

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO

ESCUELA DE POSGRADO

MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

**EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LOS
RESTAURANTES TURÍSTICOS EN LA REGIÓN PUNO**

PRESENTADA POR:

MIGUEL MARTIN ARROYO BELTRÁN

PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

PUNO, PERÚ

2018

UNIVERSIDAD NACIONAL DEL ALTIPLANO
ESCUELA DE POSGRADO
MAESTRÍA EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN



TESIS

EL MODELO DE NEGOCIOS CANVAS COMO HERRAMIENTA DE
PLANIFICACIÓN DE LA CALIDAD DE SERVICIO EN LOS
RESTAURANTES TURÍSTICOS EN LA REGIÓN PUNO

PRESENTADA POR:

MIGUEL MARTIN ARROYO BELTRÁN

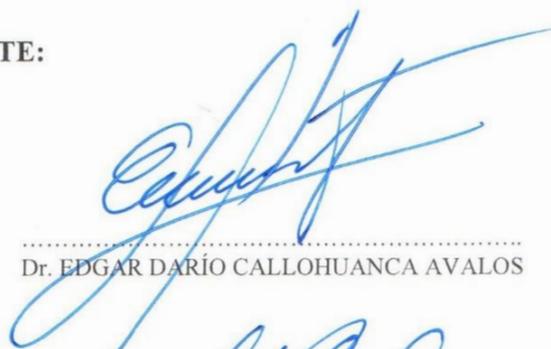
PARA OPTAR EL GRADO ACADÉMICO DE:

MAGISTER SCIENTIAE EN CONTABILIDAD Y ADMINISTRACIÓN

MENCIÓN EN ADMINISTRACIÓN Y FINANZAS

APROBADA POR EL JURADO SIGUIENTE:

PRESIDENTE



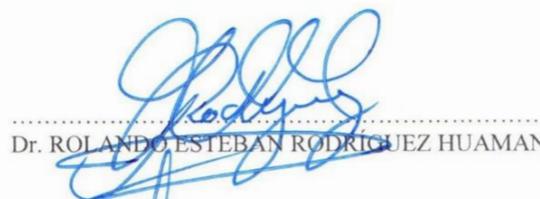
.....
Dr. EDGAR DARÍO CALLOHUANCA AVALOS

PRIMER MIEMBRO



.....
Dra. MARIA AMPARO CATACTORA PEÑARANDA

SEGUNDO MIEMBRO



.....
Dr. ROLANDO ESTEBAN RODRIGUEZ HUAMANÍ

ASESOR DE TESIS



.....
M.Sc. GERMÁN MOLINA CABALA

ÁREA: Calidad de servicio.
TEMA: Negocios CANVAS.
LÍNEA: Gestión empresarial.

Puno, 13 de noviembre de 2018

DEDICATORIA

A mis padres, por ser quienes hacen posible
mi desarrollo integral.

A Fabri y Juanpi, por ser mi gran razón de
superación personal y profesional.

A mi hermano Juan.

A Don Víctor +

AGRADECIMIENTOS

- A la Universidad Nacional del Altiplano
- A la Facultad de Ciencias Contables y Administrativas
- A la Carrera Profesional de Administración
- A mi asesor de tesis German Molina Cabala
- A los miembros del jurado del presente trabajo de investigación
- Al gerente de La Casona Restaurant

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA	i
AGRADECIMIENTOS	ii
ÍNDICE GENERAL	iii
ÍNDICE DE TABLAS	vi
ÍNDICE DE FIGURAS	vii
ÍNDICE DE ANEXOS	viii
RESUMEN	ix
ABSTRACT	x
INTRODUCCIÓN	1

CAPÍTULO I**REVISIÓN DE LITERATURA**

1.1. Marco teórico	2
1.1.1. Las herramientas de gestión empresarial	2
1.1.2. Planificación estratégica	4
1.1.3. Estrategia	4
1.1.4. ¿Qué queremos decir con estrategia?	4
1.1.5. Propósito de la estrategia	6
1.1.6. ¿Cómo crear la estrategia de una empresa?	7
1.1.7. Estrategia en los recursos humanos	7
1.1.8. Modelos de negocio	8
1.1.9. El modelo de negocios Canvas	8
	iii

1.1.10. Calidad y gestión de la calidad	16
1.1.11. Principios de la gestión de calidad	17
1.1.12. ISO 9001	18
1.1.13. Restaurantes turísticos	19
1.2. Antecedentes	19

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema	26
2.2. Enunciados del problema	27
2.2.1. Formulación del problema general	27
2.2.2. Problemas específicos	27
2.3. Justificación	27
2.4. Objetivos	27
2.4.1. Objetivo general	27
2.4.2. Objetivos específicos	27
2.5. Hipótesis	28
2.5.1. Hipótesis general	28
2.5.2. Hipótesis específicas	28

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio	29
3.2. Población	29
3.3. Muestra	30

3.4.	Método de investigación	30
3.4.1.	Técnicas	30
3.4.2.	Instrumentos	30
3.4.3.	Métodos	30
3.5.	Descripción detallada de métodos por objetivo específico	31

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1.	Para alcanzar el objetivo específico 1	34
4.2.	Para alcanzar el objetivo específico 2	34
4.3.	Para alcanzar el objetivo específico 3	35
4.4.	Contrastación de las hipótesis con los objetivos	35
4.5.	Resultados de la aplicación	39
	CONCLUSIONES	43
	RECOMENDACIONES	44
	BIBLIOGRAFÍA	45
	ANEXOS	50

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág.
1. Restaurantes clasificados como turísticos en la Región Puno	29
2. Muestra tomada como objeto de investigación	30

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pág.
1. Etapas del plan estratégico de imagen corporativa	4
2. Distribución del modelo de negocios Canvas	9
3. Módulos del modelo de negocios Canvas	14
4. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio	16
5. Modelo de un sistema de Gestión Integrado basado en procesos	18
6. Distribución de los objetivos específicos en el Lienzo Canvas	28
7. Lienzo Canvas aplicado	40

ÍNDICE DE ANEXOS

	Pág.
1. Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015 – 2017	51
2. Sector restaurantes: ventas noviembre 2017	52
3. Índice mensual de la producción del sector restaurantes 2014 - 2017	53
4. Evolución de la Actividad de Restaurantes Variación % respecto a similar periodo del año anterior	54
5. Evolución del turismo y pronóstico al 2030	55

RESUMEN

Dada la importancia de la actividad turística en la región Puno y específicamente enfocados en los restaurantes turísticos, es que este trabajo pretende aportar, planteando una estrategia de gestión más a medida de su contexto particular y que logre potenciar el servicio en dichos restaurantes incrementando sus opciones de presentarse con una imagen más potente y convertirse en una marca reconocida. Enfocándonos en estos restaurantes, podemos observar que a pesar de la innegable calidad de muchos los restaurantes turísticos de la ciudad de Puno, es evidente que ninguno se ha situado a la altura de los grandes restaurantes de las grandes ciudades del país o el extranjero. ¿Dónde deberíamos ver y qué deberíamos hacer para lograrlo? Es la pregunta que este trabajo trata de resolver a través de la aplicación del Modelo de Negocios CANVAS, explorando el modelo de negocios de los restaurantes en Puno de una manera simple, práctica y aplicable y encontrando los puntos más relevantes que nos lleven a reformular el concepto y definir la planificación del negocio que, eventualmente, podríamos utilizar para la implementación de un Sistema de Gestión de Calidad. Lo anterior pretende hacerse estudiando el modelo de negocio de un prestigioso restaurante de la ciudad para que sirva de ejemplo, demostrando que Canvas es la herramienta más eficiente a la hora de plantear los objetivos de este tipo de negocio en su contexto particular y que permitirá tomar acciones de manera concreta y en corto tiempo.

Palabras clave: Calidad de servicio, herramientas de gestión, lienzo Canvas, modelo de negocios, planificación estratégica, restaurantes turísticos y sistema de gestión de calidad.

ABSTRACT

Given the importance of tourism in the Puno region and specifically focused on tourist restaurants, is that this work aims to contribute, proposing a management methodology more tailored to their particular context and that manages to enhance the service in these restaurants by increasing their options to present with a more powerful image and become a recognized brand. Focusing on these restaurants, we can see that despite the undeniable quality of many tourist restaurants in the city of Puno, it is clear that none has been located at the height of the great restaurants of the major cities of the country or abroad. Where should we see and what should we do to achieve it? It is the question that this work tries to solve through the application of the CANVAS Business Model, exploring the business model of restaurants in Puno in a simple, practical and applicable way and finding the most relevant points that lead us to reformulate the concept and define the business planning that, eventually, we could use for the implementation of a Quality Management System. The above is intended to be done by studying the business model of a prestigious restaurant in the city to serve as an example, showing that Canvas is the most efficient tool when it comes to setting the objectives of this type of business in its particular context and that will allow taking actions in a concrete way and in a short time.

Keywords: Business model, lean canvas, management tools, quality management system, quality service, restaurants and strategic planning.

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación tiene como finalidad la propuesta del uso de Modelo de Negocios Canvas en los restaurantes turísticos en la región Puno.

Según la problemática analizada en el presente trabajo podemos decir que el motivo fundamental es poder exhortar a los empresarios puneños a utilizar herramientas de gestión que permitan que los negocios emergentes o ya introducidos en el mercado, puedan realizar una planificación de efectiva, optimizando los recursos necesarios en el buen desempeño de sus actividades de tal manera que la calidad de servicio pueda ser un agente importante al momento de tentar fortalecer la marca siendo el producto o servicio suficientemente bueno para poder competir con los mejores restaurantes a nivel nacional. El método utilizado en el presente trabajo de investigación nos permitió analizar la problemática regional en los restaurantes turísticos y poder analizar una hipótesis que nos sirvió de referente para proponer de acuerdo a lo investigado, soluciones efectivas a los problemas descritos.

El trabajo inició por la identificación del problema y el análisis de ameritaba, viendo preciso que la solución al empirismo empresarial en la región Puno, puede resolver aplicando herramientas de gestión empresarial, en este caso, la propuesta es el uso de Modelo de Negocios Canvas, su aplicación y análisis post aplicación.

CAPÍTULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. Marco teórico

1.1.1. Las herramientas de gestión empresarial

Para lograr el desarrollo y crecimiento de las empresas es indispensable establecer los procedimientos adecuados con los que se logre los objetivos de ésta. Lo menciona Margarita Castañón. Los modelos de gestión empresarial representan una nueva concepción sistemática que sirve como impulso para la búsqueda de diferentes modelos conceptuales mediante los cuales se pueda desarrollar la gestión empresarial optimizando en gran medida los resultados de la misma.

Por lo general, y teniendo en cuenta que la mayoría de los modelos de gestión empresarial trabajan con sistemas informáticos e implementos tecnológicos, el desarrollo de estas herramientas han elevado a un nivel muchísimo más alto la eficacia con la cual los recursos humanos en una empresa trabajan, posicionándolos en un lugar fundamental para que la empresa puede lograr concretar cada uno de los objetivos planteados. Los modelos de gestión son muy diferentes entre sí, pero es importante destacar que todos y cada uno de ellos poseen niveles de eficiencia que deben aplicarse según el tipo de empresa en la que se practique la gestión correspondiente.

A continuación, nombraremos algunas de las herramientas de gestión más utilizados por la mayoría de las grandes empresas. Los más usados son:

- El Balanced Scorecard (BSC)

- Peyea
- Estrategia del Oceano Azul
- Business Intelligence
- Kaizen
- Calidad total
- Coaching empresarial
- Sistemas MRP
- Administración por Objetivos (APO)
- ERP (Entreprise Resource Planning)
- SCM (Supply Chain Management)
- CRM (Customer Relationship Management)
- Just in Time
- Las 5 s
- Benchmarking
- El empowerment
- Reingeniería
- Outsourcing
- Resizing
- Dowsizing
- Matriz PDCA
- El Modelo BALDRIGE

1.1.2. Planificación estratégica

Capriotti (2013) nos propone que para gestionar correctamente ese importante capital de la compañía que es la Imagen, debemos realizar una actuación metódica y constante, por medio de lo que podemos llamar un Plan Estratégico de Imagen Corporativa. La Planificación Estratégica de la Imagen Corporativa consta de 3 grandes etapas:



Figura 1. Etapas del plan estratégico de imagen corporativa

Fuente: Capriotti (2013).

