución</b>	a. Productor-acopiador primario-transporte-acopiador secundario-exportación. b. Productor-acopiador primario-transporte-mayorista-exportación. c. productor-acopiador primario-transporte-mayorista-acopiador nacional-intermediario nacional-minorista-detallista-consumidor final. d. Productor-acopiador primario-transporte-minorista local-consumidor final	- Canal directo: No utiliza intermediarios es del fabricante directo al cliente. - Canal indirecto: Utiliza intermediarios para llevar el producto al mercado. - Canal mayorista: Compra el producto al productor. - Canal detallista: Compra el producto al mayorista. - Canales para la exportación: Flujograma comercio internacional del orégano. (procesamiento-certificación-embalaje-estiba y aforo del contendedor-despacho de mercadería-cliente-exportador país de origen-agencia de aduanas-banco-superintendencia de aduanas

<b>Recursos clave</b>	<p>a) Recursos físicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Carretillas hidráulicas</li> <li>- Faja transportadora</li> <li>- Mesas de trabajo</li> <li>- Balanzas industriales</li> <li>- Pallets</li> <li>- Computadoras</li> </ul> <p>b) Recurso humano:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Productores</li> <li>- Equipo de exportación especializados en logística de exportación</li> <li>- Estructura de almacén</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Agricultores y Cultivadores: Personal encargado de la siembra, cuidado y cosecha del orégano.</li> <li>- Especialistas en Procesamiento: Técnicos y operarios que manejan el secado, procesamiento y empaquetado del orégano.</li> <li>- Equipo de Exportación y Logística: Empleados con experiencia en la gestión de exportaciones, trámites aduaneros y logística internacional.</li> <li>- Equipo de Control de Calidad: Profesionales encargados de asegurar que el orégano cumple con los estándares de calidad y seguridad.</li> <li>- Equipos de Procesamiento: Maquinaria para secar, clasificar, empaquetar y etiquetar el orégano seco.</li> <li>- Recurso financiero para adquisición de insumos, mantenimiento e inversión en tecnología</li> </ul>
<b>Segmento de mercados</b>	<p>Companhia brasileira de Distribuicao sede Sao Paulo</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wlamart Brasil Ltda Sao Paulo</li> <li>- Correfour Comercial EIndLtda Sao Paulo</li> <li>- G. Barboza Comercial Ltda Sede Santa Catarina</li> <li>- Cia Zaffari Comercio e industria de Rio grande Do Soul</li> <li>- Chile Orégano SPA</li> <li>- Importadora Caprile Limitada de Chile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- <b>Geográficas:</b> Actualmente el mercado local de Tacna y el mercado internacional Brasileiro, proyectándose a largo plazo a los siguientes mercados: Canadá, Chile y Estados Unidos.</li> <li>- <b>Demográficas:</b> Familias, mujeres, hombres y niños.</li> <li>- <b>Socioeconómico:</b> nivel bajo- medio- alto.</li> <li>-Sexo: Personas de ambos sexos</li> </ul>
<b>Costo de producción</b>	<p>Costos directos (mano de obra, insumos, equipos).</p> <p>Costos indirectos</p> <p>Costos operativos</p> <p>Costo total</p>	<p>Proceso productivo (rotulado, empacado, embalado, paletizado).</p> <p>Transporte interno</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos del proceso de exportación</li> </ul> <p>Costo fijo de almacén</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Gastos de personal de la empresa</li> </ul>
<b>Fuentes de ingresos</b>	<p>Venta de orégano seco al mercado nacional</p> <p>Venta de orégano seco al mercado internacional</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Venta de orégano seco al mercado nacional</li> <li>- Venta de orégano seco al mercado internacional</li> </ul>

*Fuente:* Elaboración propia

### 4.3. Resultados del cuestionario

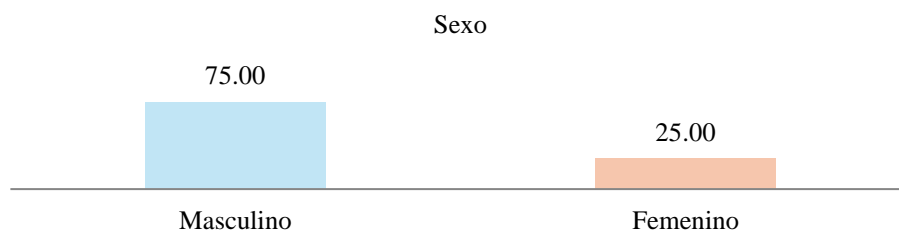
#### 4.3.1. Modelo de negocio Canvas

Se ejecutó una encuesta estructurada en función de los componentes del modelo de negocio Canvas y de indicadores asociados a la productividad empresarial, con la finalidad de obtener información relevante que contribuya a la toma de decisiones en las unidades de

análisis. Dicho instrumento fue aplicado conforme a las especificaciones detalladas en los anexos 2 y 3, cuyos resultados se exponen a continuación.:

### Figura 24

*Resultados por sexo*

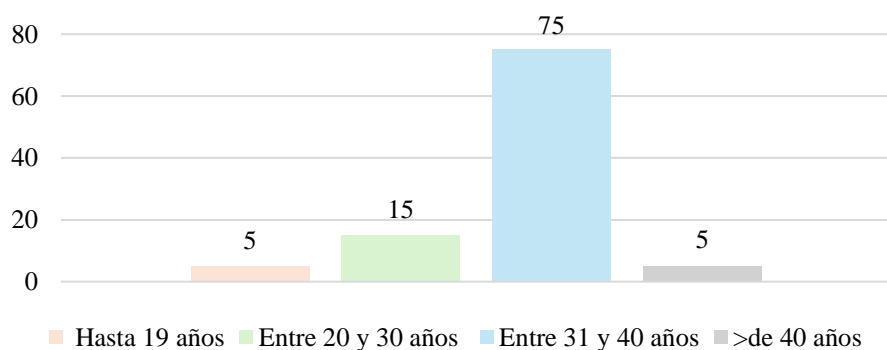


*Fuente:* Elaboración propia

En la Figura 24 se reveló que el 75% de los encuestados son del sexo masculino, mientras que el 25% son del sexo femenino. Esto se debe a que en el sector de producción se solicita mayormente a hombres para ejecutar actividades de fuerza y mujeres para efectuar labores manuales.

### Figura 25

*Resultados por edad*



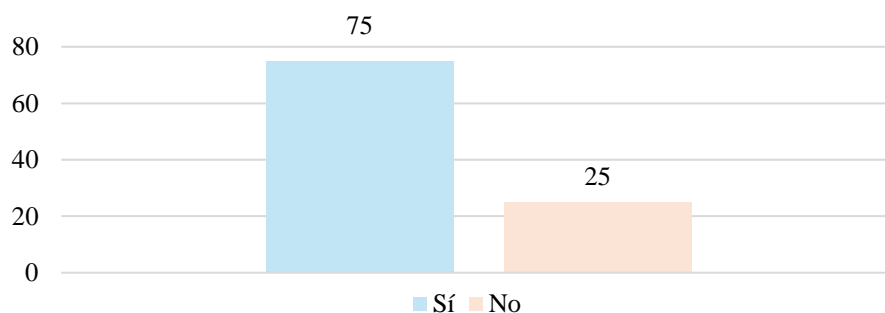
*Fuente:* Elaboración propia

Según lo representado en la Figura 25, el 75 % de los participantes se encuentra en el rango etario de 31 a 40 años, seguido por un 15 % cuyas edades fluctúan entre los 20 y 30 años. Asimismo, un 5 % corresponde a personas menores de 19 años y otro 5 % a individuos mayores

de 40 años. Esta distribución etaria podría explicarse por el hecho de que, a partir de cierta edad, suele consolidarse tanto la experiencia laboral como el conocimiento organizacional.