1.1.3. Estrategia

La estrategia de una compañía consiste en las medidas competitivas y los planteamientos comerciales con que los administradores compiten de manera fructífera, mejoran el desempeño y hacen crecer el negocio.

Es un proceso de evaluación sistemática de la naturaleza de un negocio tomando en cuenta los cambios que se presentan día a día, definiendo los objetivos a largo y mediano plazo, identificando metas y objetivos cuantitativos, desarrollando estrategias para alcanzar dichos objetivos y localizando recursos económicos, tecnológicos, humanos y físicos, para llevar a cabo dichas estrategias.

1.1.4. ¿Qué queremos decir con estrategia?

Thompson, Gamble, Peteraf & Strickland (2012) menciona; Cuando una compañía avanza, los administradores de todo tipo de organizaciones —pequeños

negocios de propiedad familiar, empresas en rápido crecimiento, organizaciones sin fines lucrativos y las corporaciones multinacionales más importantes del mundo enfrentan las mismas tres preguntas centrales:

- ¿Cuál es nuestra situación actual?
- ¿Hacia dónde queremos ir?
- ¿Cómo vamos a llegar?

La primera pregunta, ¿Cuál es nuestra situación actual?, impulsa a los administradores a evaluar las condiciones de la industria, el desempeño financiero y la situación en curso del mercado, de los recursos y capacidades de la empresa, sus fortalezas y debilidades competitivas, así como los cambios en el ambiente de negocios que pudieran afectar a la compañía.

La respuesta a la pregunta ¿Hacia dónde queremos ir? se halla dentro de la visión que los administradores tienen de la dirección futura de la compañía: qué nuevos grupos y necesidades de consumidores surgen para buscar la forma de satisfacerlos, y qué nuevas capacidades hay que construir o adquirir.

La pregunta ¿Cómo vamos a llegar? obliga a los administradores a formular y ejecutar una estrategia que lleve a la compañía en la dirección deseada. Encontrar respuestas claras a la pregunta ¿Cómo vamos a llegar? es la esencia de la administración estratégica.

En lugar de confiar en que el status quo puede servir como proyecto y enfrentar las nuevas oportunidades o amenazas conforme se presenten, la administración estratégica requiere la elaboración de todo un plan de juego que exprese las acciones competitivas y los enfoques de negocios para competir con éxito, atraer y complacer a los consumidores, conducir las operaciones, alcanzar las metas de desempeño y hacer crecer la empresa. En otras palabras, la estrategia de una compañía se plantea:

- Cómo superar a los competidores.
- Cómo responder a las cambiantes condiciones económicas de mercado.
- Cómo manejar cada parte funcional de los negocios.

- Cómo mejorar el desempeño financiero y de mercado de la compañía.

La formulación de la estrategia representa el compromiso de la administración de emprender un conjunto particular de acciones. Al elegir una estrategia, la administración expresa en realidad lo siguiente: “entre las diversas formas de conducirnos y competir de que disponíamos, nos inclinamos por esta combinación particular de planteamientos para llevar a la empresa en la dirección deseada, fortalecer su posición en el mercado y su competitividad, y mejorar su desempeño”. Las opciones estratégicas de una compañía rara vez son sencillas, y a menudo requieren cambios difíciles, pero esto no es una excusa para abstenerse de tomar decisiones de un curso concreto de acción.

1.1.5. Propósito de la estrategia

Cynertiaconsulting (2009) nos dice que la estrategia, por su papel vital, es uno de los campos más prolíficos y estudiados de la gestión de empresas. Su complejidad e incertidumbre es fruto de la síntesis que realiza de los elementos de la empresa y del entorno. Despierta un gran interés porque marca el argumento del drama en el que se decide el destino de las empresas y del que resultan sus mayores aciertos y sus más denigrantes fracasos. La estrategia no es más que una decisión sobre las metas, objetivos y acciones de la organización para prosperar en su entorno. La toma de estas se produce tras un análisis del entorno de la organización, sus mercados y sus competidores. La estrategia debe ajustar los medios a los objetivos. Las acciones que prepara no consisten solamente en las tareas necesarias para conseguir de forma inmediata un determinado objetivo. También consisten en programas mediante los que se crean capacidades para mejorar la consecución de esos objetivos en el futuro.

La estrategia requiere seleccionar unos mercados atractivos y conseguir una posición competitiva favorable en los mismos. Esto conlleva la decisión sobre tres aspectos:

- Selección de los clientes a los que se va a servir.
- Selección de la proposición de valor que se les proporcionará.

- Selección de las capacidades que permitirán crear valor tanto a los clientes como a los accionistas.

1.1.6. ¿Cómo crear la estrategia de una empresa?

Para Mintzberg & Waters (1985) crear una estrategia no es más que el proceso de relacionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para alcanzar los objetivos específicos en camino hacia esas metas y establecer los métodos necesarios para asegurar que las políticas y los programas sean ejecutados, o sea, es un proceso formulado de planeación a largo plazo que se utiliza para definir y alcanzar metas organizacionales.

Según Gómez & Balkin (2003) la formulación de la estrategia es el diseño de un método o camino para alcanzar la visión y la misión de la empresa. Existen varios modelos de dicho diseño, que se asemejan en su contenido teórico y donde la aplicación de un modelo u otro, depende mucho de las condiciones, tamaño, tiempo y otros factores que influyan sobre el curso de acciones de la organización, lo que puede implicar creaciones o modificaciones, siempre que mantengan una estructura lógica pues siempre se llegará de una forma u otra a la estrategia.

1.1.7. Estrategia en los recursos humanos

Gómez, Balkin & Cardy (2005) indican que los factores clave que debería tener en cuenta una empresa a la hora de determinar qué estrategias de RRHH tendrán un efecto positivo sobre sus resultados: las estrategias organizativas, el entorno, las características de la organización y las capacidades de la misma. Como muestra la figura, la contribución relativa de una estrategia de RRHH a los resultados de la empresa aumenta en las siguientes circunstancias:

- Cuanto mayor sea el ajuste entre la estrategia de RRHH y las estrategias globales de la organización.
- Cuanto mayor sea el grado en que la estrategia de RRHH está en sintonía con el entorno en que se mueve la empresa.
- Cuanto mejor se ajuste la estrategia de RRHH a las características exclusivas de la organización.

- Cuanto más permita la estrategia de RRHH aprovechar las competencias distintivas de la empresa.
- Cuanto más coherentes sean las estrategias de RRHH entre sí, es decir, cuanto más se refuercen mutuamente.

1.1.8. Modelos de negocio

“Un modelo de negocios describe la lógica de cómo una organización crea, entrega, y capta valor” Alexander Osterwalder & Yves Pigneur (2005)

Osorio (2015) nos dice que un modelo de negocio es una herramienta conceptual que, mediante un conjunto de elementos y sus relaciones, permite expresar la lógica mediante la cual una compañía intenta ganar dinero generando y ofreciendo valor a uno o varios segmentos de clientes, la arquitectura de la firma, su red de aliados para crear, mercadear y entregar este valor, y el capital relacional para generar fuentes de ingresos rentables y sostenibles.

1.1.9. El modelo de negocios Canvas

El Canvas es una herramienta para diseñar o documentar un tipo de modelo de negocio, creado por Alexander Osterwalder, el cual describe de manera lógica la forma en que las organizaciones crean, entregan y capturan valor.

Andrade (2012) comenta lo siguiente: 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 autoinhibirse y acoger todas las ideas que emanen del proceso.

Innovacion.cl (2017) escribió; el proceso del diseño del modelo de negocios es parte de la estrategia de negocios, por lo que es de vital importancia estructurar este tipo de recursos para conocer a profundidad cómo opera una empresa y conocer las fortalezas y debilidades de la misma.

En la práctica, este modelo, busca realizar un diagrama conformado por 9 bloques de construcción, para conocer la intención que la organización, a la cual le sea aplicado el modelo, y de esa manera se revise las diferentes formas de ser rentables en su industria.

Cabe mencionar que todo modelo de negocios aportará un valor agregado a cualquier empresa que haga uso de ellos, pues a partir de los mismos, existirá una mayor noción y visión de la organización, a través de un enfoque sistémico que englobe todos los aspectos de la corporación.

1.1.9.1. Contenido

Está compuesto por nueve segmentos debidamente organizados que podrán identificar claramente la estrategia a tomar respecto a la generación de valor en un producto o servicio.

Cabe resaltar que el punto principal y el eje de modelo es la “Propuesta de Valor”, ya que definiendo correctamente el producto o servicio que proporcionará la empresa podremos bosquejar las estrategias necesarias para diferenciar cada una de las actividades materia de estudio.

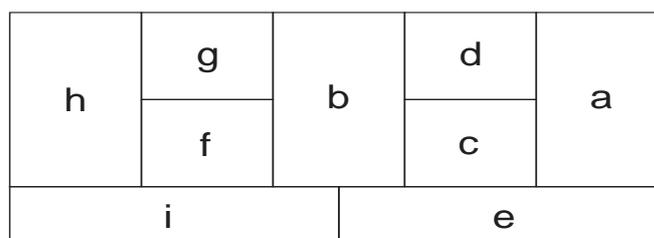


Figura 2. Distribución del modelo de negocios Canvas

Andrade (2012) explica claramente los nueve módulos que componen el Lienzo Canvas y propone; La metodología Canvas parte de la idea de la existencia de una propuesta de valor, la cual debe ser comunicada a los potenciales clientes. Esto conllevará la necesaria disponibilidad de recursos y obligará a establecer relaciones con agentes externos e internos. Así, después, se desarrollan cada uno de los nueve módulos desarrollados por Osterwalder, que son los siguientes:

a. Segmentación de clientes

El objetivo es agrupar a los clientes con características similares en segmentos definidos y describir sus necesidades, averiguar información geográfica y demográfica, gustos, alguna estadística y crecimiento potencial de cada grupo.

- Mercado de masas
- Nicho de mercado
- Segmentación
- Diversificación.

b. Propuesta de valor

El objetivo es de definir el valor creado para cada Segmento de clientes, describiendo los productos y servicios que se ofrecen a cada uno. Para cada propuesta de valor, hay que añadir el producto o servicio más importante y el nivel de servicio. Estas primeras dos partes son el núcleo del modelo de negocio.

- Innovación
- Funcionamiento
- Diseño
- Marca
- Precio
- Reducción de costos
- Reducción del riesgo
- Configuraciones de producto

c. Canales de distribución

Se resuelve la manera en que se establece contacto con los clientes. Se consideran variables como la información, evaluación, compra, entrega y post venta. Para cada producto o servicio que se ha identificado en la propuesta de valor, hay que definir el canal de su distribución adecuado, añadiendo como información el ratio de éxito del canal y la eficiencia de su costo, así como también el beneficio que esperamos obtener al definir los canales.

d. Relación con el cliente

Aquí se identifican cuáles recursos de tiempo y monetarios se utilizan para mantener el contacto con los clientes. Por lo general, si un producto o servicio tiene un costo alto, entonces los clientes esperan tener una relación más cercana con la empresa.

- Asistencia personal
- Asistencia personal dedicada
- Auto servicio
- Servicios automatizados
- Comunidades
- Co creación

e. Flujo de ingreso o fuente de ingresos

Este paso tiene como objetivo identificar que beneficio económico provoca cada grupo, es preciso además definir las entradas monetarias que incurran en la actividad económica. Así se puede tener una visión global de cuáles grupos son más rentables y cuáles no, de tal manera que se pueda bosquejar estrategias únicas para cada producto o servicio, con la finalidad de poder repotenciar o definir el destino de cada una de ellas. Las fuentes de ingreso más comunes son las siguientes.

- Venta de activos
- Préstamos
- Alquiler
- Arrendamiento financiero
- Honorarios
- Publicidad.
- Otros

f. Recursos clave

Después de haber trabajado con los clientes, hay que centrarse en la empresa. Para ello, se deben utilizar los datos obtenidos anteriormente, es necesario seleccionar la propuesta de valor más importante y relacionarla con el segmento de clientes, los canales de distribución, las relaciones con los clientes y los flujos de ingreso, para determinar cuáles son los recursos clave que intervienen para que la empresa tenga la capacidad de entregar su oferta o propuesta de valor. Se repite esta operación para cada propuesta de valor. Habitualmente y fruto de la investigación en el presente mercado podemos definir como los recursos clave más importantes:

- Logísticos
- Humanos
- Financieros
- Operativos

g. Actividades clave

Utilizando la propuesta de valor más importante, los canales de distribución y las relaciones con los clientes, se definen las actividades necesarias para entregar nuestra oferta. Aquí detallaremos que actividades debemos resaltar de entre muchas para poder lograr un objetivo definido en favor al incremento de calidad o Incremento en volumen de ventas. Pueden ser:

- Producción
- Publicidad
- Atención al cliente
- Capacitación de personal

h. Socios clave o red de asociados

Aquí haremos una descripción de los proveedores, socios, y asociados con quienes se trabaja para que la empresa pueda operar. Definiendo esta red de colaboración, podremos entablar alianzas prudentes con la finalidad de obtener el mayor beneficio de cada uno de ellos. Podemos por ejemplo detallar los siguientes:

- Alianzas estratégicas
- Convenios con proveedores
- Cooperación entre competidores
- Relaciones entre comprador y distribuidor.

i. Estructura de costos

Aquí se especifican los costos de la empresa, empezando con el más alto habitualmente es el costo de producción seguido por la publicidad entre otros dependiendo del giro del negocio, luego, se relaciona el detalle de cada costo con los bloques definidos anteriormente, es preciso hacer un trabajo sencillo y fácil de comprender. Es recomendable poner mucha atención a cada uno de ellos, ya que es necesario con ello, definir la inversión y las ganancias. Son:

- Costos fijos
- Costo variable
- Inversiones

1.1.9.2. Ventajas

Megias (2011) analizó el proceso aplicado del Modelo de Negocios Canvas y concluyó con las siguientes ventajas:

- a. Ayuda al pensamiento estratégico, ya que nos ofrece una visión a alto nivel del modelo de negocio.

- b. Permite entender las interrelaciones entre los distintos elementos del modelo, clave para valorar en escenarios ¿y si...? el impacto de cada cambio.
- c. Se integra muy bien con otras herramientas del nuevo management, como las que provienen de la estrategia de los océanos azules, mapas de empatía...etc.

1.1.9.3. El lienzo Canvas

INCAE (2018) El Lean Canvas es una herramienta de visualización de modelos de negocio pensada para empresas incipientes. Se enfoca en la metodología lean startup, centrada en generar nuevas ideas y llevarlas a prototipado para verificar si el mercado está en búsqueda de las soluciones que usted está proponiendo. Está compuesto básicamente por los nueve módulos que componen el modelo de negocios CANVAS, es decir:



Figura 3. Módulos del modelo de negocios Canvas

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011).

El lienzo propuesto por Osterwalder y Pigneur (Modelo Canvas) es una herramienta muy práctica, tanto para captar o desarrollar un modelo de negocio, como para enseñarlo a quienes lo requieran; también es útil para trabajar sobre el mismo, analizarlo y perfeccionarlo. Este instrumento sirve para empresas ya conformadas, explicitando y entendiendo cómo está

estructurada. También para nuevos emprendimientos, estableciendo de manera visual cómo se quiere o cómo puede llegar a ser un negocio, y qué es lo que se necesita para ello. Por otro lado, los ejecutivos saben captar, o ya conocen, y entienden al modelo de negocio de su empresa, pero ¿cómo la pueden comunicar? La toma de decisiones se hace entre varios sectores de la empresa, por lo que esta herramienta es bastante provechosa, ya que expresa de forma clara y sencilla la composición del modelo de negocio y la relación entre los distintos bloques. Esta fue una de las motivaciones de Osterwalder para crear el lienzo de modelo de negocio, y es una estimulación para llevar a cabo este trabajo, porque esta materia de estudio es novedosa y muy beneficiosa para emprendedores y ejecutivos para conocer el ADN del negocio en el que están trabajando. Además es necesaria para la innovación, el posicionamiento y fortalecimiento de toda empresa. Es una herramienta que deben saber utilizar los líderes de una organización, para comprender a la competencia y desarrollar nuevos conceptos dentro de la firma y del mercado. Para poder plasmar la implementación de un modelo de negocios CANVAS, es necesario sugerir el uso temporal del lienzo CANVAS, con la finalidad de darle una mejor perspectiva a la implementación, es decir, tener datos reales que puedan justificar el estudio de los diferentes aspectos relevantes en este modelo de negocios. Es una hoja de ruta para asegurarte de que cubres todos los puntos importantes, un instrumento de investigación. “A medida que recibes el feedback del usuario, vas modificando el lienzo. Es como un boceto que está en continua transformación hasta que llega la versión definitiva”. Hoy en día el lienzo Canvas se ha vuelto imprescindible porque nos presenta una opción innovadora y práctica, prueba de ello es que los inversionistas ya no suelen solicitar planes de negocios a las pequeñas empresas emergentes, hoy en día solicitan la aplicación del Canvas para decidir si invierten en ellas o no.

El más importante aporte del lienzo es la manera de presentar la información obtenida, ya que utiliza un formato visual, dinámico e interactivo, es posible usarlo tanto para definir o identificar el modelo de

negocio de una start-up como para redefinir el de una empresa ya establecida como se hará en el presente trabajo de investigación.

El modelo a implementarse es como sigue:

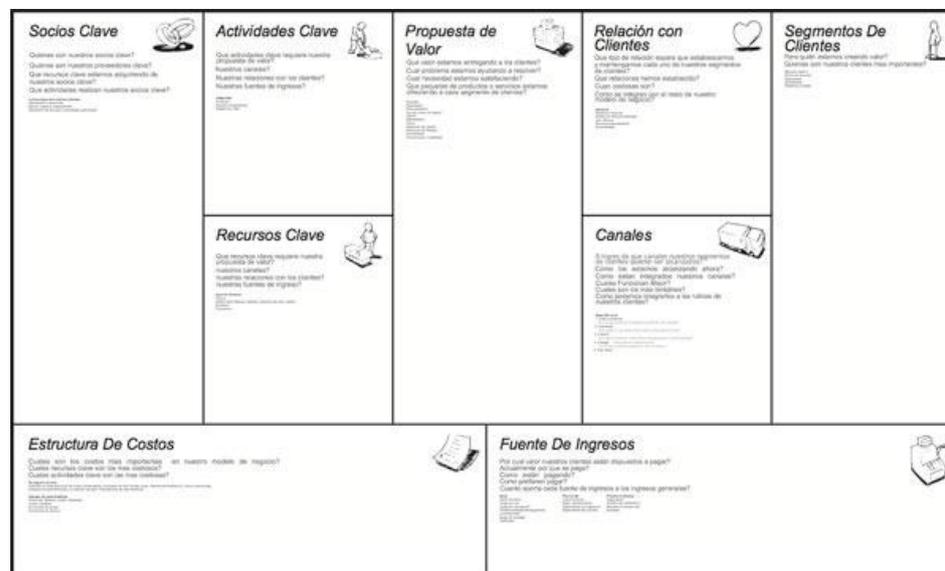


Figura 4. Plantilla para el lienzo del modelo de negocio

Fuente: Osterwalder & Pigneur (2011).

1.1.10. Calidad y gestión de la calidad

La Calidad según ISO 9000:2000 es el grado en el que un conjunto de características inherentes satisface las necesidades o expectativas establecidas, generalmente implícitas u obligatorias. Las condiciones del mundo actual llevan a las empresas a revisar sus principios y prácticas de gestión y reestructurar su organización con el fin de aumentar su productividad y competitividad. En los mercados actuales, el concepto de calidad trasciende las características físicas y funcionales de los productos, incluyendo atributos relacionados con la gestión integral de la organización.

Esta concepción demanda una cultura de gestión centrada en la satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente, mediante el constante mejoramiento de la calidad. En este contexto, la calidad ha adquirido el carácter de variable estratégica relevante.

Chopra & Meindl (2008) indica que el concepto actual de la calidad involucra su introducción en todos los procesos, llevando a incrementar la productividad y la competitividad de las organizaciones.

La gestión de Calidad es una nueva forma de administrar, en donde se integran y sistematizan los siguientes elementos:

- Se tiene una declaración estratégica compartida.
- Se tiene un enfoque de procesos sistémico, enfocado al cliente.
- Los procesos son medidos y mejorados.
- El liderazgo es ejercido por todos los que tienen personas a su cargo.
- La organización es un equipo con objetivos claramente definidos y comunes.
- El personal es permanentemente entrenado y capacitado.
- Las personas tienen conciencia de hacer bien las cosas.
- Existen relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores.

1.1.11. Principios de la gestión de calidad

Un principio de gestión de la calidad se puede definir como una regla básica utilizada para dirigir y operar una organización.

- Enfoque al cliente
- Liderazgo
- Participación del Personal
- Enfoque Basado en Procesos
- Enfoque de Sistema para la Gestión
- Mejora Continua
- Enfoque basado en hechos para la toma de decisiones

- Relaciones mutuamente beneficiosa con el proveedor



Figura 5. Modelo de un sistema de Gestión Integrado basado en procesos

Fuente: ISOTools (2018).

1.1.12. ISO 9001

ISO 9001 es la norma de sistemas de gestión más conocida y certificada del mundo.

Tradicionalmente los sectores en los que más se ha implementado y certificado desde su nacimiento en 1987 han sido el sector industrial y manufactura, pero en los últimos años ha cobrado especial protagonismo en sectores como el de las tecnologías y la prestación de servicios, además del sector público.

Su mayor aplicación en estos nuevos sectores se ha alineado a la evolución de la norma y a los cambios que esta ha presentado y presentará.

ISO 9001:2015 se ha elaborado para adaptarse a los cambios en entornos cada vez más dinámicos, complejos y cambiantes en el mundo empresarial y a la inclusión de nuevas prácticas y tecnología.

1.1.13. Restaurantes turísticos

Un restaurant turístico es aquel espacio que se dedica a servir comida gourmet o de primera calidad a visitantes locales, nacionales y extranjeros, tiene como finalidad satisfacer las necesidades alimenticias de sus comensales, brindando un servicio esmerado, que cumpla con lo establecido en el Reglamento de Restaurantes DECRETO SUPREMO N^o 025-2004-MINCETUR. Capítulo V, artículos 16 y 17 que a la letra dicen:

CAPÍTULO V

DE LOS RESTAURANTES CALIFICADOS COMO TURÍSTICOS

Artículo 16^o.- Calificación de restaurante como turístico Se podrá solicitar la calificación especial de “Restaurante Turístico”, para los restaurantes de tres (3), cuatro (4) o cinco (5) tenedores, que cumplan con alguna de las condiciones siguientes: a) Se ubiquen en inmuebles declarados Patrimonio Cultural de la Nación; b) Se dediquen principalmente a la explotación de recursos gastronómicos de alguna o varias regiones del país o de la gastronomía Peruana; c) Cuenten con salas que difundan muestras culturales del Perú (pictóricas, artesanales y afines) en forma permanente; d) Ofrezcan espectáculos de folklore nacional.

Artículo 17^o.- Restaurantes de cinco tenedores calificados como turísticos Los restaurantes de cinco tenedores calificados como “Restaurantes Turísticos”, cuando presten servicios adicionales complementarios o no, deberán garantizar la atención de por lo menos cuarenta (40) comensales en forma simultánea.

1.2. Antecedentes

Ramírez (2017) menciona la importancia de implementar un modelo de negocios CANVAS, con la finalidad de obtener un servicio o producto de calidad, basado en la mejora y análisis de los elementos financieros, infraestructura y procedimientos básicos en el manejo de un restaurante. De allí podemos mencionar lo siguiente: “Porque, el

Modelo Canvas es una manera sencilla, práctica e interactiva de visualizar los principales elementos de tu restaurante y actuar sobre ellos lo antes posible, para empezar a ganar dinero lo antes posible”.

De Lora (2012) menciona que la aplicación del modelo de negocios en un restaurante posibilita conocer al detalle de cada una de los segmentos orientados por el autor tales como la oferta, la infraestructura, los clientes y las finanzas. Dichos detalles aclaran el panorama al momento de poder implementar un sistema de gestión de calidad con el fin de obtener mayores ganancias en un restaurante.

Artico (2014) menciona que; “Las empresas están sumergidas en un contexto muy cambiante, y deben lidiar con múltiples tipos de consumidores, cadenas de comunicación y tipos de productos, además deben estar a la vanguardia para aplicar mejoras o modificaciones en los productos para que se adapten a los cambios en la demanda; se enfrentan con una constante evolución tecnológica, por lo que actualmente la vida útil de los productos es demasiado corta. Todo esto lleva a tener que tomar decisiones de manera constante y cada una de estas debe seguir una correlación con la estrategia de la organización.