**Figura 26**

*¿Compró algunas de las formas de presentación de orégano seco de la empresa Estela y Cía y Aromáticos SAC.?*

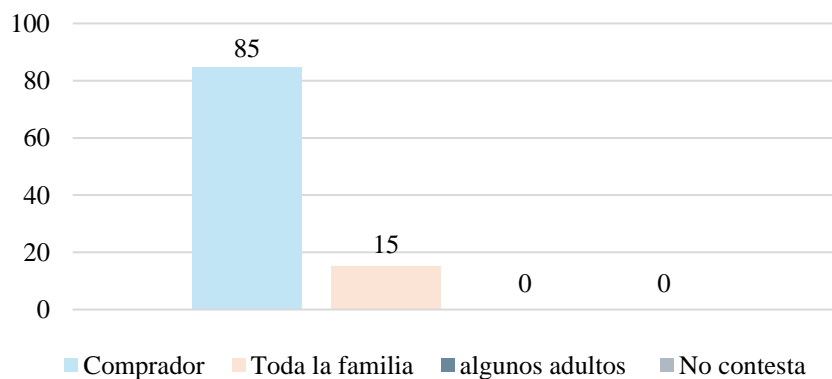


*Fuente:* Elaboración propia

En la encuesta aplicada a una muestra de 20 personas, se indagó sobre la adquisición de alguna de las presentaciones de orégano seco procesado por las empresas. El 75 % de los encuestados manifestó haber realizado dicha compra, con el propósito de evaluar su aroma y valorar su potencial atractivo para el público objetivo. En contraste, el 25 % indicó no haber efectuado ninguna compra relacionada.

**Figura 27**

*¿Quiénes compran o consumen orégano seco en su hogar?*

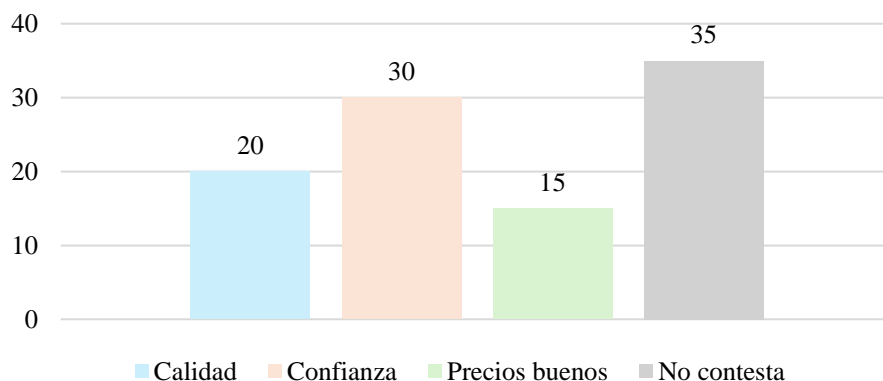


*Fuente:* Elaboración propia

En la pregunta referente a quienes compran o consumen orégano seco, el 85% manifestó que son los compradores, el 15% dijo que sería el público en general. Ello explica a que el producto tiene un mercado establecido para la venta.

**Figura 28**

*¿Qué valores relaciona con el orégano seco que produce la empresa Estela y Cía?*

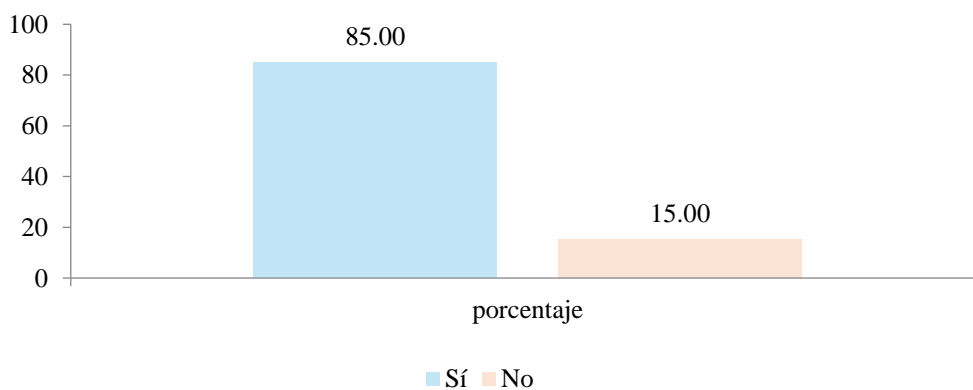


*Fuente:* Elaboración propia

Los resultados mostraron que el 30 % de los encuestados asocia el valor de la confianza con el orégano producido por la empresa; asimismo, el 20 % resalta la calidad como un atributo fundamental vinculado al producto, mientras que un 15 % consideró que los precios ofrecidos por la empresa son favorables.

**Figura 29**

*¿Tiene conocimiento de las características de calidad del orégano seco en relación al orégano seco de la competencia?*

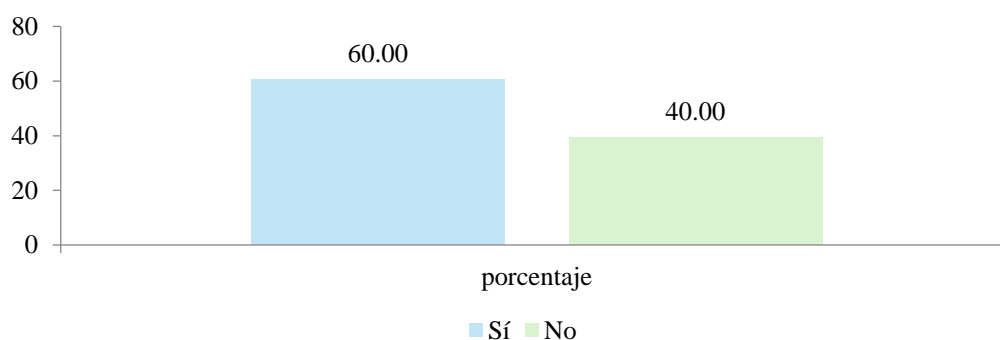


*Fuente:* Elaboración propia

La Figura 29 presenta información relacionada con las características fisicoquímicas del orégano en comparación con productos de la competencia. En este sentido, el 85 % de los encuestados manifestó conocer las propiedades del orégano procesado por la empresa, mientras que el 15 % indicó no tener claridad o desconocer dichas características.

### Figura 30

*¿Considera que las ventajas asociadas a este tipo de orégano podrían motivarlo a incrementar su frecuencia de compra?*

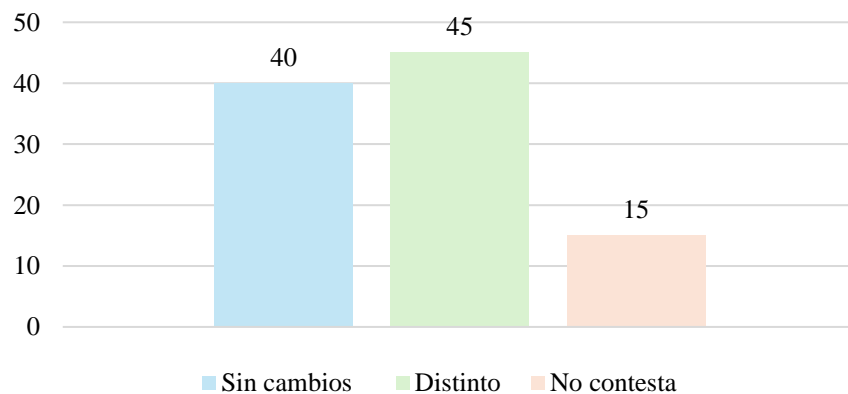


*Fuente:* Elaboración propia

Los resultados evidenciaron que el 60 % de los encuestados reconoció que las ventajas competitivas de la empresa podrían constituir un factor motivador para aumentar la frecuencia de compra del orégano seco; en contraste, el 40 % consideró que dichas ventajas no representan un incentivo significativo para adquirir el producto con mayor regularidad.

### Figura 31

*¿Cuál sería su preferencia respecto a las características del envase ideal para el producto?*

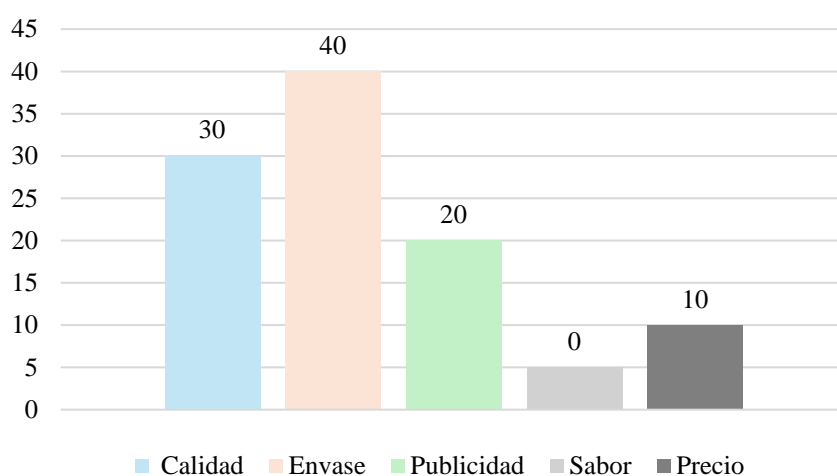


*Fuente:* Elaboración propia

Según lo expuesto en la Figura 31, el 45 % de los encuestados expresó interés en modificar el envase del producto, mientras que el 40 % manifestó conformidad con el formato actual y no desea ningún cambio. Por su parte, el 15 % de los participantes optó por no emitir respuesta al respecto.

**Figura 32**

*¿Qué atributos considera relevantes al momento de tomar una decisión de compra?*

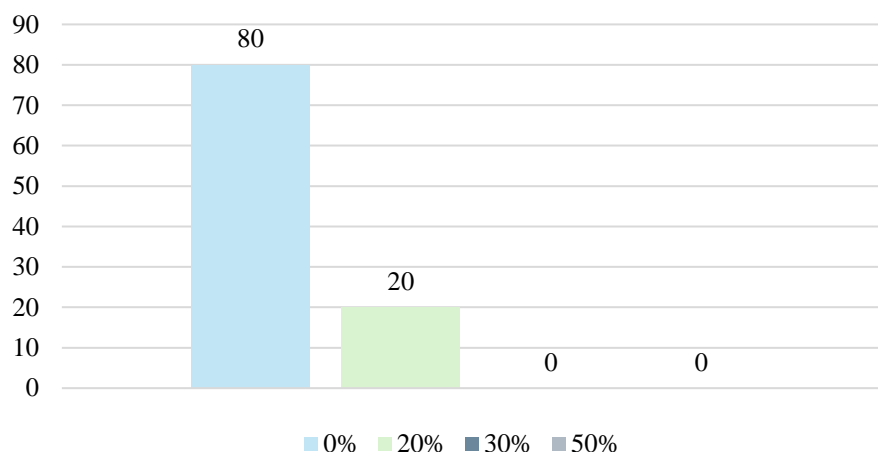


*Fuente:* Elaboración propia

El 40 % de los encuestados consideró que el envase es un atributo clave al momento de tomar la decisión de compra, mientras que el 30 % destaca la calidad como un factor importante. Además, el 20 % señaló que la publicidad influye de manera significativa, y el 10 % menciona que el precio es un atributo relevante. Finalmente, ninguno de los encuestados considero que el aroma sea un factor determinante en la decisión de compra.

**Figura 33**

*¿Hasta que monto estaría dispuesto a pagar por el kilogramo de orégano seco teniendo en cuenta sus ventajas comparativas frente a los productos de la competencia?*

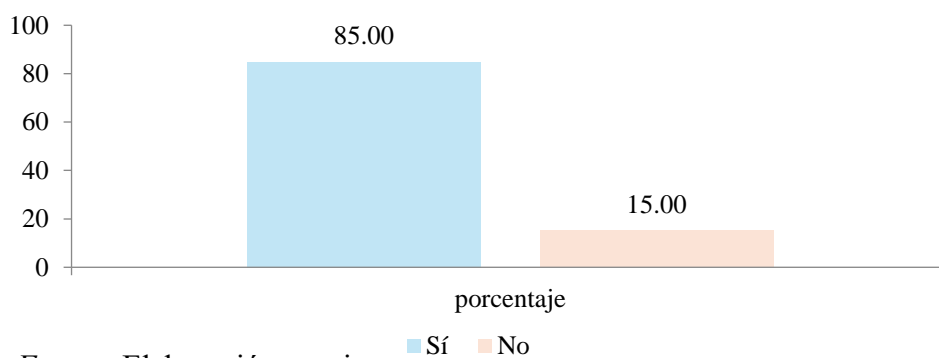


*Fuente:* Elaboración propia

En la Figura 33, se muestra que el 80 % de los encuestados no estaría dispuesto a pagar un precio superior, mientras que el 20 % indicó que estaría dispuesto a abonar un 20 % más sobre el precio del producto. El resto de los participantes afirmó que no pagarían una cantidad mayor a la fijada para el producto.

### Figura 34

*¿Está familiarizado con los puntos de venta de la empresa?*

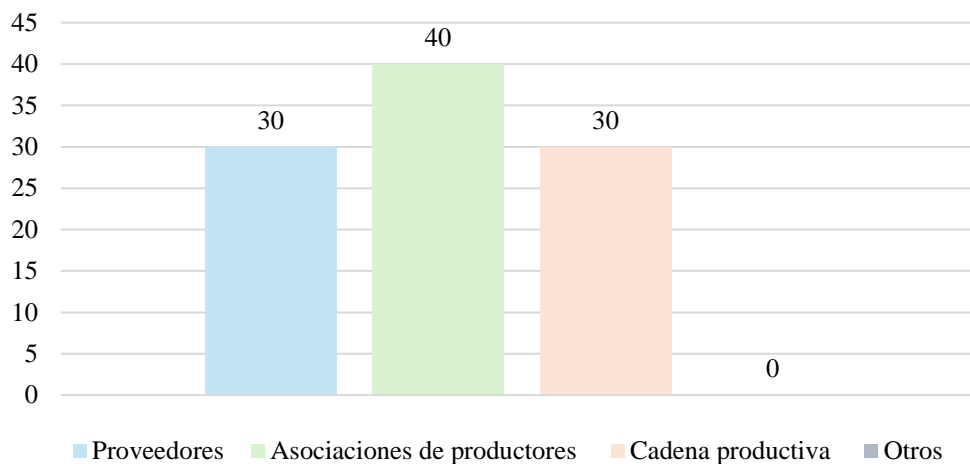


*Fuente:* Elaboración propia

Según los datos presentados en la Figura 34, el 85 % de los encuestados está familiarizado con los puntos de venta de las empresas productoras de orégano, mientras que el 15 % señaló lo contrario, ya que adquieren el producto a través de intermediarios.

### Figura 35

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



*Fuente:* Elaboración propia

En la Figura 35 se aprecia que el 30% de los participantes revelaron que los proveedores forman parte de la alianza estratégica que tienen las empresas aludidas en el actual estudio, el 40% indicó que con las asociaciones oreganeras se entablan alianzas estratégicas, por último, el 30% señaló a la cadena productiva del orégano como fuente para establecer Alianzas estratégicas, más aún que ésta última está siendo conducida por la Dirección Regional de Agricultura Tacna.

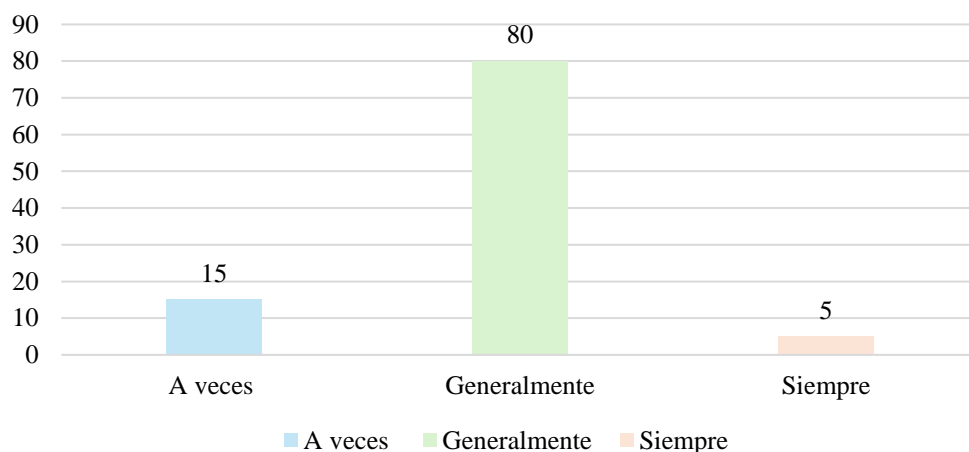
### 4.3.2. Productividad Empresarial

#### 4.3.2.1. Análisis general

El análisis de la productividad empresarial es un proceso crítico para evaluar cómo una empresa utiliza sus recursos para generar valor y mejorar su rendimiento. La productividad se refiere a la eficiencia con la que una empresa transforma insumos en productos o servicios, y su análisis ayuda a identificar áreas de mejora y a tomar decisiones estratégicas informadas.