Fino (2013) explica que el modelo de negocio CANVAS, es un lienzo vacío que deja al pintor la libertad de moldear o pincelar su idea de negocio sin ser abstracta, por el contrario minimalista siguiendo una técnica que como dice Blank (2013) permite mirar a todos los nuevos building block de negocio en una sola página. Cada componente del modelo de negocio contiene una serie de hipótesis que se deben “testear”. La propuesta de Osterwalder ha simplificado, ha innovado la manera en que se moldean, reestructuran y presentan las iniciativas a equipos de trabajo e inversionistas logrando crear necesidades y mercados (océanos azules), atraer interesados y entregar el valor de cada startup.

Paz (2014) menciona que: “Empresas exitosas de todo el mundo están haciendo uso del Modelo de Negocios Canvas para analizar sus ideas de negocios, rediseñar sus estrategias y ofrecer propuestas de valor innovadoras que les permitan destacar de la competencia. Es así que se dada la coyuntura por la fusión de dos instituciones financieras se plantea el uso de la herramienta del Canvas para realizar una diagnóstico de la propuesta de valor actual y ver la viabilidad de implementación permitiendo a la empresa tener un claro direccionamiento, entendiendo quien es su cliente, de qué manera se pueden satisfacer las necesidades, y como generar ingresos”.

“La metodología, desarrollada por Alexander Osterwalder, está consolidándose como una alternativa real para agregar valor a las ideas de negocio. Este objetivo, que debería ser la base de cualquier emprendedor, no es una tarea sencilla. Sin embargo, el modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla como para ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas, independientemente de su estrategia de negocio y público objetivo. Existen muchas maneras de crear un modelo de negocio. Uno de los más completos y estándares quizás sea el Canvas, una herramienta especial para diseñar modelos de negocios de forma muy sencilla. Se trata básicamente de un lienzo en el que plasmar los nueve apartados básicos de un negocio”.

“El lienzo Canvas es un mapa del modelo Canvas que incluye todos los factores que influyen en el desempeño de un proyecto o negocio. Está dividido lógicamente para facilitar su comprensión. Se aprecia claramente “la propuesta de valor al centro”, dividiendo el lienzo en dos hemisferios; el hemisferio izquierdo representa todos los recursos y procesos que aumentan la eficiencia del negocio mientras que el hemisferio derecho representa todos los puntos en los cuales se puede generar valor al cliente y diferenciación de la competencia”.

Medranda (2013) explica que el modelo Canvas es una herramienta usada para definir nueve factores claves de un negocio y ponerlo a manera de análisis general en un documento que permita la modificación individual o grupal de varios de ellos para crear un nuevo pivote que permita una adaptación más rápida a cualquier cambio de mercado que afecte al proyecto o Startup.

MINCETUR (2013) El turismo es para nuestro país un motor de desarrollo socioeconómico, inclusión social y de reducción de la pobreza, es por ello que estamos comprometidos, sector público y privado, para sensibilizar a todos los peruanos sobre la importancia de su desarrollo.

Los turistas son cada vez más exigentes y están a la búsqueda de nuevos productos y destinos turísticos, por ello es importante que las empresas mejoren permanentemente sus servicios e innoven los programas que ofrecen a los turistas.

En tal sentido es necesario lograr que el servicio de alimentación sea cada vez más competitivo, propiciando que las empresas implementen cambios y asuman una cultura de servicio, sólo que no las diferencie, sino también les permita incrementar su

competitividad en el mercado, respondiendo a las necesidades de los turistas nacionales y extranjeros. Para ello, las empresas necesitan desarrollar una gestión exitosa, es decir una gestión sostenible que contemple una visión global del mercado, de la competencia y de las necesidades y capacidades internas de la empresa, y que brinde importancia tanto a los activos intangibles (imagen, calidad de servicio, organización interna de la empresa, reserva y/o venta y prestación de servicios) como a los activos tangibles (ubicación de la oficina administrativa, embarcaciones, equipamiento, etc.)

Hernández (2013) menciona que en la actualidad, las empresas deben enfrentarse a un entorno empresarial muy competitivo donde la globalización de la economía y el comercio internacional generan una constante carrera por conquistar clientes, generándose un ambiente de competencia cada día más fuerte. Esto, sumado a que la era industrial ha sido reemplazada por la sociedad de la información y del conocimiento, ha generado la puesta en práctica de modelos de una gestión empresarial más eficientes donde los intangibles y la calidad total se tornan esenciales. Las herramientas de Gestión Empresarial son aquellos sistemas, técnicas, estrategias, metodologías, controles y soluciones que se aplican al desarrollo de una empresa para poder efectivamente planificar, organizar, controlar y dirigir eficientemente los procesos de la misma, con la finalidad de alcanzar los objetivos propuestos. Son técnicas o herramientas de administración o gestión que les permiten a una empresa hacer frente a los constantes cambios del mercado así como asegurar una posición competitiva en éste.

Martínez (2013) nos dice que la implantación y desarrollo de estos modelos de gestión requiere un compromiso de la organización, ya que todo este proceso no lo puede hacer sólo una persona, en la implantación además deberá considerarse la formación necesaria en las tareas que conlleva este modelo de gestión de la empresa y los recursos para su desarrollo. Según un estudio realizado por el Comité Europeo de Normalización, sobre el grado de influencia de diferentes factores empresariales para llevar a cabo una gestión de innovación exitosa, podemos señalar de mayor a menor, en función de su importancia:

- Cultura corporativa (47%).
- Estructuras y procesos (30%).
- Tecnología de la información (28%).
- Conocimientos y motivación (28%).

- Apoyo para la gestión (27%).

Rengifo (2006) asevera que el siglo XX se caracterizó por un gran desarrollo tecnológico e industrial, y consecuentemente, por la consolidación de la Administración. A principios de este siglo surge la administración científica, siendo Frederick Winslow Taylor su iniciador; de ahí en adelante, multitud de autores se dedican al estudio de esta disciplina. En la actualidad, el centro de atención es, lograr los mayores niveles de competitividad, realizar planificación estratégica, y empezar a valerse de herramientas de avanzada, como Reingeniería y Benchmarking, Calidad Total, Justo a Tiempo, Balanced ScoreCard, Outsourcing, Resizing, gerencia por proyectos, gestión por competencias, son muchos los términos que se utilizan para describir prácticas administrativas que han dado buenos resultados al ser implantadas en busca de un mejor desempeño corporativo.

Jara (2015) menciona que la gestión significa ejecución, realizar algún acto con éxito, de allí que algunos autores establecieron que la gestión supone lograr un éxito con medios adecuados. A lo largo de esta investigación se analizan términos como protocolo, gestión como acción relacionada con la gerencia y la administración, para llegar al desarrollo de conceptos como gestión de eventos institucionales, de empresa, y tipos de eventos actuales 2.0. Para conseguir explicar la gestión de eventos desde un punto de vista empresarial sugerimos el método Canvas y su aplicación a los mismos como herramienta transversal.

El método Canvas creado por Osterwalder (2009) busca, con un modelo integral, analizar la empresa como un todo y que sirva como base para desarrollar diferentes modelos de negocios. Se ha convertido en una herramienta de Innovación estratégica simple, práctica y aplicable a la estrategia, el emprendimiento y la innovación.

Delgado (2015) propone que otra herramienta que se presenta con una funcionalidad completa porque se vincula tanto con el comportamiento del mercado como con las necesidades del cliente o usuario es la interrelación con el mismo para que exista en un negocio, éste es la elaboración del lienzo CANVAS o del modelo de negocios CANVAS donde se detallan las ideas más puntuales para luego ser analizadas o intercambiables o posterior consulta a los interesados del tema. CANVAS determina una sencilla plantilla formada por nueve bloques descriptivos de donde se establecen cuáles serían los futuros clientes, la propuesta de valor, que solución se propone al cliente con el producto o 2 servicio, cuáles serían los mejores canales de comunicación, y una de las acciones más

fundamentales, es la relación que se debe mantener con los clientes, describir los recursos más importantes necesarios para el funcionamiento del negocio, valorar las asociaciones para ejecutar el modelo de negocios con garantías, y describe los costes.

Campos (2016) concluyo; El Business Model Canvas, define el modelo de negocio de una empresa y vamos hacerlo servir de modo que tiene en cuenta todos los aspectos de la compañía donde se agrupa en un gráfico. El modelo de Osterwalder organiza la operativa donde las empresas crean valor. Una de las ventajas es que las fortalezas y debilidades son plasmadas en un "lienzo" de manera visual. Proporciona una metodología válida para diferentes empresas sin importar la fase de madurez que se encuentren o el sector al que se dirige. Tal y como explica Alexander "la mejor manera de describir un modelo de negocio es dividirlo en 9 módulos interrelacionados entre sí en los que son mostrados gráficamente y pueden moldearse. Estos módulos cubren las cuatro áreas principales.

Ferreira (2015) menciona que el modelo Canvas, busca que los proyectos se gestionen como unidades de negocio. Es un modelo que busca resaltar el potencial emprendedor en la gestión de proyectos. Para ello se realiza esta revisión con textos y artículos que han dado las bases para trabajar sobre dicha metodología y otros referentes más antiguos que han sentado las pautas para hablar de Planes y Modelos de negocio.

El modelo Canvas es una herramienta pertinente en un contexto de emprendimiento e innovación, que si bien el plan de Negocio es importante, debe ser flexible, pendiente a responder a las oportunidades y necesidades.

Hernández (2017) precisa que Business Model Canvas, es una herramienta para el diseño de modelo de negocios, factor fundamental que permite orientar los esfuerzos del emprendedor con claridad para no perder el rumbo y lograr definir con puntualmente el funcionamiento correcto de su recién iniciado proyecto.

Para ello se propuso trabajar con el Business Model Canvas, ya que es un sistema portable y multiplataforma solo basta con tener un navegador web actualizado para poder hacer uso del mismo.

Garduño (2017) indica que las ventajas de los modelos de negocio son: la estructura de valor, la innovación que permite la diferenciación en el mercado, la flexibilidad, y el uso del método lean startup, los modelos de negocio se insertan en el océano azul. Por otra parte las desventajas en estos, es que se trabaja a ensayo y error lo que aumenta su riesgo,

pero eso no quiere decir que la empresa no va a funcionar, al contrario siempre es importante superar los obstáculos y afrontar todos los cambios del entorno.

Caiza (2018) indica que A nivel general, la metodología de CANVAS es un muy buen punto de partida y ayuda al pensamiento estratégico de las organizaciones, a través de un sistema organizado que permite ver las relaciones entre los distintos aspectos de un modelo de negocios. Sin embargo, esta metodología no garantiza o anticipa algunos aspectos operativos de la empresa, solo ofrece una noción de ellos.

Rojas (2017) menciona que cuando mencionamos gestión empresarial es necesario hablar del método de modelo de negocio Canvas, uno de los principales objetivos al momento de implementar un negocio es agregar valor a nuestra idea empresarial. Desde el 2008, el modelo Canvas propone una metodología sencilla y busca un modelo integral para analizar a la empresa como un todo. (Osterwalder & Pigneur, 2011), se trata de una herramienta simple, practica y aplicable a la estrategia, el emprendimiento y la innovación. El modelo Canvas es una herramienta lo suficientemente sencilla para que pueda ser aplicada en cualquier escenario: pequeñas, medianas y grandes empresas. Se trata de un método sencillo que es lo que le ha llevado al éxito, dicho modelo es muy útil ya que nos permitirá crear productos o servicios innovadores para mantenernos en el mercado.

Huchiyama & Julca (2016) concluyen que la situación del servicio de restauración en Chiclayo es evidente, hay demasiadas críticas y muy pocos establecimientos que cumplen con las expectativas del comensal, por lo que se debe incidir en el uso de Lean Canvas para el desarrollo de ideas de negocio innovadoras o startups, porque ésta metodología permite probar con rapidez nuevas ideas de producto e incrementar las posibilidades de éxito, detectar problemas que merezca la pena solucionar y establecer la solución.

Cornejo & Jiménez (2017) mencionan que el Modelo Canvas es un lienzo en el que puedes plasmar tu idea de negocio. El lienzo se divide en 9 apartados que se pueden agrupar en 4, que agrupan varios aspectos: el bloque de la izquierda responde a la pregunta ¿cómo?, el del centro a la pregunta ¿Qué?, el de la derecha a ¿Quién?, y por último el de abajo respondería a ¿Con qué?