### Figura 36

*Con el fin de alcanzar el éxito, la empresa define objetivos y metas a corto plazo.*

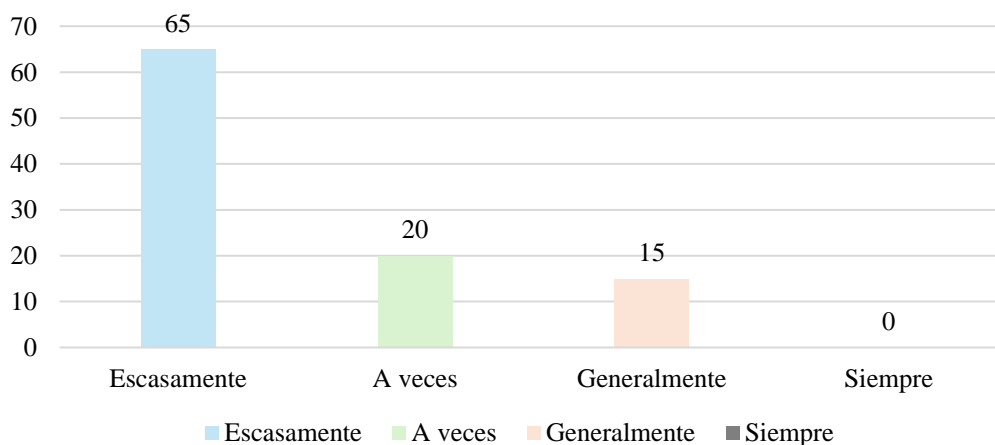


*Fuente:* Elaboración propia

El 80 % de los encuestados señalo que las empresas olivícolas habitualmente establecen objetivos y metas a corto plazo, mientras que el 15 % indico que esto sucede de manera ocasional. Solo el 5 % afirmo que estos objetivos y metas siempre son establecidos.

### **Figura 37**

*Se comprenden bien los valores de la empresa, lo que facilita una comunicación efectiva dentro de la organización*

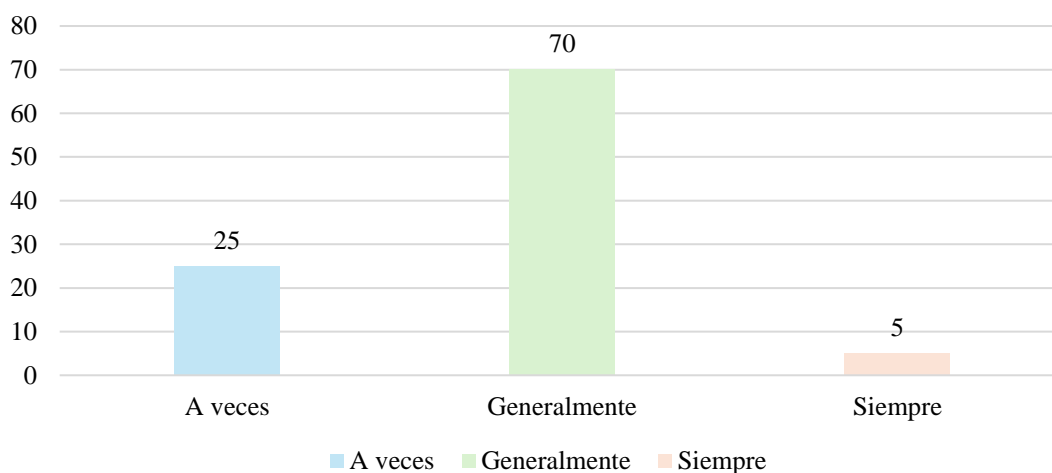


*Fuente:* Elaboración propia

En la figura 37, el 65% de los encuestados indico que los valores de la empresa son poco reconocidos, el 20% menciono que en ocasiones son claros, lo que dificulta una comunicación fluida, y el 15% afirmo que generalmente están presentes.

**Figura 38**

*La empresa fomenta la innovación mediante su participación en proyectos que promuevan la creatividad*

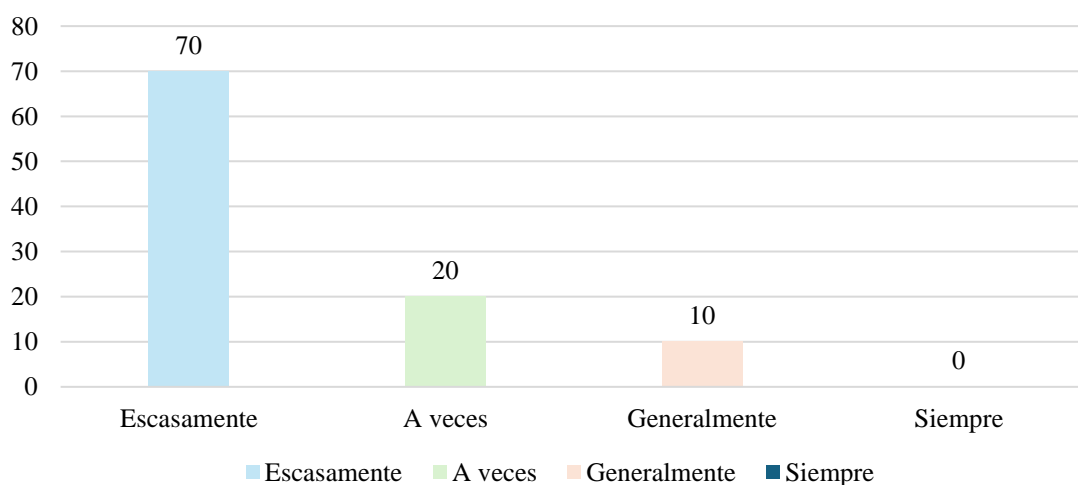


*Fuente:* Elaboración propia

Según lo mostrado en la Figura 38, el 70 % de los encuestados señalaron que, por lo general, las empresas fomentan la innovación a través de su participación en proyectos que estimulan la creatividad. Además, el 25 % indicó que en ocasiones se promueve la participación en estos proyectos, mientras que el 5 % aseguró que la innovación siempre es incentivada mediante la participación en los mismos.

**Figura 39**

*Se destina inversión a la mejora de las tecnologías de los procesos de producción para añadir valor a estos*

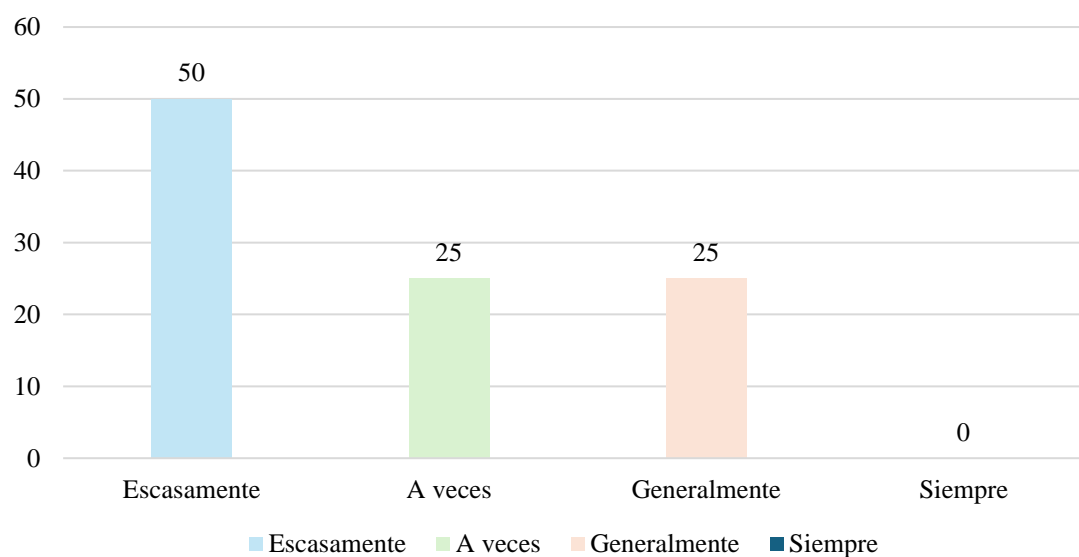


*Fuente:* Elaboración propia

Según lo indicado en la Figura 39, el 70 % de los encuestados mencionaron que, en contadas ocasiones, se invierte en la mejora de las tecnologías de los procesos de producción. Por otro lado, el 20 % señaló que, en ocasiones, las empresas promueven estas mejoras, mientras que el 10 % afirmó que esto sucede de manera habitual.