CAPÍTULO II

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1. Identificación del problema

El problema principal, motivo de la investigación, es la falta de implementación de herramientas de gestión empresarial básicas en los restaurantes turísticos en la región Puno.

Según la prestigiosa página en internet TRIPADVISOR, hay alrededor de 90 restaurantes en la región Puno, la información proporcionada por la Cámara De Comercio y la Producción De Puno nos indica que hay alrededor de 46 restaurantes en la ciudad de Puno, de los cuales aproximadamente 10 son turísticos.

El problema entre muchos es el empirismo con el que se manejan los negocios emergentes, la falta de conocimiento en el uso de herramientas de gestión empresariales básicas, que provoca que ninguno se haya consolidado como una marca reconocida a nivel nacional o internacional y que los servicios de estos restaurantes turísticos no evolucionen o no se establezcan miras a futuro que puedan poner en vitrina la gastronomía puneña, nacional e internacionalmente.

Conclusión a la que se llega, ya que en la mayoría de los casos es fácilmente comprobable que; en cuanto a calidad de servicio, se tiene una base lograda, aunque no sostenida por ningún sistema de calidad. Faltando, simplemente, encontrar el punto clave para una consolidación regional. Respecto al manejo financiero de los restaurantes, pudimos definir como problema que el desconocimiento de conceptos de reinversión y mantenimiento influye directamente en el eficiente desenvolvimiento con miras al mediano plazo.

2.2. Enunciados del problema

2.2.1. Formulación del problema general

Cómo aporta la implementación del Modelo de Negocios Canvas en el análisis del concepto de negocio y en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos de la región Puno periodo 2016 - 2017?

2.2.2. Problemas específicos

- ¿Cómo influye la oferta en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno años 2016 - 2017?
- ¿Cómo influyen los clientes en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno años 2016 - 2017?
- ¿Cómo influye el modelo económico y la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno años 2016 - 2017?

2.3. Justificación

La presente investigación, está enfocada principalmente en proponer la aplicación del modelo de negocios Canvas para la revisión del modelo de negocios y la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno, con la finalidad de proponer una estrategia que pueda aportar a la consolidación de marca y al mejoramiento de la calidad de servicio.

2.4. Objetivos

2.4.1. Objetivo general

Analizar y proponer la implementación del modelo de negocios Canvas dentro la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno.

2.4.2. Objetivos específicos

- Analizar la oferta en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno.

- Analizar la influencia de los clientes en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno.
- Determinar el modelo económico y la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la ciudad de Puno.



Figura 6. Distribución de los objetivos específicos en el Lienzo Canvas

2.5. Hipótesis

2.5.1. Hipótesis general

La implementación del modelo de negocios Canvas en los restaurantes turísticos en la región Puno, permitirá redefinir el concepto de negocio y a su vez desarrollar objetivos estratégicos que puedan utilizarse en un sistema de calidad, además de generar nuevos productos de acuerdo a la demanda de mercado.

2.5.2. Hipótesis específicas

- La implementación del modelo de negocios Canvas permitirá realizar una mejor planificación respecto a la oferta relacionándola a la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.
- La implementación del modelo de negocios Canvas definirá mejor a los clientes y encontrará los medios de captación necesarios, aplicándolas a la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.
- La implementación del modelo de negocios Canvas permitirá redefinir el modelo de negocios y generar nuevas ideas respecto a la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

CAPÍTULO III

MATERIALES Y MÉTODOS

3.1. Lugar de estudio

El trabajo de investigación se realizará en la región de Puno. Dadas las condiciones geográficas y proximidad en el área de estudio se aplicará la técnica propuesta en un restaurante de la ciudad de Puno. Además de contar con la colaboración de empresarios puneños en el desarrollo de la investigación.

3.2. Población

Para determinar la población, se recurrió a la prestigiosa WEB de recursos turísticos TRIPADVISOR, además de la colaboración de la Cámara de comercio y la Producción de Puno. Se seleccionaron solamente los restaurantes clasificados como turísticos de primera categoría encontrándose los siguientes:

Tabla 1

Restaurantes clasificados como turísticos en la Región Puno

NOMBRE	DIRECCION
LA TABLE DEL INCA	JR. ANCASH 239
CAFÉ BAR DE LA CASA DEL CORREGIDOR	JR. DEUSTUA 576
MOJSA RESTAURANT	JR. LIMA 635 - 2DO PISO
BALCONES DE PUNO	JR. LIBERTAD 354
LA CASONA RESTAURANT	JR. LIMA 423
RESTAURANT GIORGIO	JR. LIMA 430
TULIPANS	JR. LIMA 394

3.3. Muestra

Se halló la muestra usando el método NO PROBABILISTICO, seleccionando empíricamente el 10% de la población identificada.

Tabla 2

Muestra tomada como objeto de investigación

NOMBRE	DIRECCION	RUC
LA CASONA RESTAURANT	JR. LIMA 423, PUNO	20363795537
QHANTATI URURI RESTAURANTE TURISTICO	CC. AMARAHUI PATJA, COMUNIDAD DE LUQUINA CHICO, CHUCUITO. PUNO	20448475159

3.4. Método de investigación

3.4.1. Técnicas

La implementación de un modelo de negocios, que nos permitirá obtener y elaborar una base de datos e información precisos y suficientes para describir la problemática en la muestra seleccionada.

Observación, para recoger datos directamente de la variable de estudio.

3.4.2. Instrumentos

El lienzo Canvas es el instrumento que se utilizará para tener una idea grafica de los procesos que debemos seguir para conseguir los objetivos del presente trabajo de investigación.

3.4.3. Métodos

Método Sintético, este método servirá para formular el marco teórico y conceptual, Elaborar el resumen y Conclusiones de la investigación.

Método deductivo, ya que iremos de lo general a lo específico. Comenzando a elaborar los datos para llegar a una deducción generada a partir del razonamiento lógico.

3.5. Descripción detallada de métodos por objetivo específico

O.E. 1: Analizar mediante un modelo Canvas la oferta en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes objetos de estudio en la ciudad de Puno años 2016 - 2017.

Para este objetivo es necesario estudiar y revalorizar principalmente la “Propuesta de Valor” con la que cuenta el restaurante turístico, es decir, analizar los productos servicios con los que cuentan los restaurantes objetos de estudio.

- a) Diseño de muestreo: No probabilístico.
- b) Descripción detallada del uso de logística: Se utilizaron materiales básicos para la confección del lienzo Canvas tales como: Papelotes, gigantografías, plumones, notas autoadhesivas, proyector multimedia, computador portátil, textos básicos.

Se analizó también la carta del restaurante.

- c) Descripción de variables:

VI: Modelo de Negocios Canvas

VD: La planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la ciudad de Puno

O.E. 2: Identificar mediante un modelo Canvas la influencia de los clientes en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes objetos de estudio en la ciudad de Puno años 2016 - 2017.

Para este objetivo nos concentramos en la relación con el cliente, canales y segmentos de cliente.

Además, se analizaron las páginas TRIPADVISOR y BOOKING con la finalidad de la aceptación que tienen los clientes respecto al servicio del restaurante.

- a) Diseño de muestreo: No probabilístico.
- b) Descripción detallada del uso de logística: se utilizaron materiales básicos para la confección del lienzo Canvas tales como: Papelotes, gigantografías, plumones, notas autoadhesivas, proyector multimedia, computador portátil, Internet, textos básicos.

Se consultó al gerente del restaurante sobre la afluencia de clientes en las distintas temporadas en la ciudad de Puno.

- c) Descripción de variables:

VI: Modelo de Negocios Canvas

VD: La planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la ciudad de Puno

O.E. 3: Estudiar mediante un modelo Canvas el modelo económico en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes objetos de estudio en la ciudad de Puno años 2016 - 2017.

Para tal efecto se estudia la estructura de costos y los flujos de ingreso del restaurante.

- a) Diseño de muestreo: No probabilístico.
- b) Descripción detallada del uso de logística: se utilizaron materiales básicos para la confección del lienzo Canvas tales como: Papelotes, gigantografías, plumones, notas autoadhesivas, proyector multimedia, computador portátil, Internet, textos básicos.

Se coordinó con el gerente la estructura básica de costos manejadas en la empresa.

- c) Descripción de variables:

VI: Modelo de Negocios Canvas

VD: La planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la ciudad de Puno

TABLA DE RECOLECCIÓN DE DATOS POR OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Se utilizará básicamente Lienzo Canvas con la finalidad de obtener información relevante al momento de analizar posibles estrategias de innovación. Se aplicará un ciclo PDCA para plantear la implementación de un Sistema de Calidad según los resultados del Canvas. Para fines de detalle de estudio, se aplicará la matriz PDCA con la finalidad de obtener información relevante al momento de analizar posibles estrategias de innovación.

Se analizará información documental de la parte operativa del restaurante.

CAPÍTULO IV

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Aplicación Del Modelo Canvas

La Casona Restaurant tiene más de 25 años en el mercado local, es una empresa familiar que hoy se encuentra en su segunda generación. A lo largo de los años se ha posicionado como uno de los restaurantes más representativos de la ciudad de Puno. Su oferta esta basa en comida peruana y puneña básicamente. La orientación de sus objetivos está enfocada en el cliente y esa ha sido su base para plantear objetivos, aunque no tiene definida una estrategia de manera formal o definición de misión o visión por ejemplo. Dentro del grupo de restaurantes turísticos es uno de los negocios más destacados y han sabido sostenerse allí gracias a la calidad de sus servicios, su comida y convenios institucionales. Se podría decir que está firmemente posicionado entre sus competidores. Lamentablemente no hay estadísticas que puedan confirmar estas afirmaciones, sin embargo un rápido muestreo entre residentes de Puno, nombran este restaurante siempre entre los más destacados. Sin embargo, este mismo escenario es el que ha empujado a los principales referentes de la gastronomía a posicionar restaurantes no solo en los rankings nacionales sino en los internacionales. Es aquí donde este trabajo se enfoca y propone una solución potente, simple y a la vez efectiva.

Qhantati Ururi Restaurante tiene 5 años incursionando en el turismo rural, siendo calificado por el MINCETUR como uno de los mejores restaurantes en la Región, aunque no presta atención al público en general, brinda sus servicio a los distintos grupos turísticos que arriban a la ciudad de Puno, debiendo primero hacer una reserva, ofreciendo una opción única de vivenciar la naturaleza en todo su esplendor con una opción gastronómica organiza, natural y fresca.

Si bien la carta del restaurante objeto de estudio no esta tan elaborada, ofrece buenas opciones de comida nacional e internacional, teniendo además la ventaja de poder innovar en el tema gastronómico, teniendo en cuenta que tiene alcance directo a productos de la zona, distinguiéndose de los demás por la característica orgánica. Su posicionamiento se encuentra en un proceso positivo, pudiendo avizorar un crecimiento estable y sostenible.

Aun así, se pudieron analizar problemas tan iguales a los de la Casona Restaurant, por lo que simplifica el estudio propuesto.

4.1. Para alcanzar el objetivo específico 1

O.E. 1: Analizar la oferta en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno.

H.E. 1: La implementación del modelo de negocios Canvas permitirá realizar una mejor planificación respecto a la oferta relacionándola a la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Resultado: La aplicación del lienzo Canvas en un restaurante turístico, permitirá el profundo análisis de la oferta de la empresa, reflejada en los socios clave, actividades preponderantes, recursos clave y básicamente en la propuesta de valor. Todo esto permitirá afinar y estandarizar el producto ofrecido, incrementando calidad de producto y de servicio, lo cual hará posible un proceso de planificación de calidad que permita ubicar al restaurante en la vanguardia de la culinaria nacional.

4.2. Para alcanzar el objetivo específico 2

O.E 2 Analizar la influencia de los clientes en la planificación de la calidad de servicio en los restaurantes turísticos en la Región Puno.

H.E. 2: La implementación del modelo de negocios Canvas definirá mejor a los clientes y encontrará los medios de captación necesarios, aplicándolas a la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Resultado: Aquí podemos aseverar según lo investigado, que el análisis de los factores externos que afectan directamente al funcionamiento óptimo del restaurante, se enfoca principalmente en los clientes, se definió que tipo de relaciones se deben tener con cada

segmento de clientes además de reforzar las relaciones que ya se han construido, enfocándolas a un mejor proceso de elaboración de productos.

Se analizó también la definición de los canales que favorecerán la comercialización de productos enfocados a llegar a los clientes, repotenciando la relación existente entre ellos, además de analizar que canales son más efectivos.

4.3. Para alcanzar el objetivo específico 3

O.E. 3 Determinar el modelo económico y la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la ciudad de Puno.

H.E. 3: La implementación del lienzo Canvas permitirá redefinir el modelo de negocios y generar nuevas ideas respecto a la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Resultado: pudimos observar que la implementación del lienzo Canvas permitió saber cuál es la importancia de elaborar y definir los costos más importantes en el modelo de negocios, analizar que recursos son las importantes y más costosos, así como también se pudo observar que la definición de los precios, hacen que los factores externos jueguen a favor de la empresa.

4.4. Contrastación de las hipótesis con los objetivos

Contrastaremos la hipótesis general del presente trabajo de investigación, con la finalidad de elaborar del análisis de resultados obtenidos del objetivo general.

Hipótesis: “La implementación del modelo de negocios Canvas en los restaurantes turísticos en la región Puno, permitirá redefinir el concepto de negocio y a su vez desarrollar objetivos estratégicos que puedan utilizarse en un sistema de calidad, además de generar nuevos productos de acuerdo a la demanda de mercado”.

Considerando que en la mayoría de casos, sino en todos, los restaurantes en Puno se gestionan de manera empírica o en el mejor de los casos en base a los principios básicos de un negocio que buscan satisfacer al cliente y mantener la calidad de sus servicios; este trabajo propone la utilización de una herramienta de negocios como es Canvas Business Model para revisar el concepto mismo del negocio y entregar objetivos claros para poder completar la consolidación de un restaurante que se encuentra en nivel alto, en calidad y

servicio, para que este restaurante pueda encontrar nuevas y creativas estrategias que lo lleven a posicionarse entre los más destacados ya no a nivel regional sino nacional o internacional.

Esto pretende lograrse considerando que la empresa en cuestión conoce bien su entorno externo e interno y ha trabajado en pos de mejoras. De esta manera Canvas podría mostrarnos nuevos objetivos basados en su Modelo de Negocio y Propuesta de Valor que nos permita luego utilizar para consolidar su calidad de servicio a través de un ciclo PDCA simple que consolide además lo avanzado en este último punto.

En consecuencia, la hipótesis general planteada es ACEPTADA.

A. Prueba de hipótesis específica 1

Para contrastar la Hipótesis Especifica 1 del presente trabajo de investigación recurriremos necesariamente a la exposición y análisis de resultados obtenidos del objetivo específico 1.

H.E. 1: La implementación del modelo de negocios Canvas permitirá realizar una mejor planificación respecto a la oferta relacionándola a la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Según la aplicación del Modelo de Negocios Canvas vemos lo siguiente:

Propuesta de Valor

La propuesta de valor los restaurantes objetos de estudio está basada en la variedad de platos internacionales, nacionales y puneños, preparados cuidadosamente y con insumos de la mejor calidad posible. Además ofrece Menú turístico, Buffet y Box Lunch y platos para atenciones especiales, todos con el mismo cuidado y calidad.

Recursos Clave

Al hablar de los recursos clave la infraestructura destaca por sobre todo y su personal como cocineros, mozos y demás personal destacan también ya que de ellos ha dependido la buena atención que tiene el restaurante.

Es política del restaurante implementar acciones que favorezcan al cliente, desde el enfoque la calidad.

Actividades Clave

Dentro de las actividades clave destaca el abastecimiento, conseguir los mejores insumos es un reto diario para este restaurante quienes comentan que mantener la calidad de los productos con que se abastecen es muy complicado. La informalidad y poca seriedad de muchos proveedores hace que muchas veces se tengan que doblar esfuerzos para mantener la calidad requerida por la cocina.

Dentro del mismo ámbito está el control de costos, ya que con variación en el abastecimiento, los costos deben tratar de mantenerse óptimos para la continuidad del negocio.

El funcionamiento de la cocina es otra actividad clave que aporta grandemente al éxito del negocio. Otra actividad clave es la atención al cliente, que requiere mantener un buen servicio y atención. Es destacable que como actividad clave, este restaurante haya implementado un sistema ERP básico, sobre el que se han hecho grandes esfuerzos, esto para gestionar de mejor manera la operativa y la contabilidad de la empresa.

Socios Clave

Entre los socios clave figuran los proveedores, al menos aquellos que se han mantenido en el tiempo y quienes aseguran la calidad de los insumos que se utilizan en la cocina.

Por otro lado están las agencias de viajes y en especial los guías de turismo quienes impulsan el segmento de los grupos turísticos en el restaurante.

En consecuencia, la hipótesis específica 1 planteada es ACEPTADA.

B. Prueba de hipótesis específica 2

Para contrastar la Hipótesis Especifica 1 del presente trabajo de investigación recurriremos necesariamente a la exposición y análisis de los resultados obtenidos del objetivo específico 2.

H.E. 2: La implementación del modelo de negocios Canvas definirá mejor a los clientes y encontrará los medios de captación necesarios, aplicándolas a la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Según la aplicación del Modelo de Negocios Canvas vemos lo siguiente:

Segmentos De Cliente

Tienen 3 segmentos claramente definidos:

- **Público en general:** Las personas que transitan por la ciudad, turistas nacionales o extranjeros y residentes de la ciudad.
- **Agencias de Viajes:** Las que previa reserva envían sus grupos de pasajeros para almorzar según un itinerario preconcebido.
- **Instituciones:** De la región, públicas y privadas, quienes contratan atenciones especiales en el local del restaurante.

Relación con Clientes

La relación con los clientes ha sido una clave de éxito para nuestro restaurante, quienes han basado sus relaciones con sus clientes en la “Confianza” con resultados acordes a sus expectativas y sus presupuestos, flexibilidad en las formas de pago y buenos precios, además de una relación cercana en la que incluso han llegado a apoyar a sus clientes institucionales o agencias en sus dificultades, de manera de sacar adelante las atenciones.

Canales

El principal canal de este restaurante ha sido el contacto directo con sus clientes, primero debido a su propia ubicación, en el centro histórico de la ciudad, tiene ganado un lugar dentro de éste y es reconocible por la mayoría de personas que visitan la ciudad o viven en ella. De la misma manera sus administradores tienen trato directo con muchas agencias de viajes e instituciones, con quienes tienen ya larga relación. Además de esto, la radio y las redes sociales han hecho posible llegar otras personas, ya sean institucionales, agencias o comensales nacionales y extranjeros.

Destacan por otro lado medios tecnológicos como Trip Advisor o Google AdWorks.

En consecuencia, la hipótesis específica 2 planteada es ACEPTADA.

C. Prueba de hipótesis específica 3

Para contrastar la Hipótesis Especifica 1 del presente trabajo de investigación recurriremos necesariamente a la exposición y análisis de los resultados obtenidos del objetivo específico 3.

H.E. 3: La implementación del modelo de negocios Canvas permitirá redefinir el modelo de negocios y generar nuevas ideas respecto a la infraestructura en la planificación de la calidad de servicio de los restaurantes turísticos en la Región Puno.

Según la aplicación del Modelo de Negocios Canvas vemos lo siguiente:

Estructura de Costos

Sobre la estructura de costos simplemente se dirá que está acotada y controlada. Siendo los principales costos la infraestructura, personal, provisiones y publicidad.

Fuentes de Ingreso

Las fuentes de ingreso provienen principalmente de las atenciones institucionales, las atenciones para grupos de agencias de viaje y el público en general.

En consecuencia, la hipótesis específica 3 planteada es ACEPTADA.

4.5. Resultados de la aplicación

De toda la información obtenida los representantes de los restaurantes objetos de estudio, queda muy claro que los gerentes de las empresas conocen muy bien el entorno en el que se mueve. Se identifican claramente a los competidores, los cuales incluso se hallan ubicados cerca de La Casona Restaurant, en el centro histórico de la ciudad.

Esta es una gran ventaja considerando que la mayoría del turismo de la ciudad se hace en el centro histórico. Por otro lado, la mayoría tiene una carta variada sin mayor diferenciación. Como sustitutos podrían estar los restaurantes de los principales hoteles, sin embargo, su principal foco no son sus restaurantes sino que más bien forman parte de un servicio adicional. Por otro lado los nuevos entrantes han sido restaurantes más especializados que no han llegado aún a convertirse en restaurantes turísticos como tal, sino que son parte de la oferta para las personas que residen en la ciudad.

Por otro lado es importante notar que el restaurante reconoce que aún es una importante oportunidad el posicionarse más allá de la región y destacar dentro de los mejores restaurantes del Perú y Latinoamérica, tema que aún no se ha dado aun cuando su principal fortaleza sea su calidad de servicio y cuente con una clientela ganada que los reconoce como uno de los mejores restaurantes de la ciudad.

De igual manera debemos mencionar que Qhantati Ururi Restaurante, tiene la ventaja de que exista la tendencia del turismo rural vivencial, lo cual hace un lugar exclusivo para poder almorzar, siendo una opción atractiva para las distintas agencias de viaje que operan en la ciudad de Puno. Los nuevos enfoques turísticos gastronómicos permiten que las nuevas opciones propongan una alternativa que brinde al turista la posibilidad de poder compartir la naturaleza con una experiencia única que permite la valorización ascendente del producto.

A continuación presentamos los resultados de la aplicación del Canvas Business Model:

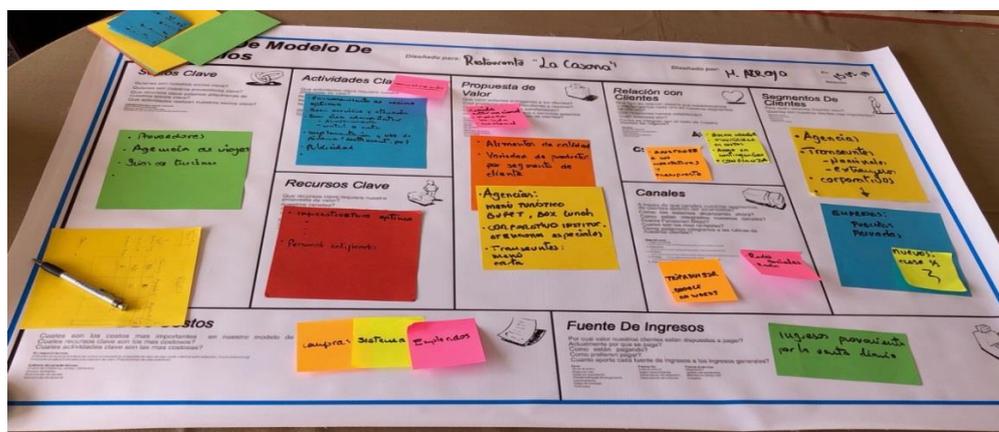


Figura 7. Lienzo Canvas aplicado

Del análisis anterior se puede observar que el restaurante objeto de estudio tiene un funcionamiento que cumple con entregar un servicio de gran calidad. Entonces surge la pregunta ¿Qué le falta para posicionarse como un restaurante del Top 10 nacional o destacar fuera del país?

Pues allí es donde el lienzo nos dio algunas respuestas. Al analizar los lienzos aplicados, pudimos encontrar lo siguiente:

Dentro de la **Propuesta de Valor** pudimos ver que dentro de la variedad de platos que ofrece el restaurante, el mix no deja ver claramente cuál es la especialidad principal del restaurante, en lo que a comida se refiere. Es decir, no hay nada que lo identifique por su propuesta como si lo hacen los restaurantes Top 10. Por ejemplo: Maido es un restaurante de comida Nikkei, Tanta es un restaurante de comida criolla peruana, Central explota la diversidad de los ingredientes peruanos, etc. Por lo que definir un enfoque, resulta como primer punto a tomar en cuenta desde nuestro lienzo.

Por otro lado dentro del **Segmento de Clientes**, Canvas nos llevó a considerar un tipo de cliente de creciente demanda en restaurantes Top y que ha venido haciendo su aparición también dentro de la escena puneña y en especial de nuestro restaurante en estudio, este segmento es el de los clientes de la nueva clase media o de recursos más altos también, de entre 35 y 55 años o más incluso que buscan lugares acogedores en los que comer comida que no encontrarían en cualquier lugar y que representan a la comida vanguardista.