**Figura 40**

*En la organización se asignan las tareas a las personas más calificadas para realizarlas.*

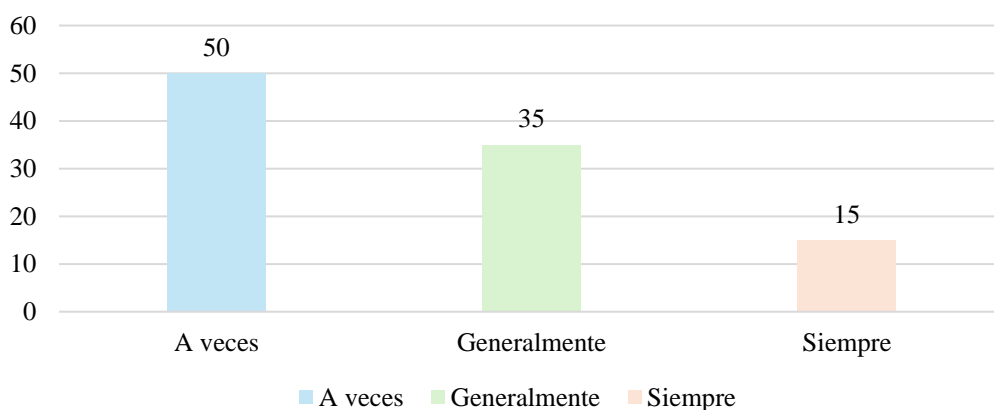


*Fuente:* Elaboración propia

Se pudo ver que, de todos los encuestados, el 50% afirmó que rara vez se delegan funciones en las organizaciones, el 25% menciona que a veces se realiza esta delegación, y el otro 25% indica que generalmente se delegan funciones.

**Figura 41**

*Todas las actividades llevadas a cabo son resultado de una planificación y priorización previas*

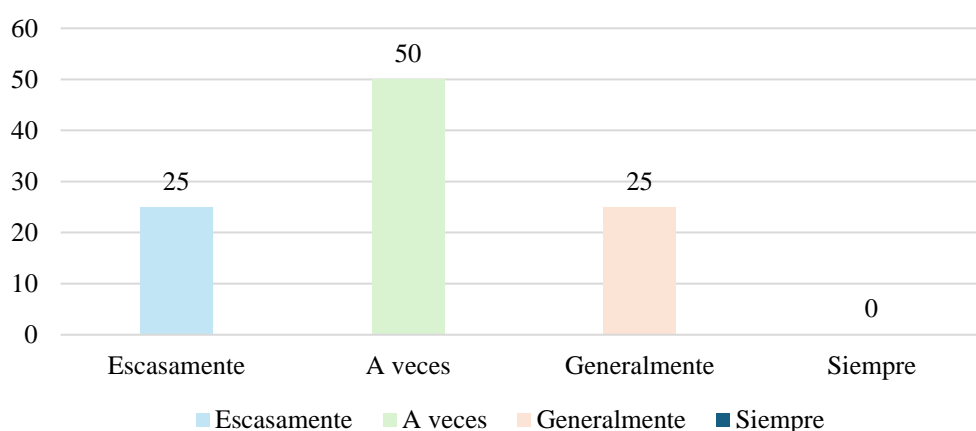


*Fuente:* Elaboración propia

Según la Figura 41, el 50 % de los encuestados considero que las actividades, en ocasiones, son el resultado de una planificación previa. Por su parte, el 35 % menciono que, generalmente, se planifican, mientras que el 15 % afirmo que siempre se realiza una planificación de las actividades a ejecutar.

**Figura 42**

*Ante el ausentismo laboral, la empresa opta por no imponer sanciones, sino que se centra en incentivar a sus empleados.*

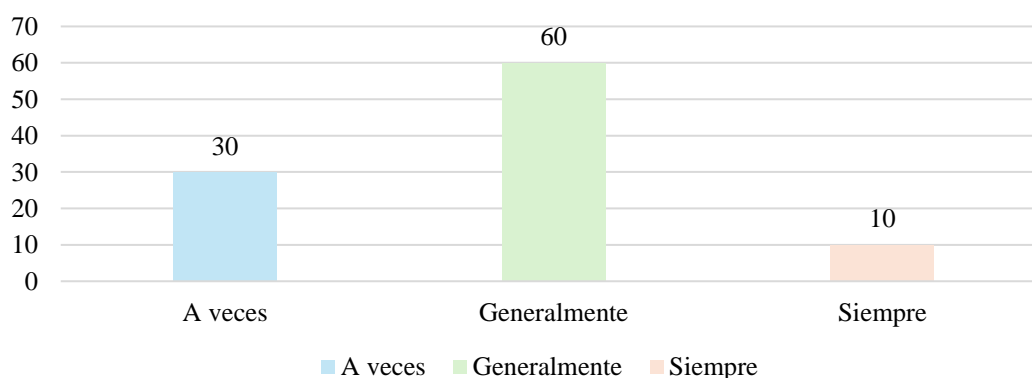


*Fuente:* Elaboración propia

Se observo que el 50% de las personas cree que las empresas a veces no aplican sanciones por ausentismo laboral, mientras que el 25% señalo que rara vez lo hacen y el otro 25% indico que generalmente sí toman represalias.

**Figura 43**

*La empresa detecta y analiza los cuellos de botella en el proceso de producción tomando las acciones necesarias en respuesta*

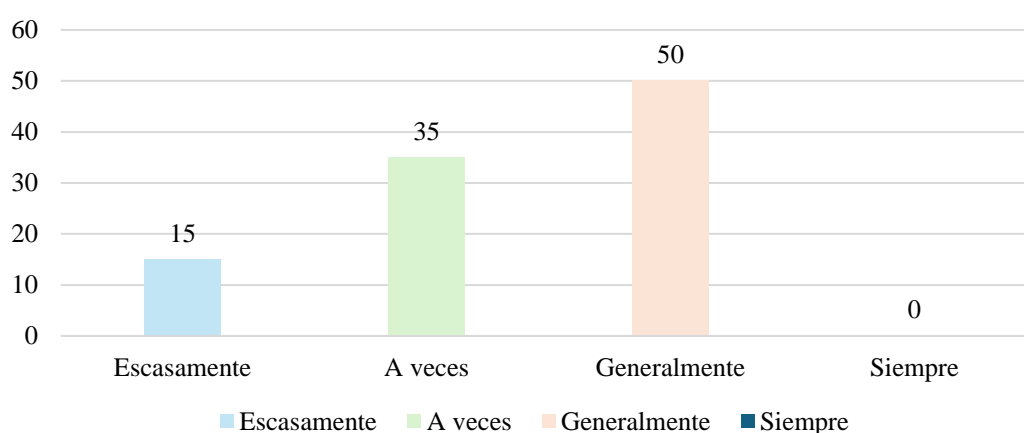


*Fuente:* Elaboración propia

Según la Figura 43, el 60 % de los encuestados considero que las empresas, por lo general, identifican y analizan los cuellos de botella en el proceso de producción, mientras que el 30 % indico que esto ocurre ocasionalmente, y el 10 % aseguro que siempre se lleva a cabo este análisis.

#### **Figura 44**

*Considera que la empresa está obteniendo resultados superiores al promedio, al invertir menos recursos en comparación con sus competidores.*



*Fuente:* Elaboración propia

Se observo que el 50% de los encuestados cree que las empresas generalmente obtienen resultados al invertir menos recursos que la competencia, mientras que el 35% mencionaron que a veces se logran resultados positivos y el 15% afirma que rara vez sucede.

#### **4.4. Verificación de hipótesis**

##### **a. Formulación de la hipótesis**

#### **Hipótesis alternativa**

La implementación del modelo de negocios Canvas tiene un impacto en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.

## **Hipótesis nula**

La implementación del modelo de negocios Canvas no tiene impacto en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.

- b. Nivel de confianza = 95%**
- c. Nivel de significancia = 5%**
- d. Estadística X<sup>2</sup> calculada**

Para comprobar esta hipótesis, se diseñó una matriz de contingencia utilizando elementos del modelo Canvas. El 80% de los encuestados opino que las ventajas del producto podrían incentivar compras más frecuentes de orégano seco. Además, el 70% expresó su preferencia por un envase diferente. También, el 80% considero el sabor como un atributo clave al momento de decidir la compra, y el 70% afirmo conocer los puntos de venta de la empresa. Finalmente, el 50% menciono la existencia de una alianza estratégica con las asociaciones oreganeras.