Nuevos sabores en lugares acogedores, con propuestas variables que les hagan volver frecuentemente. Son clientes nacionales e incluso internacionales, que hacen las de “influencers” para el restaurante y que incluso podrían llegar a ser los mismos jueces que eligen a los top 10 o top 50. Esto nos lleva a incluir nuevas propuestas de valor, como las cartas variables en el tiempo y una mayor dedicación a las redes sociales con responsables y estrategias para redes sociales.

Finalmente en **Recursos Clave**, fue clara la oportunidad de potenciar el nombre de los cocineros o el cocinero, ya que un restaurante de renombre goza de la fama de un buen representante en la cocina. De esta manera se potencia la exclusividad de la comida preparada por un Chef de renombre. Lo cual aportaría incluso a valorizar a este profesional dentro de la región y el país, para empezar. Este sería un tercer hallazgo interesante de utilizar para armar una nueva estrategia para potenciar el crecimiento definitivo de nuestro restaurante.

Estrategia

Siendo que la estrategia como tal no es el fin de este trabajo, dejamos planteado que a los objetivos estratégicos de las empresas, se agreguen los hallazgos de este trabajo como una manera de integrarlos a los objetivos generales y puedan de esta manera probar si efectivamente se logra llevar a los restaurantes objetos de estudio al siguiente nivel. Lo que podemos hacer es dejar planteados los objetivos, que junto a los demás objetivos estratégicos puedan operacionalizarse de la manera más eficiente para la empresa.

Sistema de calidad

De la misma manera, la consolidación de la calidad del restaurante es un punto muy importante no solo como necesidad natural, sino como objetivo planteado por la gerencia de la empresa.

En ese sentido en este trabajo recomendamos la implantación de un sistema de gestión de la calidad que implemente un ciclo PDCA.

En este sentido, es posible guiarse de la norma ISO 9001, que hoy se encuentra en su versión 2015 y que justamente incluye ahora la estrategia como eje fundamental del planteamiento de los objetivos estratégicos de la empresa.

Considerando esto deberíamos tener:

Planificación (plan): Aquí consideramos los objetivos estratégicos, incluyendo nuestros hallazgos hechos objetivos, de manera que cada objetivo tenga al menos una iniciativa que lo implemente y alguna manera de medirlo.

Es importante también definir formalmente los procesos de manera que sirvan de planificación de lo que se va hacer, como, con que responsabilidades, tiempos y demás detalles importantes que se quieran considerar.

Hacer (do): Al realizar la operativa considerar trabajar según lo escrito en los procesos y llevar registros en el mejor de los casos cuando sea necesario para recabar información sobre el funcionamiento de los procesos.

Revisar (check): La revisión se hará sobre los registros y problemáticas surgidas durante la operación y que deberá fijarse de una frecuencia mensual o acorde a lo que se desea ver.

Actuar (act): Finalmente tomar acciones correctivas o preventivas según sea el caso para completar el ciclo.

CONCLUSIONES

- Como pudo comprobarse, utilizando Canvas podemos encontrar nuevas y creativas formas de ver el negocio y encontrar nuevos objetivos antes difíciles de ver a simple vista, aún para empresas consolidadas en su sector. Es posible utilizar los hallazgos del lienzo para plantear nuevos objetivos estratégicos para la empresa.
- Mediante un simple análisis, al utilizar Canvas es posible hacer un análisis completo de la compañía, de manera de revisar la visión de nuestro negocio y hacer ajustes si es necesario. Se pueden utilizar los hallazgos del Canvas como objetivos estratégicos los cuales dan paso fácilmente a consolidar un sistema de gestión de calidad.
- La calidad por sí sola no aporta los elementos necesarios para convertir un negocio en un negocio destacado. En el mercado de restaurantes puneños haría mucho bien aplicar metodologías como Canvas para revisar los negocios y plantear nuevas propuestas.

RECOMENDACIONES

- Se recomienda repetir este proceso al transcurrir un año, usando los datos surgidos al empezar este proceso, además de implementar las estrategias establecidas y propuestas en el presente trabajo de investigación.
- Se recomienda además implementar la estrategia del círculo de Deming de manera semestral para ir bosquejando el sistema de mejora continua.
- Es preciso además recomendar, que puedan los restaurantes turísticos de la región Puno, usar el presente trabajo de investigación como herramienta que les permita mediante el la aplicación del Modelo de Negocios Canvas, el análisis del concepto de negocio y en la planificación de la calidad de servicio para así posicionarse como empresas líderes en su rubro y tener la capacidad de mostrarse como potencia culinaria a nivel nacional.

BIBLIOGRAFÍA

- Ahmed, P., Sheperd, Ch., Ramos, L. y Ramos, C (2012). *Administración de la Innovación*. México: Pearson.
- Alfonso, E. (1991). *Planificación Turística: Un Enfoque Metodológico*. México: Ed. Trillas.
- Andrade, S. (2012). *Metodología Canvas, una forma de agregar valor a sus ideas de negocios*. Recuperado de <http://www.innovacion.cl/reportaje/metodologia-canvas-la-nueva-forma-de-agregar-valor/>.
- Ansoff, I. (1998). *La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial*. México: Pearson.
- Artico, L. (2014). *Captura y evaluación del modelo de negocio de una franquicia de la firma "Bonafide"*. Córdoba: Universidad Nacional de Córdoba.
- Bunge, M. (2004). *La Investigación Científica*. México: Siglo XXI ed.
- Caiza, W. (2018). *Plan de negocios, mediante la aplicación de la metodología de Canvas/, para proponer la implementación del agroturismo en la hacienda Guingla, Parroquia Santa Cecilia, Cantón Lago Agrio*. Loja: Universidad Nacional de Loja.
- Camisón, C., Cruz, S. y Gonzales, T. (2006). *Gestión De La Calidad*. España: Pretince Hall. 2006.
- Capriotti, P. (2013). *Planificación Estratégica en la Imagen Corporativa*. España: Ed. Ariel.
- Chan Kim, W. (2005). *La Estrategia del Océano Azul*. Colombia: Ed. Norma 2005.

- Chopra, S. y Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Educación.
- Clark, T., Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2012). *Tu Modelo de Negocio*. Edición Electrónica.
- Cornejo, M. y Jimenez, J. (2017). *Modelo de negocio para una cafetería orgánica en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo: Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo.
- Cynertiaconsulting (2009). *Estrategia empresarial. Cómo formularla e implementarla con éxito*. Recuperado de:

http://www.cynertiaconsulting.com/sites/default/files/PDF/Estrategia_empresarial-como_formularla_e_implementarla_con_exito.pdf.
- D'alessio, F. (2008). *El Proceso Estratégico un Enfoque de Gerencia*. México: Pearson.
- De Lora, S. (2012). *Modelo canvas restaurante: glowing restaurante bar*. Recuperado de <https://2.izmirmasaj.site/pdf-book/manual-de-operaciones-de-un-bar>.
- Delgado, D. (2015). *Modelo de negocio para el ejercicio profesional del diseñador gráfico en el aprendizaje de los estudiantes del cuarto año de la carrera de diseño gráfico de la facultad de comunicación social de la universidad de Guayaquil 2014*. Guayaquil: Universidad de Guayaquil.
- Domínguez, P. (2006). *Introducción a la Gestión Empresarial*. México: Eumed.net
- Fernández, A. (2004). *Dirección y Planificación Estratégicas en las Empresas y Organizaciones*. España: Editorial Díaz de Santos.
- Ferreira, D. (2015). *El modelo Canvas en la formulación de proyectos*. Bogotá: Cooperativismo y Desarrollo.
- Fino, D. (2013). *Innovación en modelos de negocio: metodología lean canvas en una startup de base tecnológica*. Colombia: Universidad Militar Nueva Granada.
- Fischer, R. (2000). *Juntos Podemos, Manual de Servicio Para Hoteles y Restaurantes*. Chile: Ed. Electrónica.
- Gallego, J. (1998). *Manual Práctico del Restaurante*. España: Ed. Paraninfo.

- Garduño, K. (2017). *Modelo de Negocios Canvas de la pastelería Fondatti en Metepec 2017*. Tenancingo: Universidad Autónoma del Estado de México.
- Gomez, L., Balking, D. y Cardy, R. (2008). *Gestión de Recursos Humanos*. Madrid: Pearson Educación.
- Gómez, L. y Balkin, D. (2003). *Administración*. España: McGraw-Hill.
- Hernández, R., Fernández, C. y Baptista, M. (2010). *Metodología de la Investigación*. México: McGraw-Hill.
- Hernández, J. (2013). *Modelo de gestión empresarial según nuevas tendencias: intangibles y calidad total. Aplicación al sector camaronero de Venezuela*. Córdoba. Universidad de Córdoba.
- Hernández, R. (2017). *Prototipo Canvas Versión 11*. México: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- Huchiyama, M. y Julca, V. (2016). *Diseño y propuesta de un modelo de negocio de un restaurante móvil basado en el método running lean en la ciudad de Chiclayo*. Chiclayo. Universidad Católica Santo Toribio De Mogrovejo.
- INCAE. (21 de 04 de 2018). *Lean Canvas: un lienzo para emprendedores*. Recuperado de: <https://www.incae.edu/es/blog/2018/05/21/lean-canvas-un-lienzo-para-emprendedores.html>.
- ISOTools (2018). *Sistemas de gestión integrado*. Recuperado de: https://www.isotools.org/wp-content/uploads/2014/06/grafico_anexo2.jpg.
- Jara, O. (2015). *Análisis de la figura del gestor de eventos a través de un modelo de gestión integral: el modelo canvas*. Madrid: Universidad Complutense de Madrid.
- León, R. (2010). *Alta Gerencia Para Hoteles y Restaurantes*. Guatemala: PROFASR.
- Martínez, A. (2013). *Desarrollo y definición de un modelo de gestión como paso previo para la innovación empresarial*. Recuperado de: https://www.aec.es/c/document_library/get_file?uuid=9760bbb8-93ac-4de4-a201-d5470864b3b3&groupId=10128.

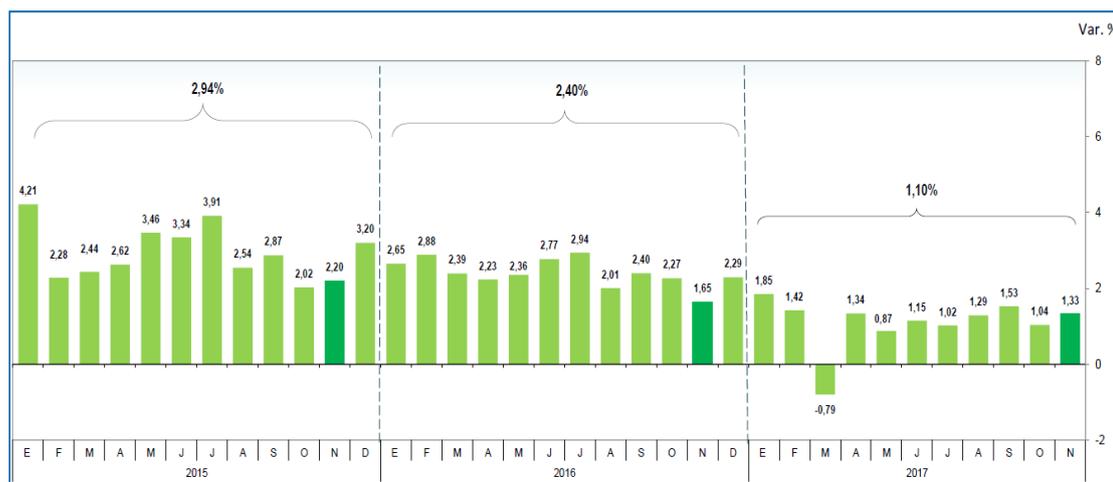
- Medranda, G. (2013). *Tecnishop*. Guayaquil: Universidad Católica de Santiago de Guayaquil.
- Megias, J. (29 de noviembre de 2011). *Herramientas: el lienzo de modelos de negocio*. Recuperado el 29 de 11 de 2011, de: <https://javiermegias.com/blog/2011/11/herramientas-el-lienzo-de-modelos-de-negocio-business-model-canvas/>.
- MINCETUR (2013). *Manual de buenas prácticas de gestión de servicio “desarrollo de habilidades y destrezas para la atención de clientes en restaurantes”*. Lima. Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
- Mintzberg, H. y Waters, J. (1985). *Of Strategies, Deliberate and Emergent*. Recuperado de: <http://www3.uma.pt/filipejmsousa/emp/Mintzberg%20and%20Waters,%201985.pdf>.
- Osorio, J. (2015). *Metodología para la formulación del modelo de negocio y plan de negocio en bambúes*. Recuperado de: <https://worldbamboo.net/3cmb2016/Oscar%20Osorio.pdf>.
- Osterwalder, A. y Pigneur, Y. (2011). *Generación De Modelos De Negocios*. Edición Electrónica.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G. y Smith, A. (2015). *Diseñando la Propuesta de Valor*. España: Ed. Deusto.
- Paz, L. (2014). *Diseño de modelo de negocio Canvas para banco solidario*. Quito: Universidad Internacional del Ecuador.
- Ramírez, D. (2017). *Diseño de modelo de negocio Canvas para banco solidario*. México DF: Instituto Politécnico Nacional.
- Rengifo, R. (2006). *Herramientas de gestión aplicado a la administración de proyectos en la gestión de comunicaciones*. Recuperado de: <https://www.elsaber21.com/wp-content/uploads/2018/02/herramientas.pdf>.
- Rojas, B. (2017). *Modelo de negocios Canvas para la empresa multisectorial de Ayash S.A. En la ciudad de Huaraz – 2017*. Huaraz: Universidad Cesar Vallejo.