### **4.4.1. Contrastación de la hipótesis general**

En relación con la productividad empresarial, el 80% de los encuestados señalaron que la empresa establece objetivos y metas a corto plazo; el 65% indico que los valores de la empresa no están claramente definidos; el 70% afirmo que la organización fomenta la innovación; el 10% menciono que, en términos generales, se invierte en la mejora de las tecnologías de los procesos de producción; y el 60% destaco que, por lo general, la empresa identifica y analiza los cuellos de botella en el proceso de producción

**Tabla 13**

*Matriz de relación entre los elementos del modelo Canvas y la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco*

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

			Productividad empresarial		Total
			Alto	Baja	
Modelo de negocio Canvas	Existe	Recuento	3	4	7
		Recuento esperado	1,0	5,9	7,0
		% del total	15,0%	20,0%	35,0%
	No existe	Recuento	0	13	13
		Recuento esperado	2,0	11,1	13,0
		% del total	0,0%	65,0%	65,0%
Total	Recuento	3	17	20	
	Recuento esperado	3,0	17,0	20,0	
	% del total	15,0%	85,0%	100,0%	

**Tabla 14**

*Resultado del X2 cuadrado*

	Valor	df	Significación asintótica (bilateral)	Significación exacta (bilateral)	Significación exacta (unilateral)
Chi-cuadrado de Pearson	6,555 <sup>a</sup>	1	,010		
Corrección de continuidad <sup>b</sup>	3,624	1	,057		
Razón de verosimilitud	7,348	1	,007		
Prueba exacta de Fisher				,031	,031
Asociación lineal por lineal	6,227	1	,013		
N de casos válidos	20				

### **Prueba de hipótesis**

Al evaluar el valor de  $X^2$  con un nivel de significancia del 5% y un grado de libertad, se obtuvo un valor calculado de 6.55, lo cual indicó una diferencia estadísticamente significativa. En consecuencia, se concluye que la productividad empresarial influye de manera significativa en los componentes del modelo Canvas en las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada-Los Palos, provincia de Tacna.

Se observo que dichas empresas operan de forma empírica, basándose en principios básicos orientados a satisfacer al cliente y mantener la calidad del producto. Este estudio recomienda la implementación del Modelo de Negocios Canvas como una herramienta para revisar y redefinir el concepto empresarial, así como para establecer objetivos claros que permitan consolidar la empresa, la cual ya ha alcanzado altos estándares de calidad y servicio.

La adopción de este modelo facilitará el desarrollo de estrategias innovadoras que posicionen a la empresa entre las más destacadas, no solo a nivel regional, sino también nacional e internacional. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general planteada en el estudio.

### **Verificación de hipótesis específicas**

#### **Contrastación de la hipótesis específica 1**

La identificación de los recursos, actividades y alianzas clave tiene un impacto en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.

La implementación del modelo Canvas en las empresas Estela y Cía. y Aromáticos SAC permitió realizar un análisis detallado de los recursos, actividades y alianzas clave. Según este análisis, se observó lo siguiente:

#### **Recurso clave**

En cuanto a los recursos clave, se destacó la ubicación, la infraestructura tanto de campo como de procesamiento, la maquinaria y los equipos empleados en el cultivo y la planta de procesamiento de orégano seco. También son esenciales la materia prima, los insumos y los materiales de laboratorio necesarios para el control de calidad del producto, así como el personal profesional y la mano de obra calificada.

### **Actividades clave**

En la empresa Estela y Cía., las actividades fundamentales comprenden la gestión administrativa, el comercio exterior, la producción que incluye la selección y procesamiento y la logística. La preservación de la calidad del producto representa un desafío constante, debido a la informalidad y la falta de compromiso de numerosos proveedores, lo que exige esfuerzos adicionales para cumplir con los estándares exigidos por el mercado internacional

En Aromáticos SAC, las actividades clave de producción se dividen en dos líneas de productos:

- **Orégano seco:** muestreo, desempolvado, envasado y etiquetado.
- **Orégano orgánico:** transporte, selección, clasificación, envasado, pesaje, embolsado, etiquetado y rotulado.

Cabe destacar que esta empresa ha implementado un sistema de control de calidad, lo que ha implicado un esfuerzo significativo para gestionar sus exportaciones de manera más eficiente.

### **Alianzas clave**

Entre los socios clave se encuentran los proveedores de insumos, especialmente aquellos con los que se mantiene una relación prolongada y que garantizan la calidad de los materiales empleados en el procesamiento. También se incluyen los proveedores de envases. Aromáticos SAC tiene alianzas con asociaciones de proveedores de orégano, asociaciones de productores y la cadena productiva del orégano, lo que le permite aumentar su visibilidad comercial y mejorar su competitividad en el mercado internacional.

Esta información se correlaciona con lo mostrado en la figura 28, en la cual el 30% de los encuestados considero que la confianza es un valor asociado con el orégano producido por la empresa, el 20% considero que la calidad es un factor muy importante a tener en cuenta y el 15% menciona que los precios son adecuados. Además, en la figura 41, el 50% de los participantes considero que, en ocasiones, las actividades son producto de una planificación previa; el 35% afirmo que dichas actividades suelen planificarse, mientras que el 15% manifestó que con frecuencia se lleva a cabo una planificación de las tareas a ejecutar.

Estos factores contribuyen a perfeccionar y estandarizar el producto, mejorando su calidad, lo que permitirá una planificación más eficiente de las actividades, aumentando la productividad empresarial y facilitando el logro de los objetivos y metas establecidos. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 1 planteada.

### **Contrastación de la Hipótesis específica 2**

La Propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.

La propuesta de valor de las empresas exportadoras de orégano seco estudiadas se fundamentó en una variedad de actividades que incluyen acopio, procesamiento, control de calidad, envasado, etiquetado, transporte y venta a diversos países como Brasil, Chile y Estados Unidos. En el caso de Estela y Cía., su enfoque se centra en la venta a determinados países y mercados donde la demanda es menos exigente, resultando en volúmenes de exportación inferiores en comparación con Aromáticos SAC.

Lo expresado se corroboró con la información presentada en la figura 29, la cual hace referencia a las características físico-químicas del orégano en comparación con la competencia. En dicha figura, el 85% de los encuestados indicaron conocer las propiedades del orégano

procesado por la empresa, mientras que el 15% manifestó no distinguir ni conocer las características del producto.

Este conocimiento facilita la innovación mediante la incorporación de nuevas tecnologías e inversiones en los procesos productivos, lo que contribuye a incrementar la productividad al eliminar actividades que no aportan valor, mejorando así tanto los ingresos como la eficiencia empresarial. En consecuencia, se acepta la hipótesis específica 2.

### **Contrastación de la hipótesis específica 3**

La determinación del tipo de segmento de clientes, así como la gestión de las relaciones con ellos y la selección de los canales de distribución, contribuirán al aumento de la productividad empresarial en las empresas exportadoras de orégano seco.

Segmentos de clientes

La empresa cuenta con tres segmentos de clientes claramente definidos:

- Exportación a Brasil, Chile y EE. UU.
- Mercado nacional
- Mercado local.

Suministra a empresas como Exportaciones Hellenica Com. Exportadora Ltda; Comercial y Deshidratadora Graneros Ltda; Gel Spice Co. Inc.

### **Relaciones con clientes**

La interacción con los clientes ha sido un factor clave para el éxito de las empresas exportadoras de orégano seco, estableciéndose mediante una comunicación indirecta a través de intermediarios. Asimismo, se garantiza la entrega de los contenedores del producto dentro de los plazos establecidos.

## **Canales de distribución**

El canal de distribución predominante en las empresas analizadas es de carácter indirecto, dado que venden sus productos a empresas exportadoras brasileñas, las cuales posteriormente comercializan el orégano seco a los consumidores finales. De acuerdo con la figura 27, el 85% de los encuestados manifestó que los compradores principales son las empresas exportadoras, mientras que el 15% restante identificó a los consumidores finales como el público objetivo. Estos datos evidencian la existencia de un mercado consolidado para la comercialización del producto.

Por otro lado, el orégano seco que no es exportado se distribuye en el mercado local a mayoristas, minoristas y consumidores finales. Cabe destacar que los administradores mantienen un contacto directo con varios compradores, con quienes han establecido relaciones comerciales duraderas. En virtud de lo anterior, se confirma la validez de la hipótesis específica 3 planteada en el estudio.

## **Contrastación de la hipótesis específica 4**

La estructura de costos y las fuentes de ingresos influyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.

### **Estructura de costos**

En relación con la estructura de costos, se observa que está bien definida y controlada, clasificándose los costos principales de la siguiente manera:

- **Procesamiento/planta:** Incluye materia prima, mano de obra, control de calidad, gastos indirectos y maquinaria.

- **Exportación:** Abarca el pesaje, clasificación, transporte, envasado, etiquetado y venta internacional.

### **Fuentes de ingresos**

Las principales fuentes de ingresos provienen de la comercialización de orégano seco en sus distintas calidades: manchada, primera y segunda. Esta afirmación se sustenta en la figura 33, donde el 20% de los encuestados manifestó su disposición a pagar un 20% adicional por kilogramo de orégano en comparación con la competencia. Asimismo, conforme a la figura 44, el 50% de los participantes considero que las empresas están obteniendo resultados superiores al promedio, logrando esto mediante una inversión de recursos inferior a la de sus competidores. Por lo tanto, se confirma la validez de la hipótesis específica 4 planteada en el estudio.

### **Discusión de resultados**

La investigación ha proporcionado valiosos insights que se alinean con la literatura existente. Los hallazgos sugieren que la implementación de un modelo de negocio estructurado, como el Canvas, tiene un impacto positivo en la productividad empresarial, lo cual ha sido corroborado por diversos autores en el ámbito de la gestión empresarial.

En primer lugar, la importancia de los recursos clave y actividades clave en la productividad ha sido enfatizada por Osterwalder y Pigneur (2010), quienes argumentan que la identificación y gestión efectiva de estos elementos son fundamentales para el éxito empresarial. En este estudio, se observó que el 75% de los encuestados considera que la calidad del orégano es un factor decisivo, lo que resalta la relevancia de estos recursos en la cadena de producción.

Además, el papel de las alianzas estratégicas se alinea con lo que señala Kaplan y Norton (2001) sobre la necesidad de crear relaciones colaborativas para mejorar la eficiencia.

En el presente estudio, el 50% de los participantes reconoció la alianza con Asociaciones de productores de orégano seco como un factor que potencia la productividad, lo que sugiere que las colaboraciones son vitales en un sector competitivo como el del orégano.

En cuanto a la propuesta de valor, los resultados revelan que el 80% de los encuestados está al tanto de las características del orégano seco frente a la competencia. Esta observación coincide con la idea de Porter (1996) sobre la necesidad de diferenciarse en el mercado para obtener ventajas competitivas. La capacidad de las empresas para comunicar efectivamente sus ventajas puede influir directamente en la decisión de compra del consumidor.

Asimismo, la relación con los clientes y los canales de distribución también son cruciales. Según Kotler y Keller (2016), entender al cliente y establecer canales efectivos puede aumentar la satisfacción y lealtad. En este contexto, el hecho de que el 75% de los encuestados identifique al público general como consumidor del orégano seco resalta la importancia de adaptar las estrategias de marketing y distribución para capturar ese mercado.

Finalmente, el análisis de la estructura de costos y las fuentes de ingreso es fundamental para entender la viabilidad del modelo de negocio Canvas. Como sugieren McGrath (2013), el manejo adecuado de costos puede permitir a las empresas ser más competitivas. En esta investigación, el 50% de los encuestados considero que las empresas están logrando resultados superiores a la media al invertir menos recursos, lo que enfatiza la importancia de una gestión eficiente.

En conclusión, los resultados obtenidos en esta investigación refuerzan la relevancia del modelo de negocio Canvas como herramienta estratégica para mejorar la productividad en el sector oreganero. Las evidencias empíricas se alinean con las teorías y enfoques de los

autores citados, indicando que la implementación de un modelo de negocio bien estructurado no solo optimiza los procesos internos, sino que también potencia la competitividad en mercados globales.

## Conclusiones

- El modelo de negocio Canvas ha influido en la productividad de las empresas exportadoras de orégano seco, ya que el análisis estadístico de Chi cuadrado demuestra una significancia del 5% de probabilidad. Por lo tanto, se acepta la hipótesis general.
- Los recursos, actividades y alianzas estratégicas desempeñan un papel fundamental en la productividad de las empresas exportadoras de orégano seco. En este sentido, el 75% de los encuestados reconoció la calidad como un valor esencial asociado al orégano producido por la empresa, el 50% indicó que las actividades se planifican con anticipación y otro 50% destacó la existencia de alianzas estratégicas con asociaciones de productores de orégano. Por consiguiente, se acepta la hipótesis específica 1.
- La propuesta de valor influye significativamente en la productividad de estas empresas, dado que el 80% de los participantes conoce las características del orégano seco en comparación con la competencia, y un porcentaje igual señaló que las ventajas del producto los motivan a efectuar compras más frecuentes, lo cual contribuye a mejorar tanto los ingresos como la productividad empresarial. En consecuencia, se valida la hipótesis planteada.
- El tipo de segmento de clientes, las relaciones establecidas con ellos y los canales de distribución ejercen una influencia significativa en la productividad de las empresas exportadoras de orégano seco en La Yarada-Los Palos. Esto se evidencia en que el 75% de los encuestados señaló que el público general consume orégano seco.
- La estructura de costos y las fuentes de ingresos impactan en la productividad de estas empresas, dado que el 50% de los participantes considero que, en términos generales, las empresas están alcanzando resultados superiores al promedio al invertir menos recursos que sus competidores.

## Recomendaciones

- Se sugiere la implementación de un modelo de negocio enfocado en la innovación, caracterizado por su flexibilidad y éxito basado en la calidad, con el objetivo de fortalecer el respaldo de los empresarios, incrementar la competitividad y mejorar la productividad.
- Se recomienda la adopción de sistemas de gestión de calidad que permitan optimizar las líneas de producción en las empresas exportadoras de orégano seco, haciendo especial énfasis en el desarrollo de infraestructura, la incorporación de tecnologías de procesamiento y la participación activa en asociaciones, con el fin de potenciar la productividad.
- Se sugiere resaltar los beneficios diferenciadores del producto que le otorgan un valor agregado frente a la competencia, además de incorporar la tecnología adecuada para diversificar la oferta y satisfacer las demandas del mercado de orégano. Esto contribuirá a mejorar la rentabilidad y promover el crecimiento económico regional mediante el impulso de la agroindustria.
- Se recomienda desarrollar políticas de comunicación empresarial que enfatizen la calidad, el aroma, la marca y el precio, resaltando los beneficios comparativos del producto. De acuerdo con los resultados de las encuestas, este enfoque es fundamental para el éxito de un startup, particularmente en la construcción de relaciones sólidas con los clientes.
- Se propone destinar recursos financieros que faciliten el proceso de innovación en cada uno de los componentes del modelo Canvas, asegurando su implementación con un margen económico adecuado y sin inconvenientes, prestando especial atención a la gestión de costos y aplicando un tratamiento específico.

## Referencias bibliográficas

Análisis de mercado (2019). Sierra y Selva exportadora. Unidad de Inteligencia Comercial. 52 p.

Ancco, T.; Llanos, L & Mamani R. (2015). Propuesta de mejor para el modelo de gestión estratégica de la imagen e identidad corporativa de la empresa agroexportadora Estela y Compañía SCRL Tacna 2015. Instituto de educación superior tecnológico Privado John Von Neumann

Andrade, S. (2012). Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios. Obtenido de Innovacion.cl: <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-deagregar-valor/>

Cáceres, C. (2016). Efecto de la metodología Canvas para la innovación en modelos de negocio de la Mype formal de calzado de Trujillo, año 2106. Trujillo.

Caicedo, L. (2016). Diseño de un modelo de negocio para la gestión productiva de una planta procesadora de pulpa de mango de la universidad del norte. Barranquilla.

Cárdenas, R. vargas, J. & Almanza, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las pymes de Lázaro Cárdenas Michoacán. México.

Carro, R. & Gonzales, D. (2005). Productividad y Competitividad. Administración de la Operaciones, 18.

Casas, R; Vargas, J. & Almanza, R. (2017). Adaptación del modelo Canvas como herramienta competitiva para las Mpymes de Lázaro Cárdenas, Michoacán. Revista Pymes, Innovación y Desarrollo, 45-65.

Casas, W. & Poveda, J. (2017). Modelo de negocio para validar el emprendimiento "verduritas" en la ciudad de Bogotá. Bogotá: Universidad Libre de Bogotá.

Chirinos, C. R. (2009). Nicho de mercado: El enfoque desde el océano azul. *Ingeniería Industrial* n° 29, pp. 171-181. Obtenido de Universidad de Lima: [http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria\\_industrial/article/view/233/209](http://revistas.ulima.edu.pe/index.php/Ingenieria_industrial/article/view/233/209)

Cornejo, M. y. (2017). *Modelo de negocio para una cafetería orgánica en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Corvo, T. (2018). *Lifeder.com*. Obtenido de *Productividad Empresarial: Tipos, Factores, Importancia*: <https://www.lifeder.com/productividad-empresarial/>

Dominguez, A. & Gutiérrez, J. (2017). *La competitividad y el desarrollo económico de las empresas exportadoras de orégano seco de la región Tacna*. Tesis. Universidad San Ignacio de Loyola. 96 pág.