Thompson, A., Gamble, J., Peteraf, M. y Strickland, III A. (2012). *Administración Estratégica*. México: McGraw-Hill.



ANEXOS

Anexo 1. Evolución mensual de la actividad de restaurantes: 2015 – 2017

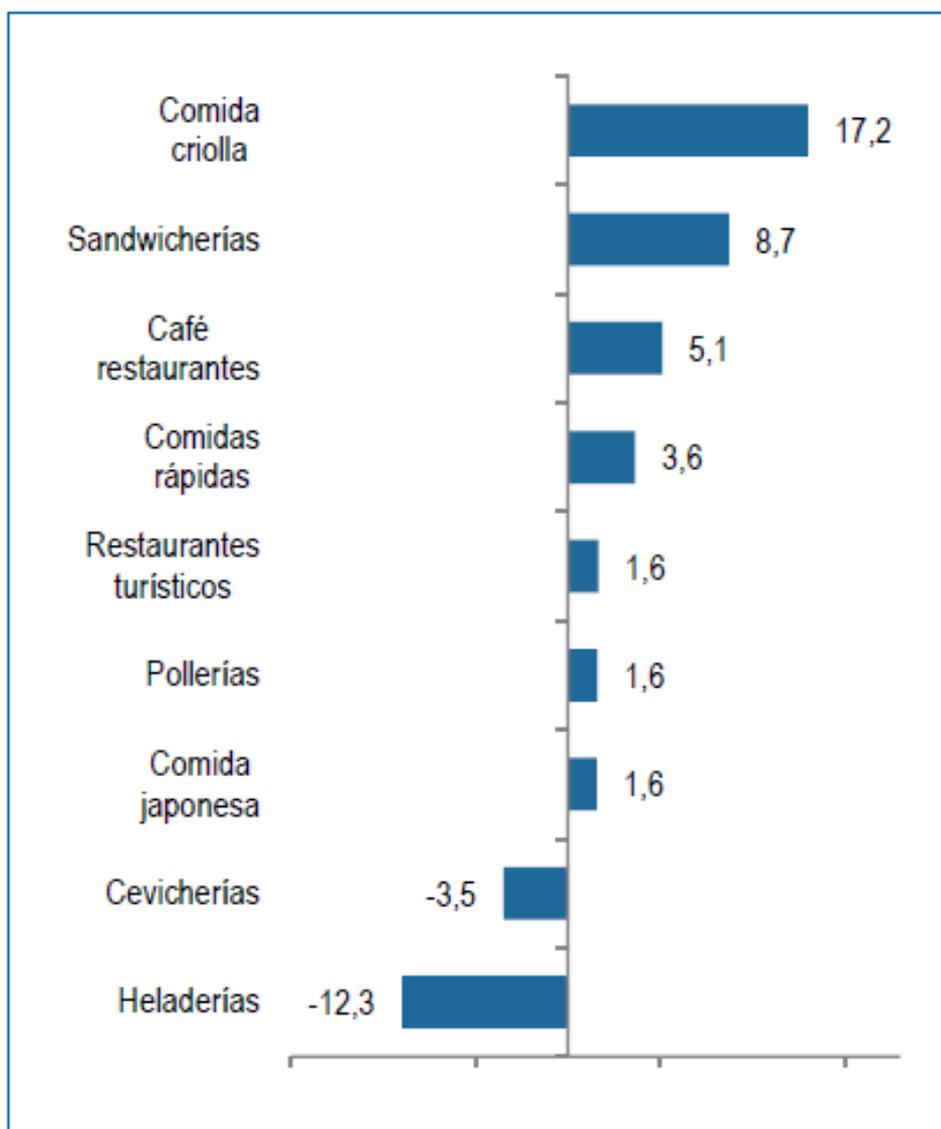


Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
Encuesta Mensual de Restaurantes.

El grupo restaurantes se incrementó en 1,12%, por la mayor actividad en establecimientos de comidas rápidas, pollerías, café restaurantes y restaurantes, en especial de comida criolla, con la presentación de menú variado, precios accesibles, atención de eventos para empresas y colegios (promociones escolares), convenio con empresas de transporte para el servicio de alimentación y la apertura de locales en centros comerciales. Asimismo, hubo mayor actividad en sandwicherías, restaurantes turísticos, dulcerías, comida japonesa y carnes y parrillas, debido a la respuesta del público ante promociones en redes sociales de almuerzos o cenas corporativas, programas full day, e incorporación de juegos para niños. Coadyuvaron a la actividad, la realización de eventos como el festival gastronómico “Entel Tiene Filo” llevado a cabo en Chiclayo, “El plato de ensalada de aceitunas más grande del mundo” cuya sede fue la ciudad de Tacna y con ello el Perú logró otro Récord Guinness. En el ámbito internacional se realizó la 6ta Edición del Perufest USA 2017 en Miami, con la presentación de comida típica peruana.

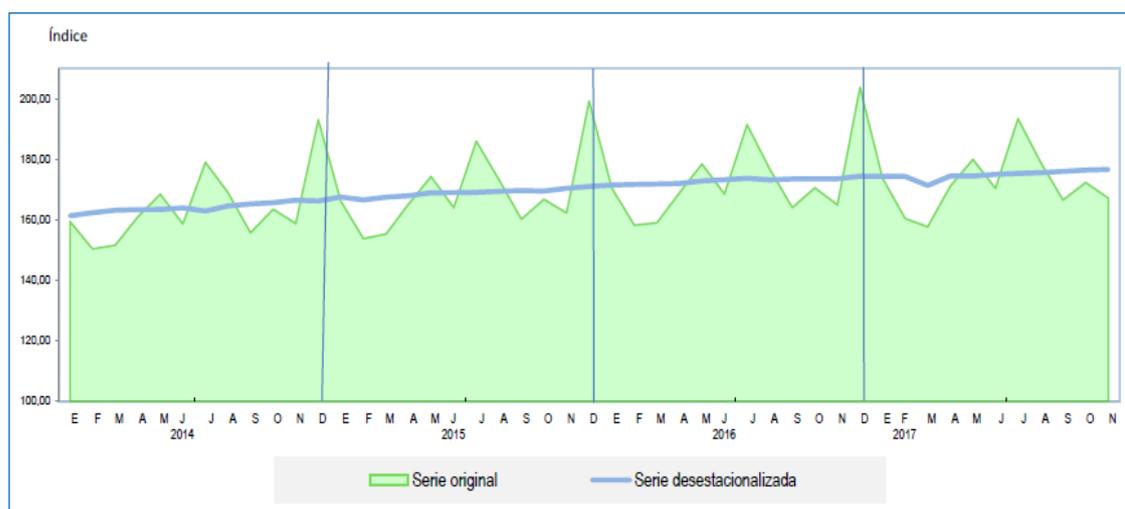
En la rama de restaurantes reportaron crecimiento los rubros de comida criolla por la presentación de menú variado, Sandwicherías por promociones en redes sociales, café restaurantes debido a convenios con las empresas de transporte para el servicio de alimentación, comidas rápidas por promociones y combos en diversas presentaciones, pollerías por la apertura de locales y atención de eventos para colegios (promociones escolares, celebración de aniversarios y cumpleaños), restaurantes turísticos por la atención personalizada y comida japonesa debido al servicio delivery y carta variada.

Anexo 2. Sector restaurantes: ventas noviembre 2017



Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Anexo 3. Índice mensual de la producción del sector restaurantes 2014 - 2017



Serie desestacionalizada con el programa ARIMA X-12
Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática - INEI.

En términos desestacionalizadas, en noviembre de 2017, el subsector restaurantes registró un aumento en 0,13%, con respecto a octubre de 2017.

Anexo 4. Evolución de la Actividad de Restaurantes Variación % respecto a similar periodo del año anterior

Año / Mes	Variable				
	Total sector	Actividades de restaurantes y de servicio móvil de comidas	Suministro de comidas por encargo	Otras actividades de servicio de comidas	Actividades de servicio de bebidas
2014					
Enero	7,46	3,31	-0,15	20,78	6,57
Febrero	5,51	3,22	10,24	13,18	4,05
Marzo	6,04	1,93	64,50	20,66	4,41
Abril	5,32	4,13	-0,93	9,95	1,95
Mayo	5,91	1,60	-20,00	22,57	7,67
Junio	5,61	0,97	83,61	21,77	4,04
Julio	5,14	2,16	12,11	15,99	6,55
Agosto	4,22	2,78	18,88	8,98	4,52
Septiembre	4,31	2,54	3,06	10,64	0,65
Octubre	3,64	3,09	28,63	5,19	3,74
Noviembre	4,09	3,50	-26,75	4,90	11,33
Diciembre	4,11	2,24	129,17	8,24	1,51
2016					
Enero	4,21	3,74	35,29	3,02	11,25
Febrero	2,28	1,86	6,03	2,85	5,79
Marzo	2,44	2,33	-17,66	3,52	2,61
Abril	2,62	2,73	-4,36	3,35	0,13
Mayo	3,46	4,31	-8,83	1,63	-1,55
Junio	3,34	3,05	-12,85	7,79	-1,49
Julio	3,91	4,08	-1,08	3,29	3,34
Agosto	2,54	2,24	10,79	4,45	1,30
Septiembre	2,87	2,37	26,66	5,18	1,16
Octubre	2,02	1,09	11,36	6,11	2,68
Noviembre	2,20	1,26	15,87	8,49	-2,79
Diciembre	3,20	3,05	-11,28	3,85	4,88
2018					
Enero	2,65	2,58	7,98	2,68	3,22
Febrero	2,88	2,83	18,42	2,83	3,44
Marzo	2,39	2,37	5,60	2,37	2,45
Abril	2,23	2,00	10,20	3,91	0,60
Mayo	2,36	2,16	34,10	2,37	1,54
Junio	2,77	2,66	38,70	3,76	-0,91
Julio	2,94	2,99	-2,42	4,13	-0,11
Agosto	2,01	2,00	-14,32	4,10	-2,04
Septiembre	2,40	2,41	6,17	2,21	2,48
Octubre	2,27	2,39	-1,75	2,11	1,40
Noviembre	1,65	1,65	-6,67	3,42	-1,85
Diciembre	2,29	2,08	-5,71	3,75	1,87
2017					
Enero	1,85	1,75	-16,55	3,88	0,30
Febrero	1,42	1,55	-14,59	2,22	-1,12
Marzo	-0,79	-1,02	-12,91	6,21	0,49
Abril	1,34	1,16	-16,67	3,26	0,82
Mayo	0,67	0,67	-12,66	2,75	1,06
Junio	1,15	0,72	-18,30	2,94	3,52
Julio	1,02	0,81	-13,14	2,64	0,41
Agosto	1,29	1,12	8,16	1,33	3,15
Septiembre	1,53	1,57	5,74	1,53	0,78
Octubre	1,04	0,77	-15,45	2,94	0,02
Noviembre	1,33	1,12	17,63	1,31	1,58
Diciembre	1,94	1,91	13,55	2,29	1,32

Fuente: Instituto Nacional de Estadística e Informática-INEI
Encuesta Mensual de Restaurantes.

Anexo 5. Evolución del turismo y pronóstico al 2030