Expertemprende. (2017). *Guía didáctica del Modelo Canvas*. Obtenido de [http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wpcontent/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica\\_Modelo-Canvas.pdf](http://culturaemprededora.extremaduraempresarial.es/wpcontent/uploads/2012/09/Guia-Did%C3%A1ctica_Modelo-Canvas.pdf)

Garzozzi Pincay, R. M. (2014). *Planes de Negocios para Emprendedores*. Unión Europea: Iniciativa Latinoamericana de Libros de Texto Abiertos.

Hill, Charlie & Jones, Garet. (2009). *Administración estratégica*. 8va.ED. México: Interamericana Editores, S.A. de C.V.

INCAE. (2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores* (pág. 1). Obtenido de <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-paraemprendedores.html>

Kaplan, R.S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Harvard Business Press.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing management* (15th ed.). Pearson.

McGrath, R.G. (2013). The end of competitive advantage: How to keep your strategy moving as fast as your business. Harvard Business Review Press.

Medina, J.E. (2007). Modelo Integral de Productividad. Bogotá: Fondo de Publicaciones Universidad Sergio Arboleda.

Megias, J. (2011). Herramientas: El lienzo de modelos de negocio. . Obtenido de <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelosde-negocio-business-model-canvas/>

Mejía, C. (2003). La Propuesta de valor. Obtenido de [http://www.planning.com.co/bd/mercadeo\\_eficaz/Julio2003.pdf](http://www.planning.com.co/bd/mercadeo_eficaz/Julio2003.pdf)

Mejía, D. (2015). Actitud emprendedora de los egresados de la carrera de administración de empresas de la Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo .

Mullins, J. & Komisar, R. (2010). Mejorando el modelo de negocio: cómo transformar su modelo de negocio en un plan B viable. Barcelona: Profit.

Osterwalder, A., & Pigneur, Y. (2010). Business model generation (pag.22). New Jersey: Deusto.

Pastor, A. (2014). Propuesta de modelo de negocio para la asociación del centro de procesamiento pesquero artesanal en el distrito de Santa Rosa – Lambayeque – 2013. . Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.

Portugal, E. (2019) El modelo de negocio Canvas y su influencia en la productividad empresarial del sector olivícola del distrito La Yarada-los Palos. Revista Verit et Vita. Tacna

Porter, M. (1990). The Competitive Advantage of Nations. Free Press, New York, 1990 & 1998.

Porter, M. E. (1996). What is strategy? *Harvard Business Review*, 74(6), 61-78.

Ries, E. (2012). *El método Lean Startup*. Barcelona: Deusto.

Rojas, B. (2017). *Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S.A. en la ciudad de Huaraz – 2017*. Huaraz: Universidad César Vallejo.

Ojeda, J. Tello, R & Hernández, B. (2006). Análisis y propuesta para el fortalecimiento de cadenas productivas en las zonas de influencia directa de Southern Perú. *Revista Industrial Data*. Volumen 9, número 2 pp: 76-83

Vara Horna (2010). *Siete pasos para la elaboración de la tesis*. USMP.

WorkMeter. (03 de Octubre de 2012). *El Blog de WorkMeter*. Obtenido de <https://es.workmeter.com/blog/bid/229017/la-importancia-de-laproductividad-empresarial>

## ANEXOS

## ANEXO A: MATRIZ DE CONSISTENCIA

**TÍTULO DE LA TESIS:**

EL MODELO DE NEGOCIO CANVAS Y SU INFLUENCIA EN LA PRODUCTIVIDAD EMPRESARIAL DE LAS EMPRESAS EXPORTADORAS DE ORÉGANO SECO DEL DISTRITO DE LA YARADA-LOS PALOS TACNA, 2024

Problemas	Objetivos	Hipótesis	Variables	Indicadores	Tipo de investigación	Población y muestra	Técnicas e instrumentos de recolección de datos	Estadísticos
<p><b>Problema general</b></p> <p>¿Cómo influye la aplicación del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada - Los Palos, año 2024?</p> <p><b>Problemas específicos</b></p> <p>-Cuál es la influencia que ejercen los Recursos, Actividades y las Alianzas clave en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada - Los Palos, año 2024?</p> <p>¿Qué impacto tiene la Propuesta de valor en la productividad empresarial</p>	<p><b>Objetivo general</b></p> <p>Determinar la influencia del modelo de negocio Canvas en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito de La Yarada Los Palos, año 2024</p> <p><b>Objetivos específicos</b></p> <p>-Identificar los recursos, Actividades y las Alianzas clave y determinar cómo influyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024.</p> <p>-Establecer el impacto que tiene la Propuesta</p>	<p><b>Hipótesis general</b></p> <p>La aplicación del modelo de negocios Canvas, influirá en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.</p> <p><b>Hipótesis específicas</b></p> <p>-La determinación de los Recursos, Actividades y Alianzas clave influirán en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024</p> <p>-La Propuesta de valor ejerce un impacto en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada Los Palos en el año 2024.</p>	<p>Modelo de negocio Canvas</p> <p>Productividad Empresarial</p>	<p>-Recursos, Actividades y Alianzas clave</p> <p>-Propuesta de valor</p> <p>-Tipo de Segmento de clientes, relaciones con los clientes y Canales de distribución</p> <p>-Estructura de costes y las Fuentes de Ingreso.</p> <p>- Productividad laboral</p>	<p>a) Tipo de investigación: Básica</p> <p>b) Diseño de investigación: Causal explicativo</p>	<p>a) La población son las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada-Los Palos.</p> <p>b) Muestra: Dos empresas exportador de orégano seco Estela y Cia y Aromáticos SA</p>	<p>a) Las técnicas a utilizar son las siguientes: Para la variable independiente: Documental y de encuesta Para la variable dependiente: La encuesta y Observación</p> <p>b) Instrumentos a utilizar son las siguientes: Para la variable independiente: ficha documental y el cuestionario. Para la variable dependiente: el cuestionario y la ficha de observación</p>	<p>En el estudio aplicará las técnicas estadísticas:</p> <p>a) Estadística descriptiva: Tablas y figuras estadísticas, así como las medidas de posición central y de dispersión</p> <p>b) Estadística inferencial: para la contrastación de la hipótesis se empleará el estadístico <math>X^2</math></p>

<p>de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada - Los Palos, año 2024?  ¿De qué manera el segmento de clientes, los canales de distribución y las relaciones con los clientes influyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada - Los Palos, año 2024?  ¿Cómo la estructura de costes y las fuentes de ingreso influyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada - Los Palos, año 2024?</p>	<p>de valor en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024.  -Identificar el tipo de segmento de clientes, relaciones con los clientes y Canales de distribución y como contribuyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024.  -Establecer la estructura de costes y las fuentes de ingreso y cómo influyen en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano del distrito La Yarada Los Palos, en el 2024</p>	<p>-La Identificación del tipo de segmento de clientes, relaciones con los clientes y Canales de distribución contribuirán en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024.  -La Estructura de costes y las Fuentes de Ingreso influirán en la productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos, en el año 2024.</p>	<p>- Productividad de los recursos físicos y tecnológicos  -Innovación y mejora continua</p>	<p>(chi cuadrado).</p>
---	--	---	--	------------------------

## ANEXO B: INSTRUMENTOS DE INVESTIGACIÓN

El Modelo de negocio Canvas y su incidencia en la Productividad empresarial de las empresas exportadoras de orégano seco del distrito La Yarada Los Palos, año 2024.

**1. Sexo**

Masculino ( ) Femenino ( )

**2. Edad**

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

**3. Compró algunas de las formas de presentación de orégano seco de la empresa Estela y Cía y Aromáticos SAC.**

Sí ( ) No ( )

**4. ¿Por qué?**

**5. ¿Quienes compran o consumen orégano seco en su hogar?**

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

**6. ¿Qué valores relaciona con el orégano seco que produce la empresa Estela y Cía ?**

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

**7. ¿Tiene conocimiento de las características de calidad del orégano seco en relación al orégano seco de la competencia?**

Si ( ) No ( )

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

Sí ( ) No ( )

**9. ¿Cómo le gustaría que fuera el envase?**

Sin cambios ( ) Distinto ( ) No contesta ( )

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

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

**11. Cuánto más estaría dispuesto a pagar el kg de orégano seco conociendo sus ventajas comparativas respecto a la competencia**

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

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

Sí ( ) No ( ) No responde ( )

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

Proveedores ( ) Asociaciones de productores ( ) Cadena productiva ( ) Otros ( )

### Cuestionario para medir la productividad empresarial

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

Nivel	Calificación	Puntaje
A	Escasamente	1
B	A veces	2
C	Generalmente	3
D	Siempre	4

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